HAL
open science

Le construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif : Cas de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif AlterConso

Marion Maignan

To cite this version:

Marion Maignan. Le construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif : Cas de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif AlterConso. Gestion et management. Université Paris Est - Institut de Recherche en Gestion, 2016. Français. NNT : . tel-02091349

HAL Id: tel-02091349

https://hal.science/tel-02091349v1

Submitted on 5 Apr 2019

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.

UNIVERSITE PARIS-EST

ECOLE DOCTORALE OMI (ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS)

LA CONSTRUCTION D'UN PRIX JUSTE AU SEIN D'UN SYSTEME AGRO-ALIMENTAIRE ALTERNATIF

CAS DE LA SOCIETE COOPERATIVE D'INTERET COLLECTIF ALTER-CONSO

Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

MARION MAIGNAN

Le 2 décembre 2016

JURY

Directrice de thèse : Madame **Amina BECHEUR**
Professeure à l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée

Rapporteurs : Madame **Isabelle HUAULT**
Professeure à l'Université Paris Dauphine

Monsieur **Philippe ROBERT-DEMONTROND**
Professeur à l'Université Rennes-1

Suffragants : Madame **Marine LE GALL-ELY**
Professeure à l'Université Bretagne Occidentale

Madame **Pénélope CODELLO-GUIJARRO**
Professeure à HEC Montréal

Monsieur **Benjamin HUYBRECHTS**
Professeur associé à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Invité : Monsieur **Samuel HEVIN**
Salarié de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Alter-Conso

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciements

Cette thèse est l'aboutissement de quatre années extrêmement riches de rencontres, intellectuelles mais surtout humaines. J'ai ici l'occasion de remercier tous ceux qui ont permis que cet exercice, pourtant réputé solitaire, devienne une aventure conviviale et collective.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de thèse, Amina Bécheur, qui a su m'accompagner dans ce travail en trouvant toujours l'équilibre pour recadrer mes égarements tout en préservant mon autonomie. Je la remercie de la confiance qu'elle m'a témoignée tout au long de cette recherche. Je souhaite également exprimer ma gratitude à Pénélope Codello-Guijarro, qui a suivi cette thèse depuis ses débuts, et m'a, au détour d'une conversation, aiguillée vers la question du prix juste.

Je remercie également les professeurs Isabelle Huault et Philippe Robert-Demontrond, les rapporteurs de cette thèse, qui ont accepté de porter un regard critique sur ce travail, et ont contribué, par leurs travaux académiques, mais aussi par leur retours et remarques, à sa construction et son évolution. Je remercie également les professeurs Marine Le Gall-Ely et Benjamin Huybrechts, qui ont accepté de participer au jury de cette thèse.

Cette thèse s'appuie sur une expérience unique et vivante, qui est celle de la SCIC Alter-Conso. Je remercie l'ensemble des membres de la coopérative, salariés, producteurs, consommateurs, qui m'ont accordé leur temps, m'ont ouvert en grand les portes de leur organisation et m'ont, là encore, accordé leur confiance. La dynamique collective qu'ils ont su mettre en place a fait de ce travail de recherche une expérience passionnante dont j'ai retiré bien plus que des résultats académiques. Pour cela, je les remercie. Je remercie Samuel Hévin, salarié de la coopérative, qui s'est toujours montré disponible pour faire avancer cette recherche et qui a, finalement, relevé le défi de la lecture et de la participation au jury. Enfin, j'adresse une pensée toute particulière à Sarah, qui m'a régulièrement offert le gîte et le couvert, pour son accueil chaleureux tout au long de ce travail.

Au cours de l'année 2015, j'ai eu l'occasion d'effectuer un séjour de deux mois au Centre de Recherche du les Innovations Sociales, à Montréal. Je remercie Marie J. Bouchard qui a accepté de m'accueillir et toute l'équipe du CRISES grâce à qui j'ai pu découvrir la richesse de l'Economie Sociale, amis aussi de la culture québecoises.

Merci également à Hervé Defalvard, qui m'a ouvert les portes du séminaire de la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'Université Paris Est, qui m'a permis d'alimenter la réflexion sur mon objet de recherche.

Cette thèse s'est déroulée en lien étroit avec le collectif de recherche PICRI-PAP SCIC, qui m'a apporté un espace de réflexion et de construction collective de la recherche extrêmement précieux. J'en remercie les membres, qui m'ont permis de trouver ma place dans cette dynamique de recherche.

Sandra Toulouse, secrétaire administrative de l'Institut de Recherche en Gestion, a été une aide indispensable à la réalisation de ce travail. Je la remercie pour son efficacité et son soutien.

Bien entendu, cette thèse aurait été beaucoup moins agréable à vivre sans toute l'équipe des doctorants convivialistes solidaires du bureau C239 du Bois de l'Etang. Des repas du jeudi midi aux massifs pyrénéens, alpins et, corses, en passant par les troquets parisiens, les collègues sont devenus des amis. Merci à vous tous.

Je pense bien sûr à mes parents, qui m'ont donné le goût de la découverte et l'envie de défendre les choses auxquelles je crois. Ils m'ont soutenue tout au long de la quête initiatique qu'a été cette thèse, et qui m'ont permis de finir ce travail dans les meilleures conditions qui soient. Merci.

Je ne remercierai jamais assez ma dream-team de relectrices qui m'ont permis de ne pas craquer dans le sprint final, et qui ont été présentes tout au long de ce travail. Pascale, qui depuis les premiers moments m'a appris à décrypter les codes de la recherche et a toujours porté un regard très enrichissant sur mes écrits. Hajar et Charlène, toujours présentes et disponibles à la thèse comme à la vie, soutiens indéfectibles dans les moments critiques. Merci.

Merci enfin à tous ceux, famille et amis dont la présence et le soutien m'ont été précieux au cours de ce travail. En particulier : Luce, Charlotte, Estelle M., Antoine, Melaine, Céline, Estelle R., Veronka (sesternicka, dakujem, ze si na mna tak silno myslela). Un grand merci.

Sommaire

Introduction Générale **15**
Question de recherche **27**
Définition de l'objet de recherche **27**
Problématisation **30**

Partie 1. Contexte de la recherche et éléments théoriques **33**

Chapitre 1 ..... **34**

Introduction au terrain de recherche et éléments de méthodologie **34**

I. Eléments de présentation de la SCIC Alter-Conso **35**
A. La mission de la coopérative : changer les modes de production et de consommation alimentaire **35**
B. Le cœur de métier de la coopérative : la distribution de paniers agricoles locaux **37**
C. Une démarche solidaire et durable **41**
1. Un ancrage dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire 41
2. Une démarche de développement durable 46

II. Méthodologie de la recherche **49**
A. Préambule : "je" ou "nous"? **49**
B. Une démarche compréhensive, fondée sur une étude de cas unique **50**
C. Retours réflexifs ou comment je n'ai pas choisi mon sujet au hasard **52**
1. Eléments d'avant-thèse 52
2. Evolution de la recherche 53
3. Relation au terrain de recherche 54
D. Déroulement de la recherche **56**
1. Accès au terrain 56
2. Collecte et analyse des données 56
E. Cohérence de la méthodologie avec la démarche de recherche **63**

Chapitre 2 ..... **66**

Contexte d'analyse : les systèmes agro-alimentaires et économiques alternatifs **66**

I. Les systèmes agro-alimentaires alternatifs **67**
A. Les S3A, une diversité d'initiatives de résistance au système agro-industriel mondialisé **67**
1. De la critique de l'agro-industrie à l'émergence de systèmes alternatifs 67
2. Une diversité de pratiques pour repenser notre relation aux autres et à l'environnement 69
3. Enjeux et défis pour les S3A 71
4. Enjeux pour le travail de thèse 72
B. Des Teikei aux AMAP : développement des systèmes de vente directe de produits fermiers locaux **73**
1. Les Teikei : précurseurs des systèmes de vente directe 74
2. Des CSA aux AMAP : la diffusion internationale 77
C. Critiques et limites des S3A **78**
1. L' « alternatif » et le risque d'une pensée binaire 79
2. Les risques de localisme défensif 80
3. Les S3A, des systèmes élitistes ? La problématique de la justice agro-alimentaire 80

D. Du commerce équitable au commerce équitable local 83
1. Le commerce équitable : définition et fondements historiques 83
2. Emergence d'un commerce équitable local 84

II. Des économies alternatives à la critique en gestion : repenser les organisations pour réinventer l'économie ? 88
A. L'économie sociale et solidaire : une démarche historique en faveur d'une « autre » économie 89
1. L'économie sociale et solidaire, une brève introduction 89
2. La SCIC, une nouvelle forme coopérative, à l'interface entre économie sociale et économie solidaire 94
B. Enjeux contemporains pour la recherche : quelles pratiques de gestion pour mettre en œuvre l'alternative économique ? 100
1. L'analyse des organisations de l'économie alternative pour enrichir les approches critiques en gestion 100
2. Diversité économique, performativité critique : enjeux pour la posture de recherche 108

Chapitre 3 110

Les théories du juste prix : fondements historiques et enjeux contemporains 110

Préambule : le prix, cet illustre inconnu 112

I. Le juste prix : éléments de définition et fondements historiques 114
A. Prolégomènes : quelle forme de la justice pour penser le prix juste ? 114
1. Les fonctions du prix 115
2. Les formes de justice du prix 115
3. Prix « objectif » *versus* Prix « subjectif » 122
4. Prix juste et marché 124
B. Le prix juste dans l'histoire de la pensée économique 130
1. Le prix juste, une problématique ancienne 130
2. Une problématique transversale : liberté de l'échange *versus* régulation 131
3. Les critères médiévaux de définition du prix juste 132
4. Le tournant de la pensée sur le prix juste : physiocrates et néoclassiques 140

II. Enjeux théoriques contemporains autour du prix juste 146
A. Les approches du prix juste dans l'économie « orthodoxe » 146
1. Le prix juste comme prix de marché 146
2. Le prix de marché : justice ou justesse ? 147
B. Le prix juste comme résultat d'une construction sociale 148
1. Critique des analyses économiques du prix 149
2. Les approches sociologiques du marché et des prix 150
3. Le prix juste comme résultat d'un rapport social 155
C. Prix juste et marketing 156
1. La fixation du prix en marketing 156
2. Un regain d'intérêt pour la construction des marchés 159
3. Le prix juste : un impensé du marketing ? 159
D. Le prix juste dans une perspective d'économie sociale et solidaire 164

Chapitre 4 168

Les processus de fixation des prix au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs 168

I. Les caractéristiques des biens alimentaires, biologiques, équitables. 169

A. L'exception agricole et alimentaire **169**
1. Les produits agricoles, une exception dans l'histoire économique 169
2. Les produits agricoles, des marchandises comme les autres ? 170
B. Les biens issus d'un commerce Biologique, Local, Equitable et Solidaire : des biens de confiance, à visée de justice **174**
1. Des biens porteurs de caractéristiques extrinsèques 174
2. Le prix juste, un prix qui intègre les caractéristiques extrinsèques de biens . 176

II. Fixation des prix et lien au marché dans les circuits alimentaires de proximité **182**
A. Les Tekei : de l'engagement marchand contractuel à la relation bilatérale de don contre-don **182**
B. L'engagement contractuel dans les S3A: la fixation d'un prix « non-marchand » ? **184**
C. Les circuits courts et de proximité : le prix juste comme résultat d'une « agora marchande » **187**

III. Les principes et pratiques de fixation des prix dans le commerce équitable **190**
A. Principes et critères de définition du prix juste **190**
B. Conceptions de la justice dans le prix équitable **192**
1. Une diversité de critères du juste 192
2. Le prix juste comme résultat d'une co-construction autour du juste 194
3. Prix équitable et prix de marché 196
4. Pour une autre approche du prix équitable : retour sur les principes de « bonne économie » d'Aristote 199
C. Pratiques de fixation du prix juste dans le commerce équitable **201**
1. La construction du prix au sein des organisations du commerce équitable ... 201
2. Difficultés pratiques rencontrées dans la fixation des prix équitables 202

Conclusion de la première partie **204**

Partie 2 : La construction du prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif **205**

Chapitre 5 ..... **206**

Alter-Conso : Genèse et finalités d'une organisation militante **206**

Préambule : une première journée avec Alter-Conso **208**

I. La création de la SCIC, d'une réflexion théorique à la construction d'une organisation militante **218**
A. L ' « avant » Alter-Conso : de l'émergence du projet au lancement de l'activité **218**
1. Echapper à la grande distribution, créer une AMAP accessible aux populations à faible revenu (2003-2004) 218
2. Diversifier l'offre d'AMAP, créer un réseau professionnel de points de distribution (2004) 222
3. Une équipe renforcée pour concrétiser le projet (2005-2006) 226
4. Un projet militant, porté par une démarche théorique 230
5. De l'association à la coopérative : le choix du statuts de SCIC 233
B. 2006-2016 : 10 ans de distributions de paniers **237**
1. Les premiers mois : effervescence, essor, saturation 237
2. 2006-2008 : stabiliser le projet, trouver les outils logistiques et de gouvernance 239
3. La pérennisation 240

4. Essaimer, mutualiser : développer les circuits-courts de l'ESS 242
C. La coopérative aujourd'hui : état des lieux et enjeux 245
1. Améliorer l'assise économique, impulser de nouvelles dynamiques 245
2. Un enjeu majeur : évoluer en préservant ses valeurs 246
3. La coopérative aujourd'hui, quelles finalités ? Regards croisés des différentes parties-prenantes 247

Chapitre 6 253

La construction d'un système agro-alimentaire alternatif : transformer les pratiques de production et de consommation alimentaires 253

I. La critique du modèle agro-industriel 254
A. L'agriculture industrielle et la perte du lien à la nature 254
B. Grande distribution : consommation de masse et anonymat 255
C. Le modèle des coopératives agricoles 257

II. Eléments descriptifs : Organisation du système de production et de distribution agricole 259
A. Fonctionnement du système de production et de logistique 259
B. Présentation et organisation des filières de production 261
C. Organisation des distributions 264

III. Promouvoir des pratiques agricoles durables, dans une logique d'agriculture paysanne 270
A. Produire autrement : soutenir une agriculture alternative, durable et paysanne 270
1. Un modèle de développement agricole local 270
2. Défendre des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement 274
3. Une démarche transversale intégrant des dimensions éthiques et socio-économiques 281
4. La controverse autour de l'agriculture biologique 283
B. Un modèle de distribution alternatif pour transformer les pratiques de consommation alimentaire 290
1. La transformation des pratiques alimentaires : état des lieux et enjeux 290
2. Un circuit de distribution alternatif pour transformer les relations entre producteur et consommateur 298

Chapitre 7 304

Une coopérative orientée vers un projet économique non capitaliste et démocratique 304

I. Une organisation économique non capitaliste 306
A. De la critique de l'entreprise capitaliste à la création d'une entreprise commerciale 306
1. La critique de l'entreprise capitaliste 306
2. Un enjeu d'autonomie économique et financière 308
3. Un équilibre économique fragile 312
B. Les principes d'une économie alternative 316
1. Un rapport non capitaliste au capital (régime de propriété et régime de gestion) 317
2. Redéfinir la performance : une entreprise commerciale à but non lucratif 318
3. Repenser les relations à l'environnement économique 320
4. Prendre des risques : utopies et expérimentations 323

II. Repenser le travail 325

A. Critique du travail salarié et recherche de sens dans le travail **325**
B. Deux objectifs fondamentaux : réduire le temps de travail, assurer des salaires décents **328**
1. Limiter le temps de travail 328
2. Rémunérer le travail : 329
3. Enjeux autour de l'articulation entre temps de travail et rémunération 329
C. Modalités d'organisation du travail : décliner dans les pratiques les valeurs de l'ESS **333**
1. Organisation du travail 333
2. L'absence de lien hiérarchique 335
3. La non-spécialisation 337
4. La qualité de vie au travail : état des lieux et enjeux 339

III. Construire et décider ensemble : multisociétariat et démocratie **343**
A. Les organes de gouvernance au sein d'Alter-Conso **343**
B. Les principes d'une organisation démocratique **346**
1. Les conditions de la démocratie 346
2. Les processus démocratiques 346
3. Les enjeux du fonctionnement démocratique 347
C. Le multisociétariat : construire ensemble au-delà d'intérêts divers **349**
1. Les services fournis par la SCIC à ses trois catégories de membres : une coopérative à l'interface entre écoulement, approvisionnement, service 349
2. Les relations entre catégories d'acteurs 353

Chapitre 8 ..... **355**

La recherche du prix juste : une démarche de commerce équitable local au sein d'un système agro-alimentaire alternatif **355**

I. Les modalités de construction du prix chez Alter-Conso **356**
A. Emergence de la problématique du prix **356**
1. La fixation du prix, enjeu central ou problème insoluble ? 356
2. La recherche d'un prix juste 359
3. Une brève histoire de la fixation des prix 360
4. La nécessité de construire un cadre collectif pour fixer le prix 361
B. Eléments descriptifs : les prix chez Alter-Conso, de quoi parle t-on ? **362**
1. Différents types de prix 362
2. Le cadre actuel de fixation des prix 371
3. La fixation des prix en réunion de filière : de l'idéal à la pratique 378
4. Déroulement d'une réunion de filière et fixation des prix 383
C. A la recherche du prix juste : les étapes d'une construction collective **391**
1. Organisation d'ateliers autour de la question du prix 391
2. Une nouvelle dynamique autour de la question des prix? 400

II. Le prix juste : à la croisée des enjeux éthiques et pragmatiques **404**
A. Le prix juste à la croisée des formes de justice **404**
1. Justice procédurale : construire un cadre collectif de fixation du prix 404
2. Justice distributive : prendre en compte les inégalités 410
3. Justice commutative : entre équivalence dans l'échange et reconnaissance des besoins de chacun 415
B. Le prix juste : le soutien à un projet politique et collectif **427**
1. Défendre un modèle de production et de consommation 427
2. S'appuyer sur un modèle d'organisation original 428
3. Le prix juste dans et contre le marché 431

Conclusion de la seconde partie **438**

Discussion des résultats et perspectives de recherche **440**

I. Contributions de la recherche **440**

A. La justice du prix au sein de la SCIC Alter-Conso : une justice multidimensionnelle et co-construite **440**

B. Discussion de la formation des prix en marketing **443**

1. Repenser la participation du consommateur dans la fixation du prix 443
2. Le prix comme messager du juste 445

C. Le prix comme outil de performation des économies alternatives **446**

D. Eléments relatifs à la construction du marché - Contribution à la compréhension de l'agencement marchand **448**

E. Actualité empirique de la recherche **450**

II. Conclusion, limites et perspectives de recherche **450**

Références bibliographiques **453**

Annexes **470**

Table des Figures **506**

Table des Tableaux **508**

Table des Encadrés **509**

Introduction Générale

« Nous passons notre temps à oublier, oublier que nous vivons sur une planète limitée à laquelle nous appliquons un principe illimité, ce qui accélère le processus d'épuisement des ressources et d'accroissement des inégalités structurelles, source de mécontentements, de frustrations et de conflits. »

Pierre Rabhi (2006), La part du Colibri, l'espèce humaine face à son devenir

Figure 1. Manifestation d'agriculteurs à Vesoul (est de la France) contre la chute des prix agricoles, le 29 janvier 2015

Source : Le Monde, 29 janvier 2015

« *On veut des prix* ». C'est le slogan affiché par des agriculteurs en colère lors d'une manifestation à Vesoul. La photographie, publiée dans le quotidien *Le Monde* du 29 janvier 2015, a été reprise dans un article du même journal datant du 12 août 2016. Entre ces deux dates, rien ne semble avoir bougé et la crise qui touche l'agriculture française s'étend à des filières toujours plus nombreuses : lait, porc, œufs, volaille,

céréales. L'objet du litige, source de la détresse de ces agriculteurs ? Les prix. Que dit cette photographie de la situation des agriculteurs ? Au premier plan, un tracteur, symbole du monde agricole, brandit cette bannière : « *On veut des prix !* ». Au second plan, des paysans tournent le dos au photographe, absorbés dans la contemplation d'un nuage d'hydrocarbures, symbole de la barricade moderne. Il y a donc contestation, revendication. « *On veut des prix* ». Comment cela, ils veulent des prix ? Le monde paysan aurait-il été contraint à un retour au troc ? Fi des euros sonnants et trébuchants, désormais ce sera côtelette de porc contre pneumatique d'occasion ! Ils veulent des prix ? Mais donnez-leur donc des prix ! Qu'y-a-t-il de plus simple, de plus intuitif qu'un prix ? Ce qui retient l'attention ici, c'est bien entendu ce qui est absent du slogan : « *On veut des prix* », entendez, « *Ce à quoi nous avons droit aujourd'hui, ce ne sont pas des prix, c'est autre chose* ». Autre chose, mais quoi ? Des prix factices. Des imitations. Des contrefaçons. Il faut entendre : « *On veut des prix* ***… autres*** *que les prix pratiqués actuellement* ». Des prix « vrais », « authentiques ». Mais qu'est-ce qu'un prix vrai ?

Figure 2. Une manifestation d'agriculteurs

Source : Le Monde.fr

Les affiches témoignent de la détresse de la profession agricole, des slogans, tels que « *je produis, je nourris, je meurs* », clament le paradoxe d'une population qui ne parvient pas à vivre de faire vivre les autres. Des prix « vrais », ou tout simplement « des prix », seraient donc des prix qui permettent « juste » de vivre. Des prix « juste vivables ». Des prix justes ?

« *On veut…* ». Mais à qui s'adresse donc cette exigence ? Les prix ne sont-ils pas fixés « naturellement » par l'équilibre de l'offre et de la demande, la main invisible, impartiale mais anonyme ? C'est ce que suggère la Direction Générale de la Concurrence de la Commission Européenne lorsqu'elle rappelle à l'ordre un

gouvernement français tenté de venir au secours de ses agriculteurs. Et c'est bien à des dirigeants de chair et d'os que s'adressent ici les producteurs (voir encadré 1)[1]. Dans un contexte d'effondrement des prix du porc, ils en appellent au gouvernement et au ministre de l'agriculture, Stéphane Le Foll, pour fixer un prix plancher, supérieur au prix « du » marché. Au terme de difficiles négociations, le gouvernement parvient à trouver un accord entre professions de la filière et fixe un prix plancher à 1,40€/kg. Mais cet accord ne résistera ni aux rapports de force entre acteurs de la filière ni aux directives européennes en faveur de la libre concurrence. Deux poids lourds de l'agro-industrie porcine refusent en effet de se plier aux injonctions gouvernementales et de rémunérer les producteurs au-dessus du « prix de marché ». La Direction Générale de la Concurrence de la Commission Européenne ouvre quant à elle début 2016 une enquête à l'encontre de la France pour « *pratiques anti-concurrentielles dans les secteurs du porc et du lai*t »[2]. La Commission Européenne entend ainsi « *faire respecter ces règles qui bénéficient à la fois aux consommateurs, qui* ***ont accès aux prix du marché****, et aux entreprises, qui doivent veiller à rester* ***compétitives*** »[3].

---

[1] http://www.liberation.fr/futurs/2015/09/02/chronologie-de-la-crise_1374595
http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/politique-syndicalisme/article/la-chronologie-de-la-crise-1145-112221.html

[2] L'enquête concerne à la fois les mesures gouvernementales mais aussi les pratiques de certains acteurs de la grande distribution : les magasins Intermarché et Leclerc avaient en effet décidé de payer le porc au prix plancher de 1,40 euros.
http://www.lefigaro.fr/societes/2016/02/28/20005-20160228ARTFIG00110-intermarche-vise-par-une-enquete-de-bruxelles-pour-son-soutien-aux-eleveurs.php

[3] http://www.lsa-conso.fr/la-commission-europeenne-de-la-concurrence-enquete-sur-les-accords-de-prix-agricoles,228852, passages en gras soulignés par l'auteure.

Encadré 1. Chronologie de la crise du porc en 2015

2014 : Suite à un embargo sanitaire et politique de la Russie sur le porc européen, les prix du porc chutent de manière importante. Les manifestations de producteurs se multiplient.

12 juin 2015 : Le gouvernement parvient à trouver un accord entre professionnels de la filière (abattoirs, industriels et distributeurs). Ils s'engagent à augmenter le prix payé aux éleveurs pour la viande de porc à 1,40 euro le kilo.

17 juillet 2015 : Stéphane Le Foll annonce que 10% des exploitations d'élevage (tous les élevages confondus), sont « au bord du dépôt de bilan ». Entre le 18 et le 24 juillet les producteurs de viande bovine, de lait et de porc continuent à manifester, en particulier dans l'Ouest de la France.

22 juillet 2015 : Manuel Valls et Stéphane Le Foll annoncent un plan d'urgence de 600 millions d'euros pour l'élevage (bovin, porcin et laitier). Fin juillet, le prix du porc au marché breton au cadran de Plérin, où s'établit le prix de référence national, atteint l'objectif de 1,40 euro du kilo.

10 août 2015 : Deux acteurs majeurs de l'industrie du porc, la Cooperl et Bigard/Socopa, décident subitement de boycotter la séance à Plérin. Ils jugent le prix revalorisé trop élevé pour faire face à la concurrence européenne (le prix sur le marché européen est alors de 1,20 €/kg environ) et réclament un retour au « marché libre » et des mesures de soutien d'urgence de la part du gouvernement.

17 août 2015: Le président de la FNSEA, Xavier Beulin, souhaite que Stéphane Le Foll s'engage à intervenir auprès de l'Union européenne afin de trouver des solutions à la crise des éleveurs.

Source : Auteure d'après http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/politique-syndicalisme/article/la-chronologie-de-la-crise-1145-112221.html et http://www.liberation.fr/futurs/2015/09/02/chronologie-de-la-crise_1374595

Cette crise de prix du porc met en évidence un certain nombre d'enjeux qui sont aujourd'hui au cœur des questionnements sur le prix juste des produits agricoles et alimentaires.

Premièrement, la situation des agriculteurs engagés dans des systèmes de production agro-industrielle illustre l'incapacité du marché, tel qu'il fonctionne actuellement, à fixer des prix rémunérateurs pour les producteurs. Ces prix agricoles bas ne garantissent pas pour autant des prix accessibles pour les consommateurs : la baisse des prix agricoles ne se répercute pas sur les prix alimentaires. Face à ce constat, deux manières d'envisager le rôle du marché et le fonctionnement des échanges agricoles peuvent être identifiés chez les acteurs de la filière. Une première posture appelle à une plus grande régulation du marché par les pouvoirs publics, de manière à garantir, à travers des mécanismes de protection, des prix rémunérateurs pour les producteurs et accessibles pour les consommateurs. La seconde option (celle préconisée par la

Commission Européenne et certains industriels) appelle à une plus grande libéralisation de ces mêmes marchés suivant l'idée que seule la libre concurrence est à même de créer un résultat susceptible de profiter à tous : producteurs, intermédiaires, consommateurs. Ces deux approches partent du même constat (le marché tel qu'il fonctionne ne permet pas de fixer des prix satisfaisants) et proposent deux solutions *a priori* divergentes : encadrer ou libéraliser. Pourtant, malgré le caractère contradictoire de ces propositions, les acteurs de la filière tendent à mêler ces exigences : ainsi, parce que le marché est déjà trop régulé et ne respecte pas les règles de la libre concurrence[4], une régulation supplémentaire serait nécessaire pour compenser les conséquences de cette concurrence imparfaite. Les tenants de cette position en appellent alors à la fois à plus, et à moins de régulation. Ces regards sur le rôle du marché et de la concurrence, tels qu'ils apparaissent dans le débat public, sont emblématiques des oppositions qui, *in fine*, traversent tous les débats sur la capacité des marchés à produire de la justice économique et sociale et à répondre à la difficulté à fixer des prix justes dans le secteur agricole et alimentaire.

Par ailleurs, le scénario qui s'est déroulé autour des prix du porc est significatif des rapports de forces qui règlent les relations entre acteurs de la filière. Les intermédiaires, et en particulier les acteurs de la grande distribution et les industries agro-alimentaires, sont souvent pointés du doigt comme les principaux responsables de l'injustice des prix, de par leur pouvoir de négociation démesuré au regard de celui de petits producteurs dispersés (Prévost, 2012). Ainsi, bien que ces intermédiaires en appellent à un retour au « prix de marché », le secteur de la grande distribution est très concentré (Gelin, 2015) et produit des situations de quasi-monopole ou d'oligopole contraires à la représentation du libre marché qu'ils défendent. Bien que l'Observatoire de la formation des prix et des marges, dans son rapport de 2016, mette en garde contre une responsabilisation trop hâtive de ces acteurs, leur attitude dans la crise du porc de 2015 témoigne de leur pouvoir de négociation. La crise du lait de l'été 2016 ne contredit pas ces observations. Les négociations engagées entre le géant des produits laitiers Lactalis et les représentants des différents syndicats agricoles s'apparentent en effet à un rapport de force usant de menaces et de pressions

[4] C'est l'argument récurrent selon lequel l'Etat fait peser des charges trop lourdes sur l'agriculture française tandis que ses voisins européens pratiquent le dumping social.

réciproques, plus qu'à un marché concurrentiel, anonyme et atomisé, ou à un espace de discussion démocratique[5].

Comment expliquer des prix si peu rémunérateurs ? D'une part, les prix des produits agricoles sont caractérisés par une tendance structurelle à la baisse, liée notamment à une amélioration, continue depuis le XIXème siècle, de la productivité agricole (Guillotreau, 2013). Ainsi, le prix du caoutchouc a été divisé par 3 entre 1960 et 1990 et par 20 au cours du XXème siècle. Sur le long terme, les marchés agricoles mondiaux sont ainsi caractérisés par une tendance à la baisse[6], accompagnée, sur les marchés internationaux, d'une grande volatilité des prix ainsi que de variations vertigineuses et souvent imprévisibles. La libéralisation progressive des marchés agricoles, impulsée par l'OMC depuis les années 1990, soumet directement les producteurs aux variations mondiales de l'offre et de la demande[7]. Les conditions de production sont extrêmement variables d'un lieu à l'autre de la planète et mettent en concurrence des producteurs dont les conditions de vie et de travail sont incomparables, du fait de contextes naturels, culturels, et techniques très différents. La volatilité des prix agricoles sur les marchés mondiaux n'est pas nouvelle. Mais l'impact sur les producteurs européens se fait plus fortement sentir en raison de la réforme de la Politique Agricole Commune de 2006. Celle-ci, en se conformant aux exigences de libéralisation de l'Organisation Mondiale du Commerce, expose désormais directement les marchés européens aux sursauts des cours mondiaux (Lambert, 2009; Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 2016). Les variations importantes de l'offre en fonction des volumes de production dans les différentes régions du monde se répercutent directement sur les prix. *« À l'amont, l'agriculture européenne vient de connaître une véritable*

---

[5] Les producteurs comparent ainsi leur relation à l'entreprise à un rapport de « servage ». « Lactalis achète actuellement le lait à 256,90 euros la tonne, bien en dessous du prix payé par d'autres transformateurs comme Laïta et la société Silav (290 euros la tonne) ou la laiterie Saint-Père, filiale d'Intermarché (300 euros les 1 000 litres). Un producteur sur cinq en France travaille pour Lactalis, soit 20 % de la collecte française, ou 5 milliards de litres de lait collectés sur un total de 25 milliards produits annuellement » http://WWW.lepoint.fr/economie/lactalis-la-revolte-des-serfs-29-08-2016-2064407_28.php :

[6] « *Certains calculs de Prebisch et Singer effectués dans les années 1950 ou encore les indices de prix de Grilli et Yang sur la période 1900-1986, calculés sur 18 produits (blé, maïs, huile de palme, bœuf, mouton, sucre, banane...) concluent à une baisse globale de 40 % sur la période, soit un rythme annuel moyen de -0,6 % environ.* » (Guillotreau, 2013, p. 85).

[7] Entre février 2015 et 2016, la commission européenne annonce une chute des cours des céréales, du lait, de la viande : -19% pour le blé tendre et l'orge, -7% pour le porc, -5% pour la volaille. Seule la pomme de terre tient le flambeau, son cours a augmenté de 80%, en raison de très mauvaises récoltes en Russie.

« révolution culturelle » *avec la disparition quasi-totale des mécanismes d'encadrement des marchés (intervention, quotas, ...) qui, pendant un demi-siècle, avaient contribué à stabiliser les prix européens. La plupart des prix agricoles européens (et donc français) sont désormais en prise directe avec les marchés mondiaux, qu'il s'agisse des céréales et des produits laitiers et dans une moindre mesure des viandes. Les prix dépendent donc de la situation des « fondamentaux » (offre et demande) à l'échelle de la planète, et puis d'autres facteurs de nature monétaire (l'instabilité des changes) ou géopolitique (embargos, guerres commerciales, ...). Le prix d'une denrée est à un moment donné le résultat de toutes les anticipations sur ce que seront dans le futur les équilibres sur les marchés. Dans un monde marqué au coin de l'instabilité, à commencer par celle des changes, la revendication souvent présentée par les producteurs de « prix justes » ou de « prix rémunérateurs » se heurte à la logique de formation de prix reflétant une situation d'équilibre – ou de déséquilibre – par essence fluctuante.* » (Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 2016, pp. 29–30). Le bilan tant humain que financier de cette situation est extrêmement lourd. Les suicides d'agriculteurs se multiplient[8]. Ce qui frappe ici, c'est la vulnérabilité des paysans face à des fluctuations de prix sur lesquelles ils ne semblent avoir aucune prise.

Pourtant, malgré la baisse continue des prix des produits agricoles sur le long terme et leur volatilité à court terme, les prix des produits alimentaires, c'est-à-dire les prix à la consommation, demeurent globalement stables. Ainsi, les variations de prix ne se répercutent pas sur l'ensemble de la filière agricole (production-consommation-distribution) (Lambert, 2009; Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 2016). L'injustice du prix payé au producteur se double alors, dans un certain nombre de cas, d'une injustice du prix payé par le consommateur, quand une partie de la population mondiale n'a pas les moyens d'accéder à une alimentation suffisante aussi bien en termes qualitatifs que quantitatifs. Ainsi, malgré l'existence d'un droit à l'alimentation affirmé dans la déclaration universelle des droits de l'Homme[9], on estime que 43% environ de la population mondiale souffre de malnutrition en 2013 (Rastoin, 2013). Celle-ci est liée au défaut quantitatif d'aliments,

---

[8] http://www.lepoint.fr/societe/agriculture-au-bout-de-la-crise-le-suicide-04-03-2016-2022951_23.php

[9] « *Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation*» (article 25 de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies).

avec 870 millions de personnes sous-alimentées[10], mais aussi au défaut qualitatif (2 milliards de personnes présentent des carences en vitamines et oligo-éléments). En parallèle, la suralimentation est une préoccupation croissante, avec une augmentation inquiétante des taux d'obésité observés, en particulier au sein des populations précaires. Les maladies directement liées à l'alimentation (obésité, diabète, maladies cardio-vasculaires, certains cancers) toucheraient aujourd'hui environ 1 milliard de personnes dans le monde. L'alimentation est finalement devenue du fait des défauts quantitatifs et qualitatifs des produits alimentaires, la première cause de mortalité dans le monde selon l'OMS (Rastoin, 2013). L'auteur souligne enfin le paradoxe d'un système qui surproduit, gaspille des ressources, génère de multiples pollutions et ne parvient pas à nourrir correctement la population mondiale. Dans les pays du Nord, les populations précaires peinent à avoir accès à une alimentation de qualité (Laisney, 2013). Les dispositifs d'aide alimentaire fonctionnent en écoulant les surplus du système agro-industriel et se caractérisent par un défaut de produits de qualité et en particulier de produits frais. Paturel et Blanchot (2014) pointent l'incohérence d'un système qui surproduit, ne permet pas de rémunérer les producteurs, et qui, en parallèle, écoule les surplus de ces mêmes producteurs, *via* les circuits d'aide alimentaire, vers les populations en situation de précarité.

Comment comprendre cette situation apparemment ubuesque ? Sont évoquées, d'une part, les limites d'un système de production et de consommation de masse, hyperindustrialisé, orienté vers une réduction des coûts mais qui génère d'importantes externalités négatives (Stiegler, 2004). L'utilisation d'intrants chimiques, l'exploitation intensive des sols, et la concentration des exploitations ont généré un certain nombre d'externalités négatives, en termes de destruction des écosystèmes mais aussi du tissu socio-économique rural. La fabrication d'intrants chimiques dégage des quantités importantes de gaz à effet de serre ; leur utilisation entraîne une pollution des eaux, de l'air, un appauvrissement des sols, une destruction parfois irréversible de la biodiversité. Les cultures hors-sol génèrent une utilisation accrue de ces intrants, mais aussi un gaspillage d'énergie et d'eau. Par ailleurs, le désengagement des politiques publiques de soutien à l'agriculture et à l'alimentation est également évoqué (Rastoin, 2013), en lien avec l'adoption au niveau international

[10] La sous-alimentation est définie comme un déficit chronique conduisant à la sensation de faim (Rastoin, 2013).

d'une approche néoclassique des marchés au niveau des politiques économiques. Dans un tel contexte, les prix reflètent la valeur marchande des biens mais sont dématérialisés des caractéristiques physiques de ces biens ; en particulier, les prix pratiqués sur les marchés alimentaires ne permettent pas de prendre en compte les externalités négatives générées par leur production. Les paradoxes du système et la déconnexion entre prix agricoles (versés aux producteurs) et prix alimentaires (payés par les consommateurs) sont également mis en lien avec les pratiques de gouvernance des systèmes alimentaires aujourd'hui en place. Les pratiques de formation des prix dans les circuits longs sont impactées par le pouvoir important des grandes entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de la grande distribution. Les mécanismes de formation des prix dans la grande distribution restent opaques et essentiellement basés sur les objectifs de marge brute définies *ex ante* par les magasins. Pour garantir leurs marges, ces acteurs s'assurent, *via* la concentration et l'achat de volumes importants, une puissance d'achat suffisante pour maintenir la pression sur les prix, créant un rapport de force inégal face à des producteurs éclatés[11]. Les hausses des prix agricoles sont par ailleurs répercutées sur les prix alimentaires, mais non les baisses de prix agricoles (Lambert, 2009). Le rapport au parlement 2016 de l'OFPMA n'est pas aussi catégorique et souligne que les filières aval (industries de transformation et grande distribution) jouent un rôle « d'amortisseur » de la volatilité des prix agricoles et rappelle *« que personne ne s'en met « plein les poches » sur une longue période dans un régime de concurrence, si ce n'est paradoxalement le consommateur qui, la plupart du temps, n'en est pas conscient. »* (p. 3)[12].

Face à ces constats, les deux rapports (Lambert, 2009 ; et rapport au parlement 2016 de l'OFPMA) préconisent l'amélioration de la transparence et de l'information au consommateur, la prise en compte de la qualité sociale et environnementale des produits dans la fixation des prix, le rétablissement de règles équitables dans la négociation entre producteurs et grande distribution, le développement de rapports contractuels entre producteurs et intermédiaires, le développement de circuits courts et de proximité, et enfin l'éducation du consommateur aux enjeux des prix

[11] En France en 2009 on compte 507000 exploitations agricoles, 11 500 industries dont 90% de PME et 7 centrales d'achat (Lambert, 2009).

[12] Carrefour : bénéfice net 980 millions d'euros (-21%) (lié à des décisions stratégiques du groupe dans son déploiement à l'international), pour 86,3 Milliards d'euros de chiffre d'affaires ; Casino : Bénéfice net 412 millions d'euros. Les marges de la grande distribution sur les produits alimentaires sont estimées entre 1,5 et 3%.

alimentaires. Le CESE préconise ainsi « *ne pas faire des prix bas un synonyme de juste prix* » et appelle à trouver un accord entre acteurs de la filière sur des critères et des instruments de mesure[13] des prix justes. Ces préconisations s'orientent ainsi, d'une part, vers une diversification des formes d'organisation des échanges agricoles et agro-alimentaires permettant des échanges plus équitables et transparents, et d'autre part vers la mise en place de mécanismes de formation des prix basés sur un débat éclairé et un consensus autour des critères à prendre en compte. Ces différents rapports n'appellent pas à une refonte globale du système agro-alimentaire, mais ils questionnent l'organisation actuelle des échanges et les mécanismes de formation des prix. De son côté le Parlement Européen a adopté le 7 septembre 2010 une résolution pour des *« revenus équitables pour les agriculteurs* », soulignant la nécessité de réorganiser les filières dans un contexte de flambée des prix payés par les consommateurs tandis que baissent les revenus des producteurs. (Prévost, 2012, p. 36).

Le défi qui se pose aujourd'hui au système agro-alimentaire mondial est de produire une alimentation suffisante en quantité et en qualité, à des prix accessibles au consommateur et rémunérateurs pour le producteur, en s'appuyant sur des pratiques de production et de distribution socialement et écologiquement durables. Ce défi est complexe et pose la question des modes de production agricole promus dans les années à venir, mais aussi des modalités d'échanges alimentaires et des formes de gouvernance des systèmes alimentaires, pour repenser la place accordée au marché dans la fixation des prix et l'allocation des biens alimentaires. La récente crise agricole en France, illustre en effet l'interdépendance entre les modes de production agricole et les modèles socio-économiques et organisationnels sur lesquels ils s'appuient. C'est en ce sens que la critique du modèle agro-industriel s'inscrit souvent dans une critique plus globale du modèle capitaliste libéral, à la fois dans ses principes et implications macro-économiques (violence de la concurrence, surexploitation des ressources, inégalités croissantes), mais aussi micro-économiques et organisationnelles (rapports de hiérarchie et de domination, précarisation, surreprésentation de la finalité actionnariale dans la gouvernance des organisations). Face aux limites mises en évidence, une diversité d'initiatives émerge aujourd'hui

[13] Il est intéressant de relever le terme « mesure » qui sous-entend l'existence d'un prix « déjà-là » alors même que le texte propose en fait un accord négocié autour d'instruments de fixation des prix.

pour proposer des modalités alternatives de production, d'échange, et de gouvernance au sein de ces systèmes.

Ainsi, c'est pour lutter contre la vulnérabilité des petits paysans du Sud face aux fluctuations des marchés internationaux et pour dénoncer l'injustice des échanges internationaux que les premiers mouvements de commerce équitable ont été créés. Ces mouvements plaçaient au cœur de leur problématique l'équité dans l'échange, la justice dans la transaction, matérialisée par la notion de prix juste. Aujourd'hui, les exemples cités ci-dessus montrent que la problématique des prix bas et le déséquilibre des forces entre acteurs du système agro-alimentaire a gagné les pays du Nord. Emerge alors l'idée d'un commerce équitable local[14], qui propose d'instaurer des échanges équitables pour le producteur et le consommateur, engagés dans une relation de proximité.

En parallèle ont émergé, à partir des années 60 au Japon, 80 aux Etats-Unis et 2000 en France, des initiatives engagées dans la promotion d'une agriculture locale durable, respectueuse de l'environnement et des hommes, basée sur une logique de circuits-courts, associant des objectifs de qualité environnementale, de justice sociale et d'équité économique (Dubuisson-Quellier et Lamine 2004). Ces initiatives questionnement les modes d'organisation des échanges et posent la formation d'un prix juste comme l'un des piliers de leur démarche : *« Certaines initiatives récentes sur les marchés réels (vente directe, appellations d'origine, AMAP, commerce équitable, ...) tentent quant à elles de renouer le lien distendu entre producteurs et consommateurs et répondent ainsi à cette exigence sociale de justice dans la formation du prix » (Guillotreau, 2013, p. 92).* Ces systèmes, qui seront dans la suite de ce travail qualifiés de systèmes agro-alimentaires alternatifs (S3A), sont fondés sur le respect des territoires, l'autonomie alimentaire locale, l'usage de pratiques agricoles durables en vue de produire des aliments sains à destination d'un tissu social à même de préserver le lien entre producteur et consommateur. Les S3A visent, ainsi,

---

[14] La « Charte du Commerce Equitable Local » a été officialisée le 27 juin 2014 à l'initiative de la Plate-Forme pour le Commerce Equitable (PFCE) et du réseau d'Initiatives pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale (INPACT National), associés à la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB). La Charte se base sur 14 principes fondamentaux et est définie comme « *un projet innovant qui s'attache à décliner les principes fondamentaux du commerce équitable pour défendre et promouvoir une agriculture citoyenne et durable en France.* »
http://www.commercequitable.org/actualites/334-lancement-de-la-charte-du-qcommerce-equitable-localq.html

à satisfaire les besoins humains par le biais d'une démarche plus respectueuse des hommes et de l'environnement et proposant de nouvelles formes d'organisation et d'échange économiques.

Dans ce contexte, la thèse propose d'analyser la construction du prix au sein d'une organisation pouvant être qualifiée de système agro-alimentaire alternatif, engagée dans une démarche de commerce équitable local. Elle s'appuie sur le suivi, pendant trois ans, d'une organisation coopérative, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Alter-Conso, engagée dans la mise en place d'un circuit-court alimentaire.

Les SCIC sont des sociétés commerciales (SA, SARL, SAS), qui répondent, de par leurs statuts, aux idéaux de l'ESS : elles mettent en avant la lucrativité limitée (l'objectif n'est pas la maximisation du profit pour les actionnaires), la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (Comeau et Davister 2008), une gouvernance démocratique, des valeurs et un projet de société associés à des idéaux normatifs (solidarité, citoyenneté), un objectif d'émancipation des individus au sein et en-dehors de l'organisation (Leca et al, 2014). Elles se caractérisent par un objet social d'intérêt collectif (réponse aux besoins collectifs d'un territoire dans une logique de développement durable) et une gouvernance par le multisociétariat. Leurs statuts exigent qu'elles comptent parmi leurs sociétaires au moins trois catégories d'acteurs : salariés, usagers ou bénéficiaires du service, et contributeurs (collectivités, entreprises, bénévoles, associations, particuliers), organisés en collèges de vote.

La SCIC Alter-Conso organise la distribution hebdomadaire de paniers issus de l'agriculture biologique, locale et paysanne, dans 14 lieux de distribution de l'agglomération lyonnaise. La SCIC compte environ 800 sociétaires, répartis en 4 collèges de vote : salariés, producteurs, adhérents-consommateurs, sympathisants. Cette SCIC se définit comme un « *système solidaire entre producteurs et consommateurs via une distribution hebdomadaire de paniers agricoles locaux* »[15]. Elle se caractérise par un projet d'entreprise orienté vers une finalité sociale (accès pour le plus grand nombre à une alimentation locale et de qualité, création d'emplois de qualité), une gouvernance démocratique, et un ancrage fort dans le territoire (engagement dans de multiples réseaux de développement de l'agriculture locale *via*

[15] Site de la coopérative : WWW.alter-conso.org

l'Économie Sociale et Solidaire). En ce sens, l'activité marchande est le support d'un projet avant tout sociétal et politique, qui se décline tant dans les finalités de l'organisation que dans son processus de mise en œuvre. Ainsi, comme le souligne un salarié « *Dans les statuts d'Alter-Conso, il y a qu'on veut changer le monde et la première marche c'était Alter-Conso* ». La coopérative se définit par ailleurs comme un système de « commerce équitable local » et est engagée dans une réflexion sur la fixation d'un prix juste.

Question de recherche

La thèse a démarré autour d'un questionnement très ouvert autour du statut de SCIC, très éloigné de la forme finale du questionnement qui apparaît dans cette recherche[16]. C'est la rencontre entre un terrain de recherche (la SCIC Alter-Conso) et une question qui se posait de manière récurrente au sein de ce terrain (la construction du prix) qui a permis de poser la question de recherche suivante[17]. :

« Comment est fixé le prix au sein de la SCIC Alter-Conso ? »

Cette question initiale a été problématisée au regard des caractéristiques du système agroalimentaire dans lequel s'inscrit Alter-Conso.

Définition de l'objet de recherche

La production de connaissances scientifiques suppose l'objectivation des éléments étudiés, c'est-à-dire la transformation d'éléments du monde vécu par le chercheur en objets de recherche, pouvant être analysés et dont l'analyse est susceptible d'être critiquée et discutée (Thiétart, 2014). La transformation d'un élément du vécu en objet de recherche passe notamment par sa contextualisation empirique et par son explicitation théorique et conceptuelle. Dans le cadre de ce travail, je me suis appuyée

---

[16] La question de la formation du prix n'était pas l'objet de recherche initial de la thèse. C'est la préoccupation récurrente sur cette question et le caractère transversal de l'objet qui m'ont amenée à m'y intéresser. L'exercice de la thèse exige une restitution cohérente du processus de recherche, qui appelle à réorganiser et à ordonner, ex post, les étapes d'un processus essentiellement fait de tâtonnements, d'explorations et de demi-tours.

[17] Ainsi, je me suis d'abord intéressée à une forme d'organisation (la SCIC) puis à une organisation particulière (la SCIC Alter-Conso), qui a retenu mon attention par la richesse des pratiques déployées. Parmi la multitude d'éléments qui ont retenu mon attention (organisation du travail, modes de gouvernance, processus démocratiques), la question de la formation du prix est apparue comme une question récurrente et susceptible de traverser et de révéler la plus grande part des caractéristiques, spécificités, enjeux qui traversent la SCIC au quotidien. C'est ainsi la pratique du prix au sein de la coopérative qui m'a amenée, par la suite, à explorer les travaux théoriques sur la construction du prix et plus particulièrement du prix juste.

sur une démarche méthodologique compréhensive et abductive (Dumez, 2013). L'objet de recherche est ainsi défini et étudié par un processus d'aller-retour entre des éléments théoriques et empiriques. Je présente ici les éléments de contextualisation qui ont contribué à la définition de cet objet. Le contexte peut être défini comme ce qui modifie le sens d'une pratique ou d'une proposition (Dumez, 2016)[18]. Ainsi, si l'élément (Thiétart, 2014) de recherche initial est la fixation du prix, le contexte détermine la manière de penser et de fixer ce prix. Dans le cas de la SCIC Alter-Conso, trois éléments de contexte permettent de préciser la question de recherche :

- D'une part, la fixation du prix se déroule ici dans le cadre d'une organisation, et non d'un marché libre. Les parties prenantes de l'échange sont membres de la coopérative (producteur, consommateur, salarié). La logistique et la distribution sont réalisées au sein de l'organisation. La fixation des prix se déroule dans le cadre de rencontres entre membres de la coopérative et s'appuie sur un référentiel de principes et de règles fixés collectivement. Dans ce contexte, le prix peut être appréhendé comme le résultat d'une construction collective. Dès lors, il s'agit de narrer, de raconter le processus dans ses enchaînements temporels, de présenter ses principales séquences et ses points de rupture. Alter-Conso est une organisation jeune et en perpétuelle évolution, la construction du prix juste est un processus complexe, non linéaire, qui participe de cette dynamique organisationnelle et de cette évolution permanente. L'organisation, sa structure, sa culture, ses pratiques, deviennent des éléments déterminants du sens attribué à la notion de prix et à la manière dont les acteurs vont procéder pour déterminer un prix. Le fait qu'Alter-Conso se définisse comme une organisation alternative, appartenant à l'Economie Sociale et Solidaire et à une démarche de Commerce Equitable Local seront autant d'éléments dont la prise en compte est indispensable à la compréhension des processus de fixation des prix. L'organisation apparaît finalement à la fois comme un élément de contexte et comme un élément à part entière de l'objet « construction du prix ». En effet, sans introduire les éléments propres à l'organisation, la description de la formation du prix devient impossible et incompréhensible. Le phénomène « prix » demeurera

[18] Séminaire (D)écrire le qualitatif (23-26 mai 2016, Télécom Ecole de Management, Paris).

certes observable, mais aussi bien son sens que les mécanismes qui ont conduit à sa formation, les acteurs qui ont participé, demeureront inaccessibles à l'analyse. Quels sont les éléments pertinents pour expliquer la construction du prix ? Les éléments qui permettent d'éclairer la formation du prix sont nombreux, et un portrait global de l'organisation permet de fournir au lecteur l'ensemble des éléments nécessaires. Ainsi, si l'organisation permet d'éclairer la formation des prix, l'objet formation du prix est également une lentille donnant accès à différents éléments constitutifs de l'organisation. Les discussions autour de la formation du prix révèlent ainsi des priorités dans les actions des acteurs, des tensions dans l'organisation, et permettent ainsi, en retour, de mieux comprendre sa dynamique.

- Ensuite, cette organisation vise à mettre en place des échanges plus justes, plus équitables. L'objet de recherche est alors modifié par ce qualificatif de « juste » apposé au terme de « prix ». On ne s'intéresse plus simplement au prix mais au prix juste. Ces deux termes sont-ils compatibles ? Quelles sont les difficultés que recouvre leur association ? En quoi vient-elle modifier les représentations du prix et les explications données par les acteurs ? Du point de vue de la recherche, l'objet est transformé. Dès lors, il s'agit d'observer non seulement le phénomène prix (et éventuellement de revenir sur sa construction), mais également les représentations des membres de la coopérative sur la justice associée au prix.
- Enfin, la coopérative s'inscrit dans un contexte qui est celui des systèmes agro-alimentaires alternatifs. Elle affiche clairement son projet de transformation des pratiques de production, distribution et consommation alimentaires en cours dans le système agro-industriel. Cet élément contextuel est essentiel au regard de l'enjeu que représente aujourd'hui la question des prix au sein du système agricole et alimentaire mondial.

Problématisation

A partir de la question de recherche posée, les éléments de contextualisation ont permis de préciser la définition de l'objet de recherche (la construction d'un prix juste) et de définir ainsi la problématique de la recherche :

Comment se déroule la construction du prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso au regard de l'engagement de la coopérative dans une démarche de commerce équitable local, participant d'un système agro-alimentaire alternatif ?

Cette problématique se décline en quatre sous-questions :

- Quels sont les critères de définition du prix juste mobilisés par les acteurs dans la fixation d'un prix juste ?
- Quels sont les processus de fixation du prix juste au sein de la coopérative ? Sur quels outils d'évaluation et pratiques de fixation s'appuient-ils ?
- Comment le contexte de définition du prix (organisation alternative, commerce équitable local, S3A) modifie-t-il les pratiques de fixation du prix au regard des pratiques de marché « classiques » ?
- Dans quelle mesure l'organisation des échanges et de la fixation du prix au sein de la coopérative est-elle un levier de mise en œuvre d'un système agro-alimentaire alternatif ?

Pour répondre à ces questions, la thèse s'organise en deux parties. La première vise à préciser les éléments de contexte de fixation du prix au sein de la coopérative et à mettre en évidence les enjeux théoriques qui se posent au regard de la construction du prix juste dans les systèmes agro-alimentaires alternatifs. Le chapitre 1 fournit une présentation succincte de la coopérative Alter-Conso et présente la démarche méthodologique de la thèse. Le chapitre 2 propose un retour sur les éléments théoriques de caractérisation des S3A, du commerce équitable local, et de l'économie sociale et solidaire dans laquelle s'inscrit la coopérative. Le chapitre 3 explore les théories relatives à la notion de prix juste, dans une approche historique et pluridisciplinaire. Le chapitre 4 se concentre sur les enjeux de fixation du prix juste au sein des S3A et du commerce équitable.

Une seconde partie analyse la construction du prix juste au sein de la coopérative Alter-Conso, en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit. Le chapitre 5

présente l'histoire de la coopérative et ses finalités. Le chapitre 6 analyse les caractéristiques du système de production, distribution et consommation alimentaires mis en place par la coopérative et identifie les enjeux qui se posent en termes de fixation du prix. Le chapitre 7 analyse la coopérative comme une organisation relevant d'une économie alternative, caractérisée par un projet à visée non capitaliste et démocratique, et identifie, là encore, les éléments susceptibles d'intervenir dans la formation du prix. Enfin, le chapitre 8 propose une description et une analyse des processus de fixation du prix au sein de la coopérative, eu regard de l'exigence de justice que s'est donnée cette dernière.

PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET ELEMENTS THEORIQUES

Cette partie présente tout d'abord le contexte dans lequel est construit le prix au sein de la coopérative Alter-Conso, ainsi que des éléments de méthodologie (Chapitre1). S'ensuivent trois chapitres permettant d'apporter un éclairage théorique sur la problématique de recherche et de préciser quels sont les enjeux théoriques de cette dernière. Le chapitre 2 présente les éléments théoriques renvoyant au contexte de la recherche (systèmes agro-alimentaires alternatifs, commerce équitable, économie sociale et solidaire). Le chapitre 3 analyse les enjeux théoriques autour du prix juste. Le chapitre 4 établit le lien entre ces deux catégories de corpus en revenant sur les travaux existant autour du prix juste dans les S3A et au sein des initiatives de commerce équitable.

Chapitre 1

Introduction au terrain de recherche et éléments de méthodologie

Ce chapitre introduit des éléments de présentation de la coopérative Alter-Conso, ainsi que les éléments de précision quant à ma démarche de recherche. Il a pour objectif de préciser les principaux éléments permettant d'éclairer le contexte dans lequel se pose la question de la problématique du prix juste au sein de la coopérative Alter-Conso, afin de mieux appréhender les éléments théoriques au regard de ce contexte. Cette démarche est cohérence avec une démarche de recherche compréhensive et abductive qui s'est appuyée sur des aller-retour entre terrain et théorie tout au long de la recherche. Les éléments de méthodologie permettent ainsi d'expliciter mon parcours personnel ainsi que l'évolution du projet de recherche et apportent également un éclairage sur la manière d'aborder l'objet de recherche, à la fois théoriquement et empiriquement.

I. Eléments de présentation de la SCIC Alter-Conso

Les éléments retenus ici se concentrent sur la mission que se donne la coopérative en termes de transformations des pratiques de production et consommation alimentaire. Elle présente son cœur de métier, et la démarche dans laquelle elle s'inscrit en lien à son appartenance à l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle permet de caractériser la coopérative comme une organisation engagée en faveur d'un développement durable du territoire sur lequel elle est présente.

A. La mission de la coopérative : changer les modes de production et de consommation alimentaire

Alter-Conso se définit comme « *Un système solidaire entre producteurs et consommateurs via une distribution hebdomadaire de paniers agricoles locaux* ». Son slogan est : « *Une agriculture locale, pour une consommation responsable* ».[19] Sur son site Internet, la coopérative met ainsi en avant à la fois des valeurs (solidarité, responsabilité, engagement), et sa démarche pratique de mise en œuvre : la distribution hebdomadaire de paniers issus de l'agriculture locale.

[19] http://www.alter-conso.org/

Figure 3: Page d'accueil du site Internet d'Alter-Conso

Source : AMAP.alter-conso.org

Sa mission est présentée comme un engagement en faveur d'une transformation des modes de production et de consommation agricole. Elle vise ainsi à :

1. *"Permettre l'accès pour tous à une alimentation locale de qualité (paysanne ou biologique) à un prix abordable"*
2. "*Limiter les transports, et réduire l'utilisation d'emballages*"
3. *"Dynamiser l'agriculture périurbaine, développer le lien social entre ville et campagne"*
4. *"Créer des emplois.* [20]"

La coopérative propose ainsi transformer les pratiques de consommation et en particulier de démocratiser l'accès à l'alimentation de qualité. Cette démocratisation passe par la construction d'une offre alimentaire issue de méthodes de production soumises à des labels ou à des chartes de qualité (agriculture biologique, agriculture paysanne), à des prix accessibles pour les consommateurs. La préoccupation

[20] http://WWW.alter-conso.org/presentation/

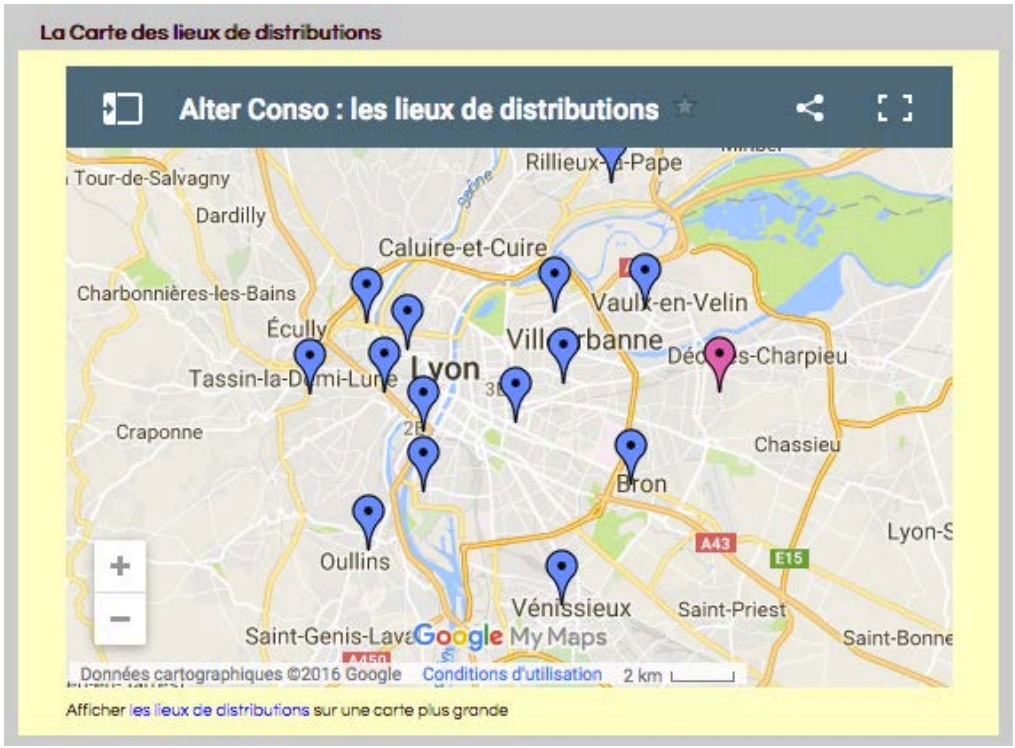
écologique constitue, au delà des modes de production agricoles, un enjeu central pour la coopérative. En outre, la démarche d'Alter-Conso a une dimension sociale à travers le soutien aux producteurs péri-urbains et la rencontre physique entre producteur et consommateur.

La coopérative affiche enfin une démarche militante, l'acte d'adhésion étant présenté comme un acte d'engagement au service d'une transformation sociétale plus vaste. Le site souligne ainsi que : « *Alter-Conso veut agir pour un changement des modes de production et de consommation. Plus qu'un acte commercial ou consumériste, adhérer à Alter-Conso est donc une démarche responsable et écologiste.* » (www.alter-conso.org/presentation/) La mission qui apparaît ici vise à « *Changer les modes de production et de consommation alimentaire* » pour fournir une résistance aux « *logiques socialement et écologiquement irresponsables de l'agriculture intensive et de la grande distribution* ». L'agro-industrie est dénoncée à la fois en raison de son impact environnemental (« *agriculture intensive, transports, emballages, déchets, surproduction, etc* ») que socio-économique (emploi dans les zones rurales, impact sur la vie quotidienne). Il s'agit par ailleurs d' « *Agir pour plus de convivialité* », à travers la mise en avant de la logique coopérative qui favorise « *le dialogue et la mise en place de nouvelles solidarités* » et une logique de circuit-court qui recrée le lien entre ville et campagne.

B. Le cœur de métier de la coopérative : la distribution de paniers agricoles locaux

Afin de soutenir cette transformation des modes de production et de consommation, la coopérative distribue chaque semaine des paniers de produits issus de l'agriculture locale à plus de 700 familles, dans 14 lieux de distribution de l'agglomération Lyonnaise (Figure 4 : Carte des lieux de distribution de la SCIC Alter-Conso). Cette distribution s'appuie sur un réseau d'environ 45 membres-producteurs, répartis dans 7 filières de production : fruits, légumes, pain-goûter, produits laitiers, œufs, viande, alcools.

Figure 4 : Carte des lieux de distribution de la SCIC Alter-Conso

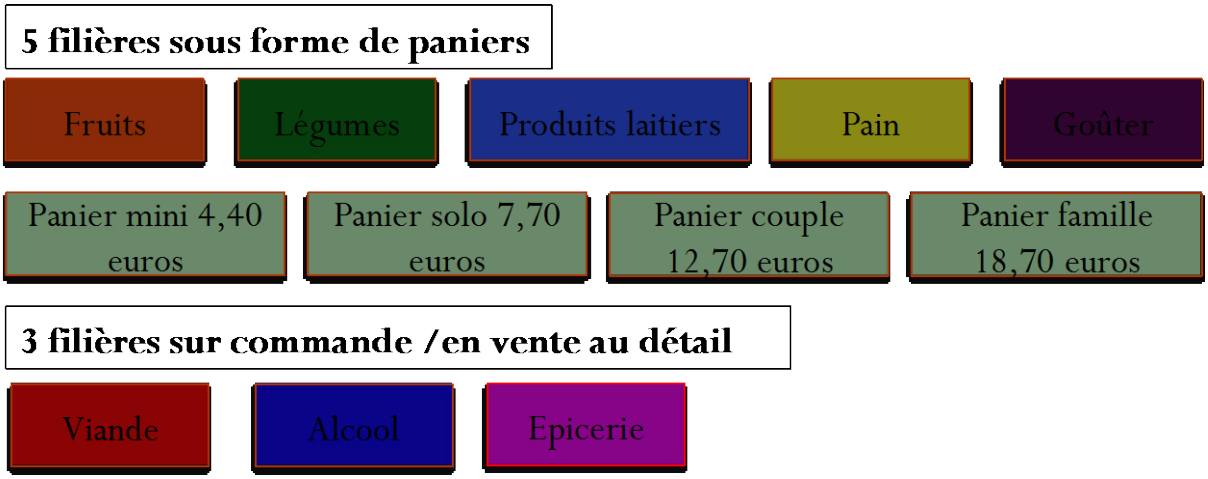


Source : http://AMAP.alter-conso.org/lieux-de-distribution/

- **Une offre de produits diversifiée**

Chaque filière fonctionnant de manière autonome, les adhérents-consommateurs ont la possibilité de choisir des paniers dans les différentes filières de production. Chaque filière propose au minimum 3 tailles de paniers : solo, couple, famille. Les filières produits laitiers et pain proposent également des paniers « mini ». Au total, la coopérative distribue ainsi chaque semaine plus de 1800 paniers. Les filières viande et alcool ne fonctionnent pas sur la base d'un système d'abonnements. La filière viande fonctionne à la commande, avec des livraisons organisées environ tous les 15 jours dans chaque lieu de distribution. Les produits de la filière alcool (bière et vin) et les produits transformés (pâtés, confitures, jus, tisanes) sont également distribués sur commande ou vendus au détail lors des distributions.

Figure 5 : 7 filières de production, 4 tailles de paniers



Source : Auteure, d'après le site Internet de la coopérative

Le cœur de métier de la coopérative est donc l'organisation du système de distribution alimentaire, à travers la création des partenariats avec les producteurs, le recrutement des adhérents, l'organisation des calendriers d'approvisionnement, la logistique (récupération des produits, conditionnement, acheminement sur les lieux de distribution)

- **Un système basé sur l'engagement réciproque du producteur et du consommateur**

La coopérative fonctionne sur le principe de l'abonnement, c'est à dire d'un engagement contractuel entre producteur et consommateur. Le consommateur s'abonne et paie ses paniers à l'avance, et donne ainsi au producteur une assurance sur ses revenus et sur les volumes de production qu'il pourra écouler. En échange, le producteur s'engage à fournir chaque semaine des produits issus d'une agriculture locale, de saison, et respectueuse de l'environnement.

Les consommateurs ont la possibilité de s'abonner pour une durée de 6, 9 ou 12 mois. Ils s'engagent alors à venir récupérer chaque semaine dans leur lieu de distribution les paniers auxquels ils ont souscrit dans leur abonnement. Ils n'ont pas la possibilité de choisir le contenu de leur panier, celui-ci varie chaque semaine en fonction de la saisonnalité.

La coopérative dispose de 14 lieux de distribution dans l'agglomération lyonnaise. Chaque adhérent-consommateur est inscrit dans lieu spécifique, dans lequel il va

retirer son panier chaque semaine à heure fixe, les distributions ayant lieu de 17h ou 17h30 à 19h.

La coopérative attend du consommateur qu'il s'engage dans une démarche « *responsable* » au sein de laquelle il sera un *acteur* de sa consommation, et non un simple *client*.

Figure 6. Le consommateur, un engagement coopératif et responsable

Alter-Conso, c'est une coopérative d'intérêt collectif (S.C.I.C)

Cela signifie que nous sommes tous (consommateurs, producteurs, salariés) propriétaires et décideurs de cette entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire.

Il ne s'agit pas simplement d'être 'client' de la coopérative, mais de la faire évoluer, en prenant part aux orientations générales et aux décisions.

Une association des consommateurs pour participer à la coopérative

L'association « Les Paniers d'Alter-Conso » représente l'ensemble des consommateurs au sein de la coopérative. Lors de votre abonnement, vous adhérez également à cette association. C'est cette association qui détient 1/3 des parts sociales de la coopérative, représentant le collège des consommateurs (les 2 autres collèges sont les producteurs et les salariés, représentant chacun 1/3 des voix).

Vous pouvez donc vous impliquer dans cette association pour faire vivre et évoluer la coopérative (plus on est de fous, plus on rit), et toutes les bonnes volontés et les coups de mains sont les bienvenus … !

Source : http://AMAP.alter-conso.org/comment-ca-marche/

L'engagement de l'ensemble des membres est par ailleurs matérialisé par une charte à laquelle les membres de la coopérative sont invités à adhérer (Annexe 1. La charte d'engagement d'Alter-Conso). Celle-ci n'est pas un « *cahier des charges strict* » mais est présentée comme une « *série d'engagements écologiques, économiques, sociaux, humains* ». La charte spécifie le ***type d'agriculture*** promu par la coopérative, respectueux des hommes et de l'environnement (Agriculture Biologique et Agriculture Paysanne), et met l'accent sur le ***modèle organisationnel*** sur lequel elle s'appuie : le développement de rapports de transparence et de solidarité entre coopérateurs collectivement responsables de l'organisation.

En complément de cette charte commune à tous les membres, la coopérative définit deux chartes d'engagement spécifiques aux producteurs et aux consommateurs.

C. Une démarche solidaire et durable

1. Un ancrage dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire

a) Un statut spécifique : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif

Le projet de la coopérative n'est pas seulement un projet en faveur d'une transformation des modes de production et de consommation alimentaire, il entend également repenser les modalités d'organisation de la vie économique. Le statut coopératif, et les spécificités de la Société coopérative d'Intérêt Collectif sont très présents dans la communication institutionnelle de la coopérative. Sur son site Internet, qui reprend les principaux éléments de ses statuts, la coopérative présente les spécificités et mécanismes de fonctionnement de la SCIC. Celle-ci est définie comme « *une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Elle permet l'association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations ainsi que leurs besoins économiques, sociaux et environnementaux communs.* » Le choix de ce statut traduit l'« *adhésion à des valeurs coopératives fondamentales » :*

- « L*a prééminence de la personne humaine, la démocratie, la solidarité* », à travers notamment la reconnaissance de la dignité du travail, le droit à la formation, à la créativité et à l'initiative, la transparence et la légitimité du pouvoir.
- « *Un sociétariat multiple ayant pour finalité l'intérêt collectif au-delà de l'intérêt de chacun de ses membres* », associé à une « *responsabilité dans un projet partagé.* »
- « *L'intégration sociale, économique et culturelle, dans un territoire déterminé par l'objet social* » et la recherche de *« la pérennité de l'entreprise avec des réserves impartageables permettant l'indépendance de l'entreprise et sa transmission solidaire entre génération de coopérateurs.* »

b) L'inscription dans des réseaux d'économie sociale et solidaire

La coopérative met par ailleurs en avant son appartenance à l'économie sociale et solidaire, entendue comme un « *secteur à plus value sociale assurant le primat de la*

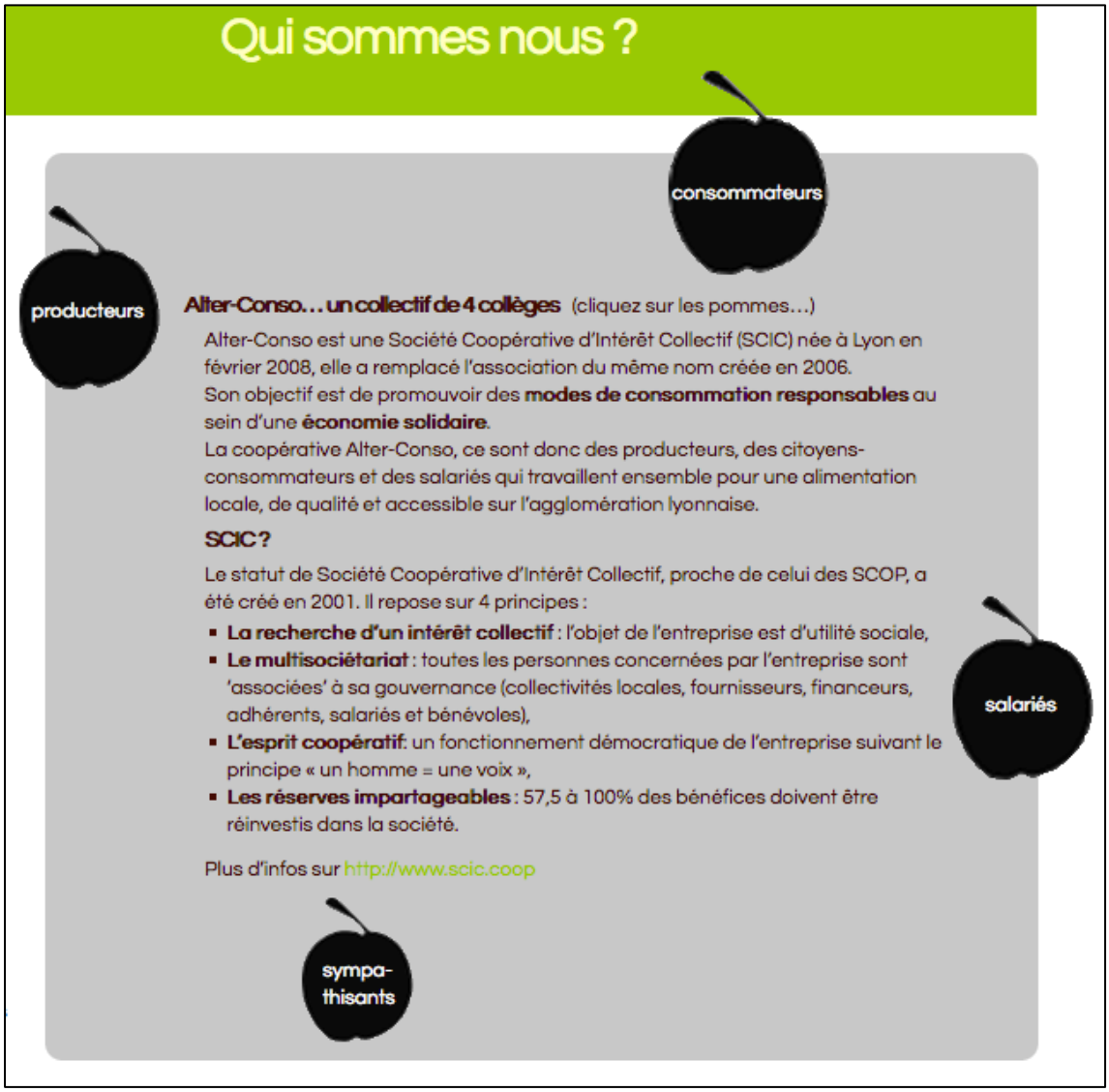
solidarité sur l'économie » et se définit comme une « *pépinière de projets en circuits courts* ».

Cette inscription dans l'économie sociale est matérialisée par le statut de SCIC qui *« officialise le caractère d'utilité sociale d'un projet contribuant à répondre à « des besoins émergents ou non satisfaits », à développer « la cohésion sociale » ainsi que « l'accessibilité aux biens et services* ».

c) La SCIC : rôle et organisation des collèges de vote

En tant que Société Coopérative d'Intérêt collectif, la prise de décisions au sein d'Alter-Conso est organisée selon le principe un homme=une voix, et s'articule par ailleurs autour de 4 collèges de votes : Producteurs, Consommateurs, Salariés, Sympathisants (Figure 7).

Figure 7 : Les collèges de vote de la SCIC Alter-Conso



Source : www.alter-conso.org/qui-sommes-nous/

Chaque collège de vote prend des engagements spécifiques à l'égard de la coopérative. Ces engagements sont définis dans les chartes producteurs et consommateurs. En contrepartie la SCIC s'engage à fournir un certain nombre de biens et services à ses coopérateurs :

Le collège des ***producteurs*** est composé d'environ 45 membres. La SCIC s'engage dans une démarche de solidarité auprès des membres producteurs, afin de soutenir des pratiques agricoles durables. Elle vise en outre à développer des "*réseaux de distribution équitables*" garantissant aux producteurs des débouchés hors de la grande distribution. La démarche de solidarité viser également à garantir aux paysans des

"*revenus fixes et équitables*" et "*un partage des risques avec les consommateurs*". En retour, les producteurs s'engagent à pratiquer une agriculture respectueuse de l'environnement et des hommes, à garantir la transparence sur leurs conditions de production, et à participer activement à la vie coopérative.

Le collège des ***consommateurs*** est représenté par un membre unique, à savoir l'Association des adhérents-consommateurs. Les salariés et producteurs sont directement sociétaires de la coopérative en achetant des parts dans cette dernière, les consommateurs sont quant à eux sont représentés au sein de la SCIC par l' "Association des Alter-Consommateurs". En effet, devenir sociétaire de la coopérative demande un engagement financier plus important et à plus long terme que l'adhésion à l'association, plus difficile à gérer au vu du nombre de consommateurs et de la rotation plus importante des membres. Ce fonctionnement est également lié au statut de SARL de la coopérative. Du fait de ce statut, le nombre de ses membres est limité à 100 sociétaires. Les 750 adhérents consommateurs ne peuvent donc être directement sociétaires de la SARL. Les adhérents-consommateurs sont donc membres de l'Association qui est, elle, sociétaire de la coopérative. L'adhésion à l'association est fixée à un euro minimum. La cotisation est reversée pour moitié à la coopérative via l'achat de parts sociales. L'autre moitié permet de financer les activités de l'association. Outre son rôle de représentation des adhérents au sein de la SCIC, l'association a pour mission d'animer le collège des consommateurs et de créer des liens entre adhérents à travers l'organisation d'activités (visites de fermes, ateliers cuisine). Elle est en outre le porte-parole des consommateurs auprès des salariés et producteurs, et assure une fonction pédagogique à travers la sensibilisation des adhérents à la consommation responsable et l'économie sociale et solidaire.[21]

En adhérant à Alter-Conso, le consommateur s'engage également à respecter la charte du consommateur : il s'engage dans un « *cercle vertueux : créer des emplois, maintenir des exploitations et bien manger*. » (Statuts d'Alter-Conso). Il s'engage également à participer, dans la mesure de ses possibilités, à la vie de l'Association des consommateurs, qui participe au même titre que les autres collèges à la gouvernance de l'organisation (Assemblées Générale, conseils de coopération). Il s'inscrit par

[21] http://www.alter-conso.org/college-consommateurs/#

ailleurs dans une démarche de solidarité avec les autres membres de la coopérative, salariés, consommateurs, producteurs.

Collège des ***sympathisants*** : il regroupe toutes les personnes physiques ou morales qui suivent la coopérative, participent à son fonctionnement et partagent ses valeurs : bénévoles, anciens salariés, lieux de distribution, et, éventuellement, collectivités locales.

Collège ***salariés*** : je n'ai pas trouvé de d'éléments formalisés relatifs aux engagements des salariés envers la coopérative, ni aux engagements de la coopérative envers ces derniers. Si ces éléments n'apparaissent pas dans les textes officiels, cet engagement apparaît néanmoins dans les propos des membres de la coopérative, comme je le montrerai plus loin.

Tableau 1 : Définition et part des droits de vote en Assemblée Générale des collèges de la SCIC Alter-Conso

Collège	**Définition**	**Nombre de membres**	**Part des droits de vote en AG (en %)**
Salariés	Personnes liées à la SCIC et dont le contrat de travail prévoit l'acquisition de parts sociales	8	30
Producteurs	Personnes physiques ou morales fournissant régulièrement la SCIC en produits agricoles ou artisanaux.	Environ 45 (variable)	30
Consommateurs	Le collège « adhérents » est constitué de la seule association « Les Alter-Consommateurs » regroupant les adhérents d'Alter-Conso à jour de leurs cotisations.	1 association représentant environ 750 adhérents	30
Sympathisants	Regroupe les collectivités locales, les structures partenaires ainsi que les anciens salariés et producteurs souhaitant rester dans la SCIC ainsi que toute personne physique ou morale intéressée à titre individuel ou collectif par l'existence de l'outil qu'est la coopérative. Ils apportent à la coopérative leur soutien moral et financier, une caution civique supplémentaire et leur notoriété.	Environ 20	10

Source : Auteure, d'après Article 17 des statuts d'Alter-Conso

Tableau 2 : Les principes de l'ESS mis en avant par Alter-Conso

Elément mis en avant par Alter-Conso	**Principe d'économie sociale et/ou solidaire**	**Fonction de l'entreprise**
Reconnaissance de la dignité du travail	Travail décent	Organisation du travail
Droit à la créativité et à l'initiative	Autonomie, liberté,	
Droit à la formation	Montée en compétences, travail de qualité	
Structure plurielle et participative	Démocratie	Gouvernance
Transparence et légitimité du pouvoir	Refus de la hiérarchie, Accès à l'information	
Responsabilité dans un projet partagé	Responsabilité	
Réserves impartageables permettant l'indépendance de l'entreprise et sa transmission entre générations de coopérateurs	Régime de propriété non capitaliste	Régime de propriété
Répondre à «*des besoins émergents ou non satisfaits*»	Réponse à un besoin ou une aspiration sociale	Mission/performance
Pérennité de l'entreprise	Autonomie, Pérennité	
Accessibilité aux biens et services	Solidarité, accessibilité	
Inscription dans le champ de l'économie solidaire entendu comme un secteur à plus value sociale assurant le primat de la solidarité sur l'économie	Solidarité, Primauté de l'humain sur le capital	Culture d'entreprise, philosophie
Ouverture au monde extérieur	Curiosité, tolérance	

Source : Auteure

2. Une démarche de développement durable

La coopérative s'inscrit ainsi, au travers des missions qu'elle se donne, dans une dynamique de développement durable, visant à faire avancer de front les éléments écologique, social et économique de son projet, tout en étant traversée par une exigence d'équité. Le concept de développement durable qui illustre ce triple engagement est mis en avant dès l'introduction des statuts de la coopérative (Encadré 2 : Les statuts de la SCIC : un ancrage dans le développement durable).

Encadré 2 : Les statuts de la SCIC : un ancrage dans le développement durable

Statuts de la SCIC Alter-Conso (extrait)

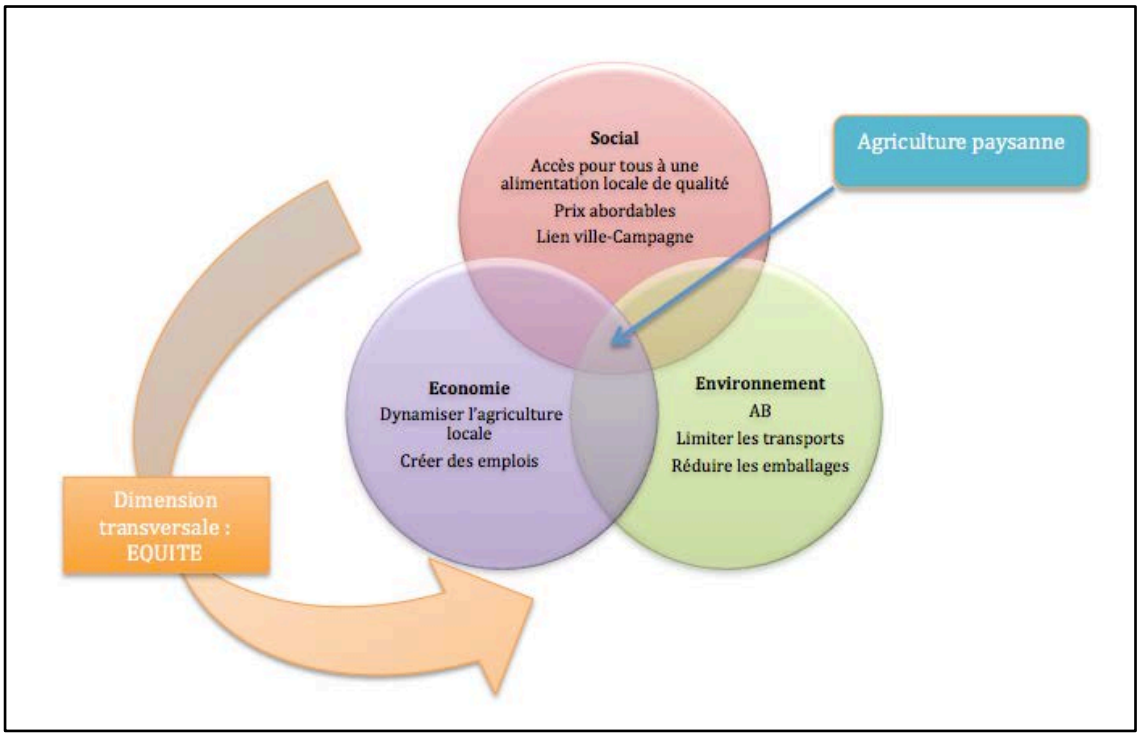
« Contexte :

Idée à la mode, le développement durable est aussi une nécessité tant économique qu'écologique qu'il nous faut dès à présent traduire dans les faits (…). Le passage d'un développement économiquement et écologiquement insoutenable à un développement durable nécessite une application systématique de ses préceptes à chaque secteur de la vie quotidienne. (…) Conscients de cet impératif, nous entendons, avec le projet Alter-Conso, agir sur le secteur de l'alimentaire. Du fait de son impact écologique et de la pollution qu'il engendre (agriculture intensive, transport, emballage, déchet, surproduction), de son impact économique et social (sur l'emploi dans les zones rurales notamment), et de sa place dans la vie quotidienne, ce secteur est en effet au cœur des enjeux qui nous préoccupent. Afin de faire du secteur alimentaire l'un des piliers de ce développement durable, il est indispensable d'agir en faveur d'une modification des modes de production, mais aussi pour un profond changement de nos modes de consommation et de notre rapport à l'alimentation. »

Source : Auteure

Ce concept n'est aujourd'hui pas mis en avant par les acteurs de la coopérative, du fait notamment de la récupération institutionnelle du terme. Lorsqu'il est évoqué par les acteurs de la coopérative, le développement durable renvoie aujourd'hui plutôt à un « mot-valise » qui englobe une diversité de pratiques dont l'authenticité est parfois discutable. Pour autant, les éléments d'engagement écologique, économique, environnemental et sociétal que la coopérative met en avant peuvent être interprétés comme une mise en acte de ce concept (Figure 8).

Figure 8 : Les dimensions du développement durable dans les finalités d'Alter-Conso



Source : Auteure

Ces éléments ont permis de mettre en évidence que la coopérative Alter-Conso se caractérise comme une démarche qui promeut des pratiques de production, distribution et consommation alimentaires responsables vis-à-vis des hommes et de la planète. Elle vise par ailleurs à développer des échanges plus justes dans une démarche solidaire entre producteurs et consommateurs et promeut les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Ces éléments du discours institutionnel sont à mettre au regard des pratiques organisationnelles d'Alter-Conso.

II. Méthodologie de la recherche

Cette section présente les choix méthodologiques réalisés. Beaud et Weber (2010) suggèrent que la validité d'une démarche de recherche est associée à son degré de réflexivité, c'est-à-dire à la capacité du chercheur à s'interroger sur les conditions de production du matériau et des résultats. Ainsi, comme le souligne Lejeune (2014, p. 29) : « La scientificité d'une *recherche qualitative réside dans sa capacité à expliciter toutes les étapes de son déroulement. Afin d'être en mesure de retracer (et de communiquer) son cheminement, le chercheur accorde une attention particulière aux traces de son activité.* ».

A. Préambule : "je" ou "nous"?

Souvent, la thèse s'écrit à la première personne du pluriel, mettant en avant la dynamique collective qui a nourri et rendu possible, *in fine*, le travail d'écriture. Cet usage permet de souligner qu'il s'agit d'une aventure intellectuelle et humaine qui ne se parcourt pas de manière isolée. La pensée de l'apprenti-chercheur ne saurait en effet se construire indépendemment des écrits qui l'ont précédée et qui l'accompagnent, du dialogue entre chercheurs, et des échanges avec les acteurs du terrain. Pour autant, cet usage du « nous » produit également une mise à distance vis-à-vis de l'objet de recherche. Prise de distance qui se révèle certes indispensable pour conserver, non pas une attitude d'objectivité (qui risquerait d'être illusoire), mais la réflexivité nécessaire à une conduite rigoureuse de la recherche. Pourtant, le pluriel ne facilite pas nécessairement la démarche réflexive. Il amortit le poids des mots, mettant le chercheur à distance de ses propres écrits et de la responsabilité qu'il en a, notamment vis-à-vis des acteurs de terrain. Par ailleurs, les codes de la thèse (et plus généralement de la recherche) fournissent tous les éléments (remerciements, notes, bibliographie) permettant de rappeler et de mettre en avant les contributions (nombreuses et variées) qui ont accompagné et alimenté l'exercice. Ils mettent en évidence ce que la thèse doit à autrui. Cependant, dans un projet de recherche qui accorde une grande importance au lien avec le terrain, il s'agit de restituer une expérience humaine et empirique vécue dans l'interaction, mais dont la restitution et l'interprétation relèvent d'une démarche individuelle. En adoptant une démarche réflexive vis-à-vis de la manière dont la recherche est construite, en reconnaissant l'inévitable part de subjectivité du propos, il me semble inévitable ici d'adopter le « je ».

B. Une démarche compréhensive, fondée sur une étude de cas unique

L'étude de la construction collective du prix juste au sein d'une coopérative multi-sociétaires appelle à s'intéresser à des processus (étapes de la construction du prix et identification des principaux points de résistance dans le temps) et à des pratiques (entendues comme les actions collectivement admises pour fixer les prix). Ces derniers mobilisent des outils (méthodes de calcul, temps de réunion dédiés à la fixation du prix) et s'appuient sur des discours et discussions entre membres de la coopérative. Enfin, les outils et discours font appel et donnent à voir les représentations à la fois individuelles et collectives de la justice des membres de la coopérative. L'étude de la fixation du prix juste suppose ainsi de comprendre la signification que les individus donnent au concept de juste prix. Elle suppose également d'identifier les éventuelles divergences autour de la définition du juste et les mécanismes permettant aux acteurs de se coordonner et de trouver un consensus au-delà de ces désaccords.

J'ai privilégié, pour analyser ces différents éléments, une démarche de recherche qualitative et compréhensive. Paillé et Mucchielli (2012, p. 5) définissent ainsi la démarche qualitative comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion, ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet.* »

L'approche compréhensive, quant à elle *« est un positionnement intellectuel qui postule d'abord la radicale hétérogénéité entre les faits humains et sociaux et les faits des sciences naturelles ou physiques, les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (hommes, groupes, institutions...), parties-prenantes d'une situation inter-humaine. L'approche compréhensive postule également la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme (principe de l'intercompréhension humaine). L'approche compréhensive comporte toujours un ou plusieurs moments de saisie intuitive, à partir d'un effort d'empathie, des significations dont tous les faits humains et sociaux étudiés sont porteurs. Cet effort conduit, par synthèses progressives, à*

formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié (c'est-à-dire qui met en relation systémique l'ensemble des significations au niveau phénoménal). » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 13)

Ces deux postures méthodologiques sont en cohérence avec l'objet de recherche identifié et la volonté de comprendre le sens que revêt la notion de prix juste pour les membres de la coopérative.

Selon Weber et Beaud (2010, p. 274) l'enquête ethnographique est définie comme : *« une suite d'interactions personnelles qui rendent possible la présence longue de l'enquêteur sur le terrain. »*

Cette enquête doit respecter certaines conditions, que les auteurs énumèrent :

- Interconnaissance : « *ensemble de personnes en relation directe les unes avec les autres ou plus exactement, qui disposent, les unes sur les autres, d'un certain nombre d'informations nominales* » (Ibid. p. 275)
- Réflexivité ou auto-analyse : pour expliciter les surprises et analyser l'interaction d'enquête : les caractéristiques de l'enquêteur, telles qu'elles sont perçues par les enquêtés, influencent le déroulement de l'enquête. Pour quelle raison l'enquêté accepte t-il d'entrer dans cette relation personnelle ? Impératif de présentation du témoin : l'enquêteur doit se décrire pour rendre compte de son témoignage.
- Longue durée : un mois, un an, pas trois ou quatre jours de temps en temps : le temps long ouvre la possibilité de rencontres et d'échanges différés. La démarche ethnographique convient bien à l'étude d'une organisation professionnelle et à l'analyse des pratiques quotidiennes. Elle accorde une grande importance au contexte de l'analyse et s'appuie sur une démarche compréhensive.

Le design suivi par la thèse se situe à la limite entre étude de cas unique et ethnographie, il s'agit d'une « quasi-ethnographie ». La thèse comporte des observations participantes, se situe dans un milieu d'interconnaissance. La question de recherche a évolué au fil des aller-retour sur le terrain qui s'étalent sur 3 ans. Les

limites tiennent essentiellement à l'impossibilité matérielle de passer un temps long continu sur le terrain (plus d'un mois).

C. Retours réflexifs ou comment je n'ai pas choisi mon sujet au hasard

Le chercheur entretient à l'encontre de son objet de recherche un rapport subjectif. Bourdieu définit la notion d'objectivation participante comme l'objectivation du rapport subjectif du chercheur à son objet (Bourdieu, 2003). Il en exclut le rapport personnel et l'expérience vécue du chercheur relativement à son sujet. Toutefois, il m'apparaît que ce rapport personnel est le résultat d'une histoire qui a nécessairement un impact sur la manière d'aborder et de penser le projet de recherche.

1. Eléments d'avant-thèse

Accepter la dimension subjective inhérente à une démarche de recherche compréhensive suppose d'effectuer un travail réflexif, et de reconnaître, ce qui, dans mon parcours et mon histoire personnelle, m'a amené, *in fine*, à choisir ce terrain et cet objet de recherche.

Aussi loin que je peux me souvenir, mes parents ont toujours soutenu une agriculture respectueuse de l'environnement. J'étais bien la seule, à la fin des années 80, à avoir pour en-cas les jours de piscine à l'école, un pique-nique à base de pain complet et pâté végétal biologique. L'agro-industrie n'était pas tout à fait prohibée à la maison, les petits déjeuners Club Dorothée-Nutella du samedi matin m'ont sans doute évité par la suite un rejet total de toute forme de consommation responsable. Le souvenir des caddies remplis chez Carrefour se superposent aux visites à la petite boutique bio de la rue commerçante de Meulan-en-Yvelines. Côté transports, mon père allait faire la morale aux mères de familles qui attendaient à la sortie de l'école en laissant tourner leur moteur. Ma mère, quant à elle, m'attendait à vélo à la sortie de l'école, et je grimpais, avec un sentiment de non-normalité absolue, sur le petit siège fixé au porte bagage. Une éducation plutôt écolo, donc, puisque les araignées qui traversaient le salon pour aller se réfugier dans les recoins de la pierre, les soirs d'automne, avaient des noms. Pendant les vacances, je parcours les vallées autrichiennes, ramasse des seaux de limaces après la pluie et vais chercher le lait, dans son petit pot de fer, directement à la ferme. Ces images d'Epinal se superposent à une grande liberté d'enfant qui part à travers les champs, à l'aventure, comme un goût de liberté auquel j'associe depuis, l'odeur des étables et des tas de fumier.

A l'aube de mes vingt ans, l'agronomie me semble être un gros mot, l'INRA un repère d'ingénieurs ennuyeux, l'agriculture un univers morne et répétitif. Je m'engage néanmoins dans des études de biologie, trouvant refuge dans l'objectivité des sciences dures déclinées dans la magie du vivant, rassurée à l'idée qu'il existe un ordre susceptible d'expliquer rationnellement le chaos du monde. La biologie me conduit *in fine*, par la voie du non choix propre aux classes préparatoires, en école d'agronomie.

Là, je me passionne tout naturellement pour les politiques agricoles et les problématiques de développement. Puisqu'il faut bien que quelqu'un sauve le monde, je pars étudier, pour comprendre, les logiques des tribus nomades du Sud Tunisien et les problématiques d'endettement des petits paysans Indiens. C'est le début des grandes désillusions, la prise de conscience face à la complexité des enjeux du développement et la remise en question de l'universalisme occidental dont il est porteur. Un master en économie du développement m'amène à m'interroger sur les liens entre développement et justice et sur les pensées de philosophie politique, sur les conceptions de la justice qui sous-tendent les théories économiques. Au-delà des modèles économiques de développement, je m'interroge sur le système économique qui m'entoure, des inégalités croissantes aux impasses managériales de la souffrance au travail, et commence à m'intéresser aux alternatives et, par là, à l'économie sociale et solidaire, qui m'apparaît comme une nébuleuse aux contours flous. Après quelques détours philosophiques et une formation en éthique économique et sociale, je réponds à l'appel à projets de thèse publié par l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée portant sur la thématique : SCIC et innovations sociales.

2. Evolution de la recherche

L'appel à projet initial de la thèse proposait de répondre à la question suivante : *« La société coopérative d'intérêt collectif, une innovation sociale ? Quelles transformations en matière de pratiques en stratégie ? »*. Cet appel à projet a été lancé à l'initiative du groupe de recherche POPESS (Pilotage de la Performance des Organisations de l'ESS) de l'Université Paris-Est et a donné lieu par la suite à un projet de recherche PICRI (Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation). La thèse s'est déroulée en partie au sein de ce groupe de recherche, qui m'a fourni un cadre de réflexion collectif autour de la Gestion des Organisations de l'ESS et plus particulièrement des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif.

La thèse a démarré autour d'une réflexion sur la notion d'innovation sociale. Au terme de la première année, j'avais prévu de travailler sur trois SCIC différentes engagées autour des thématiques de la « ville durable » (agriculture, énergie, habitat).

- Habitats Solidaires, basée à Montreuil, intervient dans le secteur du logement très social.
- Baraka qui est un restaurant, un lieu d'animation culturel auto-éco-construit et une entreprise d'insertion par l'activité économique, localisé à Roubaix.
- Alter-Conso, système de distribution de paniers issus de l'agriculture locale, situé dans l'agglomération lyonnaise.

L'étude de la SCIC Habitats Solidaires a été intégrée au projet de recherche collectif PICRI. Dans ce contexte, j'ai pu mener au sein de ce collectif, un travail parallèle à ma thèse basé sur une étude de cas de cette coopérative. Ce travail a été particulièrement riche d'enseignements sur la réalisation des entretiens, mais aussi sur le travail d'analyse des données et de rédaction.

Après un an et demi de recherche, je décide finalement de me consacrer dans ma thèse à l'étude d'un terrain unique, la SCIC Alter-Conso. Ce choix découle de trois éléments : des différences contextuelles, notamment en termes de secteurs, qui rendaient la recherche multi-cas peu pertinente au regard des problématiques qui commençaient à ressortir au sein de la SCIC Alter-Conso. D'un point de vue méthodologique, j'ai souhaité analyser en profondeur un terrain unique qui, proposait des pistes de recherche multiples et intéressantes. A partir de la fin 2014, j'ai donc travaillé exclusivement sur la SCIC Alter-Conso. J'ai continué, en parallèle à travailler sur Habitats Solidaires dans le cadre du projet PICRI.

3. Relation au terrain de recherche

Le chercheur n'est pas un individu neutre, il s'inscrit dans un système de représentations sociales. Dans mon cas, l'entrée sur le terrain de recherche a été facilitée par plusieurs éléments : l'entrée sur le terrain s'est essentiellement faite par l'intermédiaire de l'équipe salariée d'Alter-Conso, c'est à dire de personnes d'âge proche du mien, et liées à des réseaux et engagements proches des miens. Mon profil d'agronome m'a par ailleurs facilité l'entrée sur le terrain car il m'a permis de comprendre un certain nombre d'éléments contextuels (lors de réunions par exemple)

et m'a sans doute aidée dans la participation, notamment, aux évènements de la vie collective de l'organisation. Toutefois, j'ai conservé jusqu'aux derniers moments de la recherche un sentiment d'illégitimité, associée à l'idée de « prendre » le temps des personnes sans être en mesure de pouvoir donner en échange.

Ce lien facilité au terrain de recherche pose la question du lien aux personnes membres du collectif étudié. Avec le temps, ma position est restée celle du chercheur « extérieur » à l'organisation, mais ma place a évolué, des affinités se sont créées avec certains membres de l'équipe. La frontière entre ce qui relève de la relation de recherche et de la relation personnelle s'estompe alors peu à peu. La question de l'éthique de la recherche se pose alors, entre échanges réalisés en « off », dans un cadre extérieur à l'organisation, et la voix du chercheur qui reste malgré tout en éveil dans tous les instants de ce qui demeure un travail de « terrain ». Schwartz (1990) souligne le rapport ambigu qu'entretient le sujet à son terrain de recherche et aux personnes enquêtées, qu'il assimile à une forme de manipulation réciproque qui consiste pour le chercheur à voir sans être vu, et pour les enquêtés à garder un contrôle sur ce qui est donné à voir. Schwartz considère alors que le rapport entre le chercheur et les membres du terrain de recherche ne peut être qualifié d'échange authentique. Il est certain que la posture de chercheur vient biaiser ou moduler, du moins tant que la recherche est en cours, le lien aux personnes côtoyées dans le cadre de ce travail.

De même ma présence sur le terrain modifie les comportements des acteurs. Plusieurs salariés m'ont avoué que les réunions de l'équipe salariée étaient plus calmes lorsque j'étais présente. Avec le temps, j'ai pu assister à des réunions plus conflictuelles, ou à des situations de tension mais ma présence semble toujours avoir été source d'une forme d'autorégulation, du moins dans les réunions de salariés. Ma présence ayant été régulière mais ponctuelle, je ne me suis jamais tout à fait « fondue dans le décor ». Ce qui n'a pas empêché les participants, ex-post de me restituer chacun leur point de vue sur un certain nombre d'évènements ou de situations conflictuelles. Le discours permet alors de restituer sans donner à voir directement. Au chercheur alors de croiser les points de vue pour reconstruire *ex post* la situation vécue. Je ne peux dire jusqu'où ma présence a modifié le comportement des acteurs. Cette autorégulation était peut-être moins forte dans les réunions regroupant les différentes catégories de membres de la coopérative, où l'interconnaissance est moins forte et le collectif plus nombreux.

D. Déroulement de la recherche

1. Accès au terrain

Ma première rencontre avec Alter-Conso s'est déroulée le 15 mars 2013. Il s'agissait d'une visite exploratoire. J'ai découvert Alter-Conso par l'intermédiaire d'un ami qui, sachant que je travaille sur les SCIC, m'envoie le mémoire d'Emilie Collavet (Collavet, 2010), étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Lyon, portant sur le projet PIRAT (Pôle d'Initiative pour une Relocalisation Alimentaire et Territoriale), dont Alter-Conso est un membre fondateur. Il m'envoie également le contact d'une salariée de l'Alliance Paysans Ecologistes Consom'acteurs en Rhône-Alpes, susceptible e connaître le projet. Le mémoire éveille mon intérêt, et, en janvier 2013, je décide de prendre contact avec l'Alliance pour présenter mon projet de thèse et faire part de mon intérêt pour Alter-Conso (Annexe 2. Mail prise de contact Alter-Conso). Ma demande est transférée à la SCIC, qui me répond directement, et accepte de m'ouvrir ses portes pour une première visite. Nous nous mettons d'accord pour que je passe une journée auprès des salariés de la SCIC pour découvrir l'organisation et son activité. Le récit de cette première journée est restitué en préambule du chapitre 5.

Par la suite, j'envoie un projet de recherche plus précis pour entamer le travail de terrain (Annexe 11. Document deuxième visite et présentation du projet de recherche). La relation au terrain de recherche se fera par des visites ponctuelles sur le terrain de recherche, pour assister de manière régulière à des réunions concernant le fonctionnement quotidien de la coopérative, (réunions de salariés, conseils de coopération), aux grandes échéances de la vie coopérative (ateliers de réflexion, assemblées générales), ou à des réunions plus spécifiquement dédiées à la question de la fixation des prix.

2. Collecte et analyse des données

La démarche compréhensive s'appuie sur la mise en œuvre d'un design de recherche flexible qui conduit à une adaptation de la question de recherche en fonction des découvertes réalisées sur le terrain. C'est bien le cas ici, puisque la question de recherche a émergé suite à une série d'aller-retour entre la littérature et les résultats d'entretiens basés sur un guide d'entretien évolutif.

a) Collecte des données

Le matériau empirique mobilisé au cours de la recherche est multiple. Olivier de Sardan souligne le caractère « fondamentalement polymorphe » (Olivier De Sardan, 2009, p. 72) des données dans les recherches qualitatives. La thèse mobilise des données primaires, produites par le chercheur (données d'entretiens et observations, photographies et notes de terrain) et des données secondaires, préexistantes à la réalisation du travail de recherche (articles de presse, documents internes à la coopérative : documents comptables, rapports d'activités, compte-rendus de réunions).

Afin d'appréhender les différents éléments relatifs à la construction du prix juste, ce travail s'est principalement appuyé sur la réalisation d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2011) et sur de l'observation non participante (observation de réunions, ateliers, assemblées générales, groupes de travail et distributions de paniers). J'ai également été engagée dans une démarche d'observation participante, lors de l'animation des ateliers de la coopérative portant sur la construction du prix juste au sein de la coopérative en 2014.

Le Tableau 3 présente de manière synthétique l'ensemble du matériau mobilisé au cours de la recherche :

Tableau 3 : Présentation du matériau empirique

Type de données	**Type de matériau**		**Nombre**	**Durée totale**
Données primaires	***Entretiens***	*Entretiens compréhensifs*	*29*	*41h*
	Observations non participantes	*Réunions salariés*	*6*	*18h*
		Conseils de coopération	*5*	*12h*
		Réunions de filière	*2*	*10h*
		Assemblée générale	*3*	*15h*
		Ateliers	*1*	*4h*
		Réunion prix consommateurs	*1*	*2h30*
		Réunion du bureau de l'association de consommateurs	*1*	*2h*
		Distribution de paniers	*3*	*4h*
	Observation participante	*Ateliers prix juste 2014*	*1*	*5h*
	Ensemble des observations			*57h*
	Carnets de bord	*Compte-rendus de terrain, compte rendus théoriques*	*10*	-
Données secondaires	***Documents internes***	*Compte-rendus de réunions, documents comptables*	*Env. 30*	-
	Articles presse	*Presse généraliste régionale et nationale*	*24*	-

- **Carnets de bord**

J'ai tenu au cours de cette recherche un total de 14 carnets de bord. Ces carnets m'ont servi à noter à la fois des comptes rendus de terrain (notes d'observations en réunions, notes théoriques à propos de lectures ou de colloques). Les carnets de bord n'ont pas toujours été tenus de manière chronologique. J'ai retranscrit une partie des carnets (en particulier les compte-rendu de réunion) sous format informatique et reporté dans un

fichier Excel les différents types de données, dans l'ordre chronologique, pour pouvoir par la suite reconstituer l'évolution de la recherche.

- **Entretiens compréhensifs**

Dans cette recherche, 29 entretiens ont été réalisés. Il s'agit d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2011). L'entretien compréhensif s'appuie sur une grille d'entretien souple : « *C'est un simple guide, pour faire parler les informateurs autour du sujet, l'idéal étant de déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions, tout en restant dans le thème* » (Kaufmann, 2011, p. 44). Il s'agit alors d'engager une discussion avec la personne interviewée. La trame de l'entretien évolue ainsi au cours de la recherche, au fur et à mesure que l'objet et sa compréhension se précise (Lejeune, 2014). Dans le cadre de la thèse, les entretiens visaient à la fois à mieux appréhender le fonctionnement de l'organisation et les pratiques des acteurs (telles que décrites dans les discours), mais aussi leur vécu par rapport à la coopérative (motivations à rejoindre la SCIC, sentiment d'appartenance au projet) et leur compréhension du prix juste. Les premiers entretiens étaient très ouverts, les derniers se concentraient plus sur les enjeux liés à la construction du prix juste. La trame des entretiens a évolué au fil de la recherche.

La liste des entretiens réalisée est présentée ci-dessous. La date d'entrée et de sortie permet de donner une indication sur le degré de connaissance de l'organisation.

Les prénoms ont été modifiés. L'objectif n'est pas de rendre les propos des participants absolument anonymes, car il est possible de reconnaître les personnes en fonction du contexte et des propos restitués dans les verbatim, mais certains consommateurs ont souhaité que leur nom n'apparaisse pas dans un document public.

Dans le texte de la thèse, les verbatim des producteurs sont associés à la précision suivante : (Nom, producteur depuis 20**). La date mentionnée est celle à laquelle le producteur a rejoint la coopérative et non celle de son installation en agriculture.

Tableau 4 Liste des personnes interrogées, par catégorie

Prénom	**Catégorie**	**Filière (pour les producteurs)**	**Date d'entrée dans la coopérative**	**Date de sortie (éventuelle)**
Aline	Salariée		2013	
Sandra	Salariée		2014	
Thibault	Salariée		2009	
Jérôme (2 entretiens)	Salarié		2008	
Léo (2 entretiens	Salarié		2006	2015
Guillaume	Salarié		2012	2014
Romain	Salarié		2009	2014
Florian	Salarié		2005	2009
Matthieu	Salarié		2005	
Léo	Salarié		2006	2015
Alex	Salarié		2005	
Jeanne	Productrice	Fruits	2006	
Marianne	Productrice	Fromage	2008	
Ophélie	Productrice	Viande	2008	2013
Raymond	Producteur	Fruits	2011	
Jacques	Producteur	Alcool	2013	2015
Lionel	Producteur	Légumes	2011	
Rémi	Producteur	Viande	2006	
Louis	Producteur	Goûter	2006	
Yann	Producteur	Légumes	2006	
Pierre	Producteur	Viande	2012	
Hervé	Producteur	Pain	2012	2012
Sophie (2 entretiens)	Consommatrice		2016	2016
Josette	Consommatrice		2006	
Florence	Consommatrice		2006	
Hortense	Consommatrice		2013	
Anne	Consommatrice		2008	
Camille	Consommatrice		2011	
Pauline	Consommatrice		2014	
Zoé	Consommatrice		2006	
Benjamin	Consommateur		2006	
Bertrand	Consommateur		2006	
Hugo	Consommateur		2012	
François	Consommateur		2007	
Simon	Consommateur		2006	

Tableau 4 : nombre d'entretiens réalisés par catégorie de coopérateur

Catégorie de coopérateurs	**Nombre d'entretiens réalisés**
Salariés	*13*
Producteurs	*11*
Consommateurs	*15*
Total	***29***

- **Observations non participantes**

Au cours des observations non participantes, je me suis concentrée essentiellement sur les discours (contenu des débats, thèmes abordés, désaccords, résolution des points de tension) pour analyser la manière dont le collectif discute et mène le débat, notamment du prix juste, identifier les arguments échangés, et les méthodes d'animation collective mobilisées.

- **Observations participantes**

J'ai eu l'occasion de d'animer en 2014 des ateliers de discussion autour du prix juste au sein de la coopérative. J'ai été amenée à présenter mes premiers résultats de recherche et à faire interagir les membres de la SCIC autour d'une réflexion portant sur la construction d'un cadre de fixation collectif du prix juste. Les éléments de ces ateliers sont restitués en détail dans le chapitre 8 de la thèse. J'ai également été amenée à participer aux côtés du co-gérant producteur de la coopérative à des ateliers acteurs-chercheurs portant sur la question de prix équitable local organisés par la Plate-Forme pour le Commerce Equitable en 2015. Cette observation se situe à la limite de la recherche-action, puisque mon intervention a nécessairement modulé, orienté les propos tenus par les membres de la coopérative au cours de ces ateliers.

b) Analyse des données

Pour Paillé et Muchielli (2012), l'analyse permet de nommer et représenter des données textuelles pour en faire surgir le sens et les rendre compréhensibles, utiliser les ressources de la langue pour lier les concepts aux entités empirico-phénoménales. Les concepts peuvent être portés par les acteurs, se surimposer à eux, les contredire. Il s'agit de nommer pour faire émerger les significations. Ce travail est très fortement dépendant du contexte auquel se réfère le discours ou l'action : le sens ne peut être

construit que de l'interdépendance avec ce contexte. Action et contexte s'influencent réciproquement pour faire émerger une situation qui sera comprise d'une certaine manière par les acteurs en présence et qui est en permanence co-construite et co-définie par eux.

- **Examen phénoménologique des données empiriques**

L'examen phénoménologique des données empiriques constitue une première étape de l'analyse qualitative, qui vise à s'approprier en profondeur les données « *telles qu'elles se présentent* » (Paillé, Muchielli 2010), ainsi pour ces auteurs, *« l'examen phénoménologique des données, c'est l'écoute initiale et complète des témoignages pour ce qu'ils ont à nous apprendre, avant que nous soyons tentés de les « faire parler »* ». Il s'agit donc de donner toute la place à la parole de l'acteur pour pouvoir faire émerger son point de vue et décrire au mieux la situation étudiée. Il est essentiel dans cette étape de « *mettre entre parenthèses les préconceptions et les catégories a priori* ». A ce stade il s'agit de s'ouvrir à l'altérité : il faut prendre le discours de l'interviewé comme valide et crédible. Ce travail a été mené pour analyser les premiers entretiens et orienter les thèmes abordés dans les entretiens suivants.

- **Codage du matériau : une démarche abductive**

La suite de l'analyse, basée sur un codage à l'aide du logiciel NVivo, s'appuie sur une démarche compréhensive abductive fondée sur des aller-retours entre théorie et terrain. Cette démarche emprunte à l'analyse par catégories conceptualisantes (Glaser et Strauss, 2010), mais donne une place importante à l'articulation entre empirique et théorie dans l'analyse du matériau collecté. De manière concrète, l'analyse du matériau est passée dans un premier temps par un découpage des entretiens en unités de sens et à l'attribution d'étiquettes, ou codes à ces unités de sens. Le codage a une ambition analytique « *il s'agit d'aller au-delà ou en-deçà du témoignage des acteurs pour y identifier les phénomènes sous-jacents. Caractériser les attitudes ou les postures implique d'amorcer un mouvement de conceptualisation.* » (Lejeune, 2014, p.58).

Le codage a fait émerger des éléments à la fois descriptifs, thématiques et analytiques. L'analyse émergeait d'un processus de caractérisation du phénomène observé. Les codes de premier niveau ont alors été regroupés pour permettre une remontée en généralité analytique.

Les grilles de codage telles que produites à partir du logiciel NVivo sont présentées en annexe (Annexe 3 : Extraits des arborescences de codage NVivo).

L'écriture des résultats s'est faite en parallèle du travail de codage : pour chaque entretien codé, un compte-rendu de codage a été réalisé, visant à définir, caractériser préciser les étiquettes apposées au matériau. Ce compte-rendu de codage a été ensuite confronté aux éléments théoriques émergeant des lectures et des travaux existants à travers la rédaction de compte-rendu théoriques (Lejeune, 2014), qui ont permis de faire émerger la structure finale des résultats.

E. Cohérence de la méthodologie avec la démarche de recherche

Je souhaite ici établir le lien entre l'objet étudié par la thèse, et la démarche méthodologique adoptée. Les dernières années ont été caractérisées par une multiplication des initiatives relevant d'une "autre économie", qualifiée tour à tour d'économie sociale, solidaire, ou encore d'économie alternative. Le développement de telles initiatives fait suite au développement des mouvements coopératifs des XIXème et XXème siècle ainsi qu'aux mouvements sociaux de la fin du XXème. Toutefois, il constitue une réactivation des dynamiques citoyennes après le « temps mort » qui a suivi les désillusions de la fin du XXème siècle (Boltanski et Chiapello, 1999). A ce titre, le courant des *diverses economies* propose d'appréhender ces projets d'expérimentation et de ré-expérimentation socio-économique sous un angle épistémologique nouveau, et de mener une réflexion globale sur le rôle du chercheur en sciences sociales dans la performation de modèles et de mondes économiques alternatifs. Dans son article datant de 2008, Gibson-Graham propose ainsi de déplacer le regard porté sur les phénomènes économiques. En particulier, en tant que chercheures engagées, elles proposent de passer d'une posture critique axée sur le dévoilement des limites du système économique dominant, (c'est-à-dire d'une posture de dénonciation), à un positionnement visant à mettre en évidence le fourmillement des possibles (c'est-à-dire à une posture d'exploration et de construction). Ce déplacement ne relève pas d'une théorisation économique qui proposerait des mécanismes explicatifs alternatifs des phénomènes observés, mais constitue dans un premier temps un déplacement méthodologique en transformant la manière dont nous définissons l'objet économique, en l'appréhendant du point de vue de sa diversité. Ce positionnement permet d'une part de dépasser les clivages entre approches orthodoxes et hétérodoxes de l'économie, en suggérant qu'il n'existe pas une réalité économique

à laquelle on peut fournir une diversité d'explications théoriques, mais une diversité de phénomènes et de réalités économiques. C'est dans cette perspective ontologique de diversité économique que je souhaite me positionner également. L'économie n'est pas abordée ici en tant que discipline académique mais comme l'ensemble des éléments constitutifs de la vie économique (modes de production, consommation, interactions et structures sociales associées), susceptibles d'être appréhendés par une variété de disciplines. Les sciences de gestion y ont tout à fait leur place à travers la compréhension des pratiques organisationnelles et des modes d'échanges alternatifs constitutifs de ces projets socio-économiques.

Ce déplacement ontologique conduit à plusieurs évolutions dans la manière d'aborder la connaissance produite. D'une part, la démarche critique ne vise plus (uniquement) à « *comprendre le monde tel qu'il est pour le modifier* » (Ibid., 2008, p. 614) en révélant les rapports de pouvoir et de domination, mais a également pour objectif de mettre en évidence ce que les acteurs (et éventuellement les chercheurs qui témoignent de leurs activités) veulent faire advenir dans le monde.

L'approche par la diversité économique amène à considérer d'une part qu'il existe une multitude de phénomènes, pratiques, modèles économiques qui coexistent en dehors du triptyque entreprise capitaliste-marché-travail salarié (c'est à dire que l'économie n'est pas un bloc homogène), et d'autre part, qu'il n'existe pas une essence de l'activité économique, mais des pratiques qui varient en fonction des contingences socio-historiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Cela implique d'adopter un regard politique et éthique sur le monde social, dans une perspective anti-essentialiste (i.e. : affirmer la contingence des phénomènes sociaux, et donc le rôle de la production de connaissance dans leur évolution). Le changement de perspective sur l'objet économique est déjà appréhendé comme une manière de transformer le monde en modifiant le regard que l'on porte sur ces phénomènes.

Il s'agit dès lors de documenter et d'analyser la multitude de phénomènes et de pratiques économiques qui coexistent en dehors du modèle économique capitaliste (don, économie non marchande, économie non- monétaire, travail domestique). Le programme de recherche sur la diversité économique est alors plus un projet ontologique performatif qui participe à amener de nouvelles économies à exister, en questionnant les notions mêmes de marginalité et de domination et en se concentrant sur la diversité.

D'un point de vue épistémologique, un tel programme engage à réexaminer la nature des connaissances produites. Gibson-Graham (2008) se réfère ainsi à la notion de "théorie faible" (*weak theory*). Dans cette perspective, la question suivante est posée à la communauté académique : *« Et si nous acceptions que le rôle de la théorie n'est pas d'étendre nos connaissances en confirmant ce que nous savons déjà, c'est à dire que le monde est un lieu de domination et d'oppression? Est si au lieu de cela, nous demandions à la théorie de nous aider à voir des ouvertures, de nous fournir des espaces de liberté et de possibilité? »* (Sedgwick et Frank, 2003, traduction personnelle). Cette approche s'oppose à des théories trop englobantes qui tendent à figer les structures et dynamiques sociales dans des schémas déterministes. Il s'agit ici encore de donner plus de place aux possibles, à la prolifération et à l'imagination, qu'à la seule critique des modèles existants (Gibson-Graham, 2008)

L'approche par la diversité économique fait écho aux récents développement de la théorie critique, visant non plus à dénoncer les dominations mais à rendre compte des résistances et expérimentations citoyennes (Frère, 2014).

Résumé du chapitre

Ce chapitre présente le contexte et la méthodologie de la recherche. Il identifie la SCIC Alter-Conso comme une organisation qui se donne pour mission de promouvoir les pratiques de consommation responsable, en développant un système de distribution de produits agricoles locaux et de qualité. Elle s'appuie sur une démarche économique ancrée dans les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire. En mettant en avant un objectif de durabilité sociale, écologique et environnementale, mais aussi en promouvant un système de distribution équitable, la SCIC s'inscrit dans une démarche de développement durable.

Dans une deuxième partie, le chapitre présente la méthodologie de la recherche. celle-ci s'appuie sur une approche qualitative compréhensive, qualifiée de quasi-ethnographique.

Chapitre 2

Contexte d'analyse : les systèmes agro-alimentaires et économiques alternatifs

Ce chapitre propose de caractériser le contexte dans lequel est défini le prix juste : ce dernier est déterminé au sein de la SCIC Alter-Conso qui peut être définie comme un système agro-alimentaire alternatif (S3A), qui met en place un système de commerce équitable local, reposant sur un fonctionnement coopératif qui inscrit la coopérative dans une dynamique d'économie sociale et solidaire et questionne ses pratiques de gestion.

I. Les systèmes agro-alimentaires alternatifs

La SCIC Alter-Conso met en place un système de distribution de paniers de produits issus de l'agriculture locale et paysanne. Elle soutient une agriculture alternative à l'agriculture « conventionnelle » et, met en place un système de production de consommation et de distribution agricole alternatives. Elle pourra de ce fait être caractérisée comme un « système agro-alimentaire alternatif » (S3A). Cette section vise à définir les S3A, et à identifier les principaux enjeux évoqués par la littérature. La présentation des systèmes agro-alimentaires alternatifs permettra de mieux comprendre les finalités de la SCIC Alter-Conso et les enjeux de fixation du prix pertinents au regard du système agricole dans lequel s'inscrit la coopérative.

A. Les S3A, une diversité d'initiatives de résistance au système agro-industriel mondialisé

1. De la critique de l'agro-industrie à l'émergence de systèmes alternatifs

Le terme de système agro-alimentaire alternatif a émergé à la fin des années 1990 dans les travaux de sociologie rurale pour désigner une diversité d'initiatives qui proposent de se différencier du modèle de production-distribution-consommation agroindustriel "moderne" (Amemiya, 2011a, p. 15). Les recherches sur ces systèmes agro-alimentaires alternatifs (S3A, en anglais « *Alternative Food Networks* ») se sont développées avec une visée double : d'une part, elles cherchaient à mieux comprendre et connaître des initiatives alors émergentes (agriculture biologique, commerce équitable, circuits de distribution de proximité et de vente directe) ; d'autre part, elles comportaient une dimension normative (Le Velly, 2016a), adossée à la critique des effets destructeurs du système agroindustriel. Un certain nombre de travaux ont ainsi développé une critique virulente de ce système et appelé à une transformation radicale des pratiques agricoles et alimentaires mondiales, pour les orienter vers une agriculture plus durable à la fois d'un point de vue social (accès égal à une alimentation de qualité, la lutte contre la faim, éducation à l'alimentation) et environnemental (préservation des ressources et de la biodiversité) (Allen et Sachs, 1991; Berry et Karlen, 1993; Friedmann, 1993; Magdoff, Foster, et Buttel, 2000; Orr, 1992), au Nord comme au Sud. D'autres travaux appellent au développement et au

renforcement de systèmes alternatifs « parallèles »[22] (Kloppenburg Jr, Hendrickson, et Stevenson, 2008), visant à créer des mouvements d' « autoprotection » (Friedmann, 1993, p. 218), c'est à dire à créer des initiatives existant « à côté » du système agroindustriel et ayant vocation à se développer par essaimage. Les recherches portant sur les S3A constituent un champs de recherche très riche dans la littérature anglo-saxonne depuis une dizaine d'années[23] (e.g. : Goodman, 2004; Higgins, Dibden, et Cocklin, 2008; Lockie, 2009; Press et Arnould, 2011; Renting, Marsden, et Banks, 2003; Seyfang, 2006; Sonnino et Marsden, 2006; Tregear, 2011).

Goodman et al. (2012) inscrivent quant à eux les S3A dans la lignée de la nouvelle vague de mouvements sociaux ayant marqué le début d'un XXIème siècle mondialisé (aux côtés de mouvements démocratiques dans les pays de l'Est, printemps Arabes, Occupy, dynamiques activistes altermondialistes[24]). L'alimentation devient dans ce cadre un enjeu de résistance et de transformation, depuis l'échelle locale des systèmes de vente directe jusqu'à l'échelle internationale du commerce équitable. Le modèle d'échange et d'organisation capitaliste est ici remis en question par l'émergence d'une « diversité économique » où une variété de formes d'organisation sociales qui se veulent socialement et écologiquement plus durables viennent créer des « espaces des possibles » aux côtés du modèle capitaliste.

---

[22] Malgré la qualification du système agro-industriel comme « dominant » il paraît cependant important de rappeler que 72% des exploitations agricoles mondiales ont une superficie d'1Ha ou moins et 85% ont une superficie inférieure ou égale à 2Ha. 90% de l'agriculture mondiale est pratiquée au sein d'exploitations familiales. Ces exploitations couvrent environ 20% de la surface agricole exploitée dans le monde. Seules 2% des exploitations ont une surface de plus de 20Ha, et couvrent environ 70% de la surface agricole utile mondiale. (FAO, 2014). En parallèle, environ un tiers des agriculteurs dans le monde ne bénéficient d'aucune innovation agronomique : le ratio de production entre les producteurs les plus riches et les plus pauvres, en volumes de production par surface est de 1 à 1000. Si les échanges agro-alimentaires mondiaux ne touchent qu'une faible fraction des produits agricoles mondiaux (10% pour les céréales) mais impactent à la baisse les prix pour l'ensemble des agriculteurs : ceux qui peuvent vivre de leur travail sont ceux bénéficiant de conditions exceptionnelles (vastes espaces, main d'œuvre à bas coût), ou de subventions importantes (UE, USA). La petite paysannerie n'en fait pas partie (Mazoyer, 2001)

[23] Pour une synthèse francophone de ces travaux : voir Deverre et Lamine (2010). Pour une synthèse en anglais : Goodman et al. (2012).

[24] La création des Associations Pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne a été ainsi en partie portée par des membres de l'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne (ATTAC).

2. Une diversité de pratiques pour repenser notre relation aux autres et à l'environnement

Quelles sont les pratiques que recouvre la notion se S3A ? En fonction des approches, les travaux sur les S3A concernent des réalités très diverses. Ces initiatives ont toutefois en commun deux caractéristiques principales : le développement de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement et des écosystèmes ; la promotion d'un rapport de proximité entre lieux de production et de consommation, susceptible de recréer des relations plus harmonieuses entre les individus, mais aussi entre l'homme et la nature.

Kloppenburg et al. (2008) recensent des initiatives de production, consommation et distribution très diverses dont le point commun est d'être tournées vers la proximité géographique entre producteur et consommateur et le respect de l'environnement (végétariens, agriculteurs pratiquant la rotation des cultures, banques de semences paysannes, coopératives de consommateurs, jardins partagés, permaculteurs et agriculteurs en biodynamie, circuits de vente directe de produits locaux). Les auteurs en appellent ainsi à la création de « communautés de commensalité » (*commensal community)* incarnées aux Etats-Unis par les démarches de Community Supported Agriculture (CSA)[25] (Kloppenburg Jr et al., 2008, p. 7). Le principe directeur de ces « communautés », ou plutôt de ces « territoires de commensalité » (la traduction de « community » par « communauté » ne restitue pas exactement le sens du terme) est d'envisager la production et le partage de produits agricoles comme la base du lien social. De telles « communautés » auraient pour finalité de produire sans détruire, d'échanger sur la base de liens autres que ceux du marché anonyme et atomisé, et d'inclure les populations les plus vulnérables ou marginalisées à travers l'accès à une agriculture de qualité et à travers la participation de l'ensemble des membres à la prise de décisions (Feenstra, 1997). On identifie alors dans la littérature anglo-saxonne une problématique de sécurité alimentaire à l'échelle des « *communities* » (USA) (Anderson et Cook, 1999; Campbell, 2004; Henson et Caswell, 1999; Pothukuchi, 2004), liée à l'accès des populations les plus vulnérables à l'alimentation (e.g. Alkon et Agyeman, 2011; P. Allen, 2008; Gottlieb et Fisher, 1996; Tarasuk,

[25] Ces systèmes fonctionnent sur le même modèle que les *Teikei* et les AMAP : ils s'appuient sur l'engagement d'un producteur à fournir une part prédéfinie de sa récolte et sur un engagement du consommateur dans la durée (trois à six mois minimum dans la plupart des cas).

2001; Wekerle, 2004), dans une logique de droit à l'alimentation et de "démocratie alimentaire". Enfin, ces communautés alimentaires visent à « réencastrer » la production et la consommation alimentaire dans les écosystèmes naturels pour créer un rapport plus harmonieux au monde et aux autres espèces. La question de la proximité, qu'elle soit relationnelle ou spatiale, et le développement de systèmes d'agriculture locaux (Muchnik, Requier-Desjardins, Sautier, et Touzard, 2007) est ainsi un thème central, caractérisant la plupart des formes d'organisation des S3A. La dimension pédagogique de ces initiatives, visant une réappropriation des questions alimentaires par le consommateur *via* une prise de conscience et une autonomisation de ce dernier, est également mise en avant. Les S3A sont ici associés à la volonté de créer du lien social, de garantir un accès juste à l'alimentation, de développer l'autonomie alimentaire et de préserver l'environnement.

La démarche des S3A inscrit ainsi les consommateurs dans une série de représentations et d'imaginaires qui associent une résistance et un soutien aux petits producteurs face au système capitaliste et agro-industriel ; une préoccupation pour le bien-être d'autrui basé sur un don de soi ; une valorisation, voire une sacralisation de la nature ; et le rejet d'un système technico-industriel aliénant. Cet ensemble de représentations contribue à l'émergence d'une forme de mythologie « amapienne » qui constitue alors un référentiel de mobilisation collective et de transformation du monde (Robert-Demontrond et Özçağlar-Toulouse, 2011).

D'autres auteurs se concentrent plus sur la relation d'échange à travers l'étude de systèmes de distribution innovants. Deverre et Lamine (2010), dans leur important travail de synthèse de la littérature anglophone sur le sujet, caractérisent avant tout les S3A comme un ensemble d'initiatives qui renouvellent les liens entre production et consommation. Ces auteurs incluent dans les systèmes de agro-alimentaires alternatifs les formes de distribution de produits agricoles en circuits-courts (vente directe, AMAP, coopératives), les labels territoriaux (AOC, IGP), les systèmes de production par les consommateurs (ex : jardins partagés), les structures et réseaux locaux et communaux d'approvisionnement. Ils excluent de cette définition les systèmes de production agricole à proprement parler (agro-écologie, permaculture, agriculture biologique, biodynamie), sauf dans les cas des démarches qui formulent explicitement la mise en place d'une relation renouvelée entre producteur et consommateur. Ils en excluent également le commerce équitable, spécifique aux échanges internationaux.

3. Enjeux et défis pour les S3A

Quels sont les enjeux et les défis à relever pour ces systèmes ? D'une part, la portée de la transformation véhiculée par la mise en place des S3A est source de débats. La question est de savoir si ces initiatives, qui demeurent pour l'instant marginales, ont vocation à rester subordonnées au système dominant et d'identifier à quelles conditions elles pourraient connaître un essor plus important[26]. La majorité des auteurs s'accordent, au terme de 30 à 40 ans d'existence et de développement des S3A, à convenir de leur difficulté à renverser ou supplanter le système agroindustriel dominant. Pour autant, les préoccupations alimentaires et environnementales prennent une place croissante dans l'esprit des consommateurs contemporains. Si ces réflexions ne se traduisent pas systématiquement par des comportements de consommation alternatifs ou responsables, la consommation de produits issus de systèmes de production ou de commercialisation alternatifs est tout de même en hausse[27]. L'un des principaux enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées ces initiatives est un enjeu ***organisationnel*** associé à une tendance à l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Les filières biologiques qui tendent à se structurer sur le modèle des industries agro-industrielles exportatrices, conduisant ainsi à une réappropriation de la critique sociale par le modèle capitaliste dominant. Dans ce contexte, la préservation de modèles de distribution alternatifs devient un enjeu majeur.

Enfin, se pose la question de la capacité de ces systèmes à insuffler de nouvelles dynamiques démocratiques locales. La démocratisation alimentaire passe par l'émergence d'un consommateur citoyen capable de se réapproprier les conditions de production de son alimentation (Dahlberg, 2001; Hassanein, 2003; Renting, Schermer, et Rossi, 2012; Wilkins, 2005), mais aussi par un accès juste et équitable à une alimentation de qualité. Dès lors, ces systèmes ont vocation à transcender le domaine alimentaire pour instituer de nouvelles formes de citoyenneté et de participation.

---

[26] En 1993, 16 millions de consommateurs japonais, soit un consommateur sur quatre, s'approvisionnait dans un système de *Teikei*, qui a inspiré les AMAP en France.

[27] En 2014, le marché des produits biologiques a progressé de 10% par rapport à 2013 et représente 5 milliards d'euros en 2014, selon l'Agence Bio. Le commerce équitable, qui poursuit son ascension à un rythme soutenu avec une croissance de 16% en 2014. Sur la période 2012-2014, le secteur affiche une croissance de 29%. Les produits bio-équitables représentent désormais 70% du total, avec une augmentation des ventes de 50% entre 2012 et 2014. Les produits issus de l'agriculture biologique représentent en 2014 5% du marché des produits alimentaires. http://www.mescoursespourlaplanete.com/medias/pdf/chiffre2015_web.pdf -

4. Enjeux pour le travail de thèse

L'approche des S3A retenue dans le cadre de ce travail tiendra compte des différentes caractéristiques mises en lumière ici : démarche critique vis-à-vis de l'agro-industrie, création de liens de proximité, préoccupation écologique, dynamiques de résistance globale au modèle capitaliste s'appuyant sur des formes organisationnelles innovantes. Il apparaît clairement que l'offre proposée par Alter-Conso emprunte ainsi à différents courants des S3A. Agriculture biologique, agriculture paysanne, vente directe de produits fermiers locaux, commerce équitable local[28] (récemment défini par la Plate-Forme pour le Commerce Equitable qui a engagé un important travail de réflexion autour de la question du prix juste dans les échanges Nord-Nord), seront autant d'éléments caractérisant la SCIC comme S3A, et susceptible d'éclairer les mécanismes de construction du prix au sein de ce système.

En outre, parmi la diversité des approches théoriques et disciplinaires qui abordent les S3A, trois angles d'analyse pourront se révéler particulièrement intéressants dans le cadre de ce travail. D'une part, les analyses issues de la sociologie critique et de l'économie politique marxiste qui analysent les S3A comme des formes de résistance à l'agriculture industrielle et à la mondialisation libérale feront écho à la critique adressée à l'agro-industrie par Alter-Conso. D'autre part, la sociologie de l'environnement, quant à elle, intègre alimentation et aspects de justice sociale dans une problématique environnementale globale et établit ainsi un lien entre questions alimentaires locales et problématiques environnementales globales. Cette réflexion fait écho à l'approche de la consommation comme acte citoyen, porté par des problématiques de justice sociale et environnementale, développée au sein de la SCIC. Enfin, la sociologie politique "*se saisit des systèmes agro-alimentaires alternatifs pour interroger la nature des transformations qu'ils introduisent dans la gouvernance des systèmes agro-alimentaires*" (Deverre et lamine, 2010, p. 65), en termes de

[28] Charte du CE local : Cette charte entend défendre et promouvoir des agricultures innovantes respectueuses de la nature et des hommes, qui s'appuient sur des pratiques agro-écologiques paysannes. A travers des pratiques agricoles durables, économes et autonomes, des organisations de producteurs à taille humaine et démocratique, des productions basées sur les ressources et spécificités locales, les signataires de la charte souhaitent soutenir des agricultures qui participent pleinement au développement durable et citoyen des territoires. La Charte du « Commerce Équitable Local » a vocation à rassembler les initiatives déjà existantes et qui se développent chaque jour sur les territoires (la gamme « Ensemble Solidaires avec les producteurs » de Biocoop, le label « Bio Solidaire » de l'association Bio-Partenaire, la gamme « Paysans d'ici » d'Ethiquable, le label Ecocert Solidaire, etc.) en leur offrant à la fois visibilité et cohérence. » (http://WWW.commercequitable.org/)

démocratisation et de prise de pouvoir des producteurs et consommateurs dans les chaînes de valeur. Ainsi, pour Allen (2010) les systèmes agro-alimentaires locaux représentent des espaces d'expérimentation particulièrement intéressants pour mettre en place des modes d'organisation innovants en faveur d'une plus grande justice alimentaire : *« It is precisely at the local level that completely new economic forms that prioritize equity can be imagined, piloted and evaluated. Local initiatives are necessary proving grounds for creating and troubleshooting alternatives that can shape the future.* » (p. 298). Elle prend pour exemple, entre autres, les systèmes de commerce équitable local.

Cette dernière question sera ainsi centrale dans l'analyse de la SCIC Alter-Conso, puisqu'elle réunit au sein d'une même organisation, la plupart des acteurs de la chaîne de valeur (producteurs, consommateurs, salariés) dans un rapport démocratique. En intégrant l'ensemble de ces acteurs dans une relation de coopération, elle pose la question du rôle d'une forme organisationnelle innovante dans la mise en place et la gestion de formes de production, consommation et distribution alternatives et dans la mise en place d'échanges plus justes.

B. Des Teikei aux AMAP : développement des systèmes de vente directe de produits fermiers locaux

Parmi la diversité de formes organisationnelles prises par les S3A, les initiatives de vente directe de produits agricoles locaux constituent une initiative particulièrement importante, dont les principes constituent le socle de la démarche d'Alter-Conso. Bien que la vente de produits fermiers locaux soit une pratique très ancienne dans les sociétés rurales, cette forme de vente connaît depuis quelques décennies un renouveau important au sein de sociétés de plus en plus urbaines. Cet élan est illustré depuis 2001 en France par la création et la diffusion du modèle des AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Aux Etats-Unis, le mouvement CSA (Community Supported Agriculture) est apparu dans les années 1980. Ces démarches renvoient à des « *initiatives citoyennes ayant la volonté de défendre une agriculture familiale soucieuse de l'environnement et de la santé humaine* » (Amemiya, 2011a, p. 16). Ils s'inscrivent dans la lignée d'un mouvement né au Japon dans les années 1970, les *Teikei*, qui est tour à tour traduit par « engagement de collaboration » (Amemiya,

2007a, p. 21), ou encore « mettre le visage du paysan sur les aliments »[29], « s'entraider, en se prêtant la main », ou, enfin, « réaliser des projets en collaboration » (Tateno, 2011) et dont la dimension fondamentale s'appuie sur un esprit de coopération articulant production et consommation locale, et sur l'engagement réciproque de consommateurs urbains et de producteurs ruraux. Je m'arrête plus particulièrement sur ces systèmes et leur histoire dans la mesure où la SCIC Alter-Conso a elle-même été fondée en s'inspirant du mouvement des AMAP et propose une vente directe de produits fermiers locaux.

1. Les Teikei : précurseurs des systèmes de vente directe

a) L'origine du Teikei : le rejet de l'agriculture industrielle par les producteurs et consommateurs

Les *Teikei* trouvent leur source dans la préoccupation croissante ressentie par la population japonaise face aux impacts du système agro-industriel qui s'est développé après-guerre. Leur genèse est souvent associée à la démarche emblématique de jeunes mères soucieuses de préserver la santé de leurs enfants, qui se sont constituées en groupes de consommatrices pour créer des partenariats avec des agriculteurs, afin de les encourager à produire des aliments sans recours à des engrais chimiques et pesticides de synthèse. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le Japon suit le modèle des puissances occidentales et s'engage dans une révolution de son agriculture, appuyée par le gouvernement qui soutient les prix et encourage, par sa réforme agraire, la modernisation des exploitations. Cette réforme agraire, basée sur la création de nouvelles variétés productives, l'utilisation d'engrais chimiques et de pesticides, et la mécanisation, a permis de garantir l'autonomie alimentaire du Japon et d'améliorer le revenu des producteurs. Pourtant, dès les années 60, les premières voix se sont élevées contre la transformation du système agricole et ses impacts délétères sur l'environnement, la santé, et la société japonaise. En effet, l'intégration des produits agricoles au marché a entraîné des exigences de plus en plus fortes de calibrage et de standardisation, augmentant de fait l'usage d'intrants chimiques, et a conduit à de nombreuses pollutions et à des intoxications alimentaires parfois

[29] http://www.reseau-amap.org/historique.php

mortelles (Suehara, 2011, p. 28)[30]. La population a réagi par des protestations et des boycotts des entreprises incriminées, sans nécessairement obtenir une reconnaissance ni une réparation des dommages causés. En parallèle a été dénoncée une perte de lien entre ville et campagne, et une uniformisation des produits qui va à l'encontre de la croissance naturelle des plantes et du caractère unique de tout être vivant (Suehara, 2011). C'est à cette période, au début des années 70, que naissent les *Teikei*. Des mères de familles, issues de classes aisées et vivant en milieu urbain, réunies d'abord de manière informelle pour procéder à des achats collectifs de produits sains se font le relais des travaux menés par l'Association Japonaise de Recherches sur l'Agriculture Biologique[31]. Cette association a pour but de promouvoir une agriculture « juste et bonne », suite aux dérives de l'après-guerre. Elle propose de renouer avec l'agriculture « *telle qu'elle devrait être* » (yûki). Le terme yûki désigne une agriculture « *qui ne rendrait ni personne ni la terre malades et qui se situerait dans la continuité de l'évolution de l'agriculture paysanne* » (Amemiya, 2011b, p. 37) et porte l'idée d'une agriculture en phase avec la nature, dont dépendent la vie humaine et ses activités. Il est intéressant de noter ici l'idée d'une agriculture respectueuse de l'environnement et des êtres humains qui la pratiquent, à travers la proximité avec l'agriculture paysanne. Cette proximité est centrale dans le mouvement français des AMAP. La dimension sociale et sociétale est ainsi présente tout au long de la genèse du mouvement *Teikei*. La question du « vrai », la sensation d'être en accord avec le fonctionnement de la nature est central pour ces mouvements.

Le développement des *Teikei* a été permis par une prise de conscience conjointe des paysans et des consommatrices. Dès les années 60, les paysans ont commencé à s'inquiéter de la perte de fertilité de leur terre et à réfléchir à des modes de production alternatifs. Outre la préoccupation écologique, l'enjeu pour les paysans qui ont fondé des systèmes de *Teikei* était de s'affranchir de l'influence des politiques et des marchés agricoles : le *Teikei* garantit à l'agriculteur son autosuffisance *via* la mise en

---

[30] Les maladies de la baie de Minamata et de la rivière d'Agano, causées par des rejets de plomb dans le milieu naturel, ont contaminé les populations de pêcheurs consommant de grandes quantités de poisson, et en particulier les enfants et les femmes enceintes. La maladie itaï-itaï, fragilisant les os des femmes, est une maladie mortelle causée par des rejets industriels de cadmium. Des intoxications alimentaires à l'arsenic et à la dioxine contenues dans des produits issus de l'industrie agro-alimentaire ont causé des centaines de morts et des milliers de malades entre les années 50 et 70 (Amemiya, 2007b)

[31] Créée en 1971 à l'initiative de médecins inquiets des effets des pesticides (utilisant les mêmes formules que les de gaz toxiques employés durant la guerre) sur la santé des producteurs et des consommateurs.

place d'un contrat qui lui assure l'écoulement de toute sa production à un prix fixé par avance.

b) Les Teikei : un apprentissage collectif par essais-erreurs

L'un des éléments très intéressants du principe des *Teikei* est son imperfection. Lors des premières expériences, le système de distribution fonctionnait sur la base d'un contrat tacite, sans but lucratif, autour d'une double organisation : les producteurs se coordonnaient pour produire et livrer, les consommateurs pour réceptionner et distribuer les produits, et faire circuler l'information. Ces groupements pouvaient regrouper jusqu'à 1000 membres, s'appuyant souvent sur une ou quelques femmes très engagées dans le mouvement. (Amemiya, 2011b). Ces collectifs se sont, pour la plupart, formés sur une énergie commune et un désir d'aller dans une direction nouvelle, en pensant souvent la philosophie du projet et plutôt rarement sa mise en œuvre et sa gestion. Ce manque de rigueur a certes conduit à des erreurs et des ratés, et à la disparition d'un certain nombre de groupes. Mais il a également été l'occasion d'un apprentissage collectif, à la fois technique et démocratique. Dans le cas de *l'Association pour produire et consommer des aliments sains*[32], le *Teikei* le plus emblématique au Japon, les consommatrices ont appris à gérer de manière autonome les distributions, puis à s'organiser de façon démocratique autour d'un comité d'administration et de divers groupes de travail. Les producteurs, quant à eux, ont du découvrir et se former à l'agriculture biologique, avec là encore, des débuts parfois timides. Les premières années ont été chaotiques : les consommatrices passaient des semaines sans être livrées puis recevaient des quantités énormes d'un produit unique dont elles ne savaient que faire. Peu à peu, les consommatrices ont dû suggérer une modification des calendriers de production, pour améliorer la continuité des livraisons et leur diversité. Elles ont appris à cuisiner et conserver les produits reçus en grande quantité. Le système des *Teikei* a ainsi conduit à un apprentissage réciproque et à l'élaboration de structures participatives construites par leurs membres usagers.

---

[32] En 1973, 25 jeunes mères citadines prennent le bus pour le village de Miyoshi et proposent aux paysans de ce village de s'engager à travailler sans intrants chimiques, tout en s'engageant à acheter leur récolte et à compenser leurs pertes éventuelles. Après quelques réticences et malgré la peur de ne pas parvenir à produire de manière naturelle ou biologique, les paysans ont accepté, avec l'espoir de pouvoir enfin vivre de leur travail. A Moyoshi, les paysans se sont regroupés au sein d'une association d'une vingtaine de membres. Ils se sont engagés à pratiquer une agriculture sans intrants et en vente directe, tandis que les consommatrices, réunies elles aussi dans une association qui a démarré en 1974 avec 111 membres, garantissaient « un soutien moral et financier aux producteurs en cas d'aléa »

c) *Essaimage et multiplication des formes organisationnelles*

Les *Teikei* ne regroupent pas tous les systèmes de vente directe et sont caractérisés par l'adhésion à une charte rédigée en 1978 et édictant les 10 grands principes qui régissent ces formes de distribution (Annexe 4 : Les principes du *Teikei*). Par la suite, différents grands mouvements, revêtant des formes organisationnelles diverses, se sont constitués en se réclamant de la filiation des *Teikei*. Ces différentes organisations (coopératives de consommateurs[33], associations[34], entreprises[35]), mettent en lien direct producteurs et consommateurs, en s'appuyant sur un contrat. Elles proposent souvent une livraison à domicile. Ces différentes organisations n'ont pas les mêmes priorités : certaines privilégient un prix bas pour le consommateur, quitte parfois à sacrifier la qualité environnementale, d'autres accordent une grande importance à cette dernière tout en s'inscrivant dans l'économie de marché capitaliste.

2. Des CSA aux AMAP : la diffusion internationale

Le modèle des *Teikei* a essaimé à partir des années 1980 aux Etats-Unis, conduisant à la création des systèmes de Community Supported Agriculture, puis dans le monde. En France, la première AMAP a été créée en 2001, à l'initiative d'un couple de maraîchers inspirés des systèmes de CSA, et de militants du groupe ATTAC. Avant cela, des groupes informels d'achat de produits agricoles locaux existaient déjà, mais n'étaient ni organisés ni institutionnalisés. La création de la première AMAP a conduit à la rédaction d'une charte définissant les principes de fonctionnement de ces associations. Le développement des AMAP s'appuie sur le développement d'innovations sociales, économiques et techniques portées par des mouvements agrobiologiques et des mouvements de défense de l'agriculture paysanne. L'agriculture paysanne « *est un concept élaboré par la Confédération paysanne à la fin des années 1980, qui correspond à une définition normative du métier d'agriculteur et des missions de l'agriculture. On y retrouve le souci de se référer à un mode de vie « non capitaliste » privilégiant le travail et sa rémunération, et à une*

---

[33] Notamment la fédération nationale des coopératives de la vie quotidienne (*Seikyo*) qui compte plus de 25 millions de membres. Le Mouvement coopératif japonais né dans les années 1920 et inspiré de l'expérience de Rochdale.

[34] L'association Daichi comptait en 2010 2500 membres producteurs et 96000 membres consommateurs).

[35] L'entreprise Radisshu bôya est en lien avec 96000 familles et emploie 297 salariés à temps plein en 2010).

agriculture adaptée aux contraintes des facteurs naturels, biologiques et météorologiques »[36](Samak, 2013). Les AMAP s'inscrivent à leur création dans une démarche altermondialiste, ancrée dans des luttes sociales et politiques. Le site du réseau national des Amap met en évidence le lien historique entre le développement de la démarche des AMAP et celui des *Teikei* qui les ont précédées. Il s'appuie sur une relation contractuelle, mettant en lien direct producteurs et consommateurs, fournissant à ceux-ci des produits issus d'une agriculture locale. Le consommateur s'engage à préfinancer la saison agricole (sur six mois ou un an), et à récupérer en échange toutes les semaines un panier de produits, à lieu et heure fixes. Le producteur s'engage quant à lui à fournir un panier diversifié de produits issus de l'agriculture biologique, certifiée ou non. Ce fonctionnement s'appuie donc sur une démarche de solidarité entre producteur et consommateurs face aux aléas de la récolte, et sur un rapport de confiance nécessaire à l'engagement dans la durée (Dufeu et Ferrandi, 2013).

La SCIC Alter-Conso s'inscrit dans la lignée de ces différents mouvements en faveur de la vente directe de produits locaux issus de l'agriculture biologique et paysanne. La création de la SCIC est en effet issue d'une réflexion sur les limites de systèmes d'AMAP et est basé sur une innovation sociale et organisationnelle dans la mise en place des échanges. Les éléments d'analyse de la coopérative feront ainsi écho aux caractéristiques des systèmes de vente directe de produits issus de l'agriculture paysanne (CSA, *Teikei*, AMAP)

C. Critiques et limites des S3A

La démarche militante des S3A et l'objectif de rétablissement du lien social et du lien avec la nature peuvent conduire à une idéalisation des systèmes agro-alimentaires alternatifs. Mais l'étiquette « alternative » ou le caractère local des productions ne riment pas systématiquement avec la mise en place d'échanges plus justes ou plus respectueux de l'environnement.

[36] Cf. Jean-Philippe Martin, Histoire de la nouvelle gauche paysanne. Des contestations des années 1960 à la Confédération paysanne, Paris, La Découverte, 2005, p. 218.

1. L' « alternatif » et le risque d'une pensée binaire

« Alter », c'est l'autre, l'autre comme étranger à soi et intrinsèquement lié, parce qu'il ne peut y avoir d'autre sans qu'il y ait un moi, doté d'une identité. L'alternative se définit par essence dans l'opposition, ce qui fait sa force mais aussi sa limite. Sa force quand « l'alternatif » est celui qui s'écarte des cadres et des normes collectives, *l'outsider* selon Becker (1985), celui qui se définit dans la défiance vis-à-vis des pratiques et attitudes communément et socialement admises. Celui qui questionne et, en réponse, crée. Sa limite apparaît quand l'alternative se définit par opposition binaire, dans un rejet obstiné qui peut devenir stérile. Le Velly (2016) souligne les limites de la pensée en termes de systèmes « alternatifs » : il relève le risque de développement d'une pensée manichéenne et caricaturale entre « mauvais » conventionnels et « bons » alternatifs. (Maxey, 2007 ; Renting *et al.*, 2012 ; Wilson, 2013). En effet, un certain nombre d'éléments, présentés comme distinctifs des systèmes « conventionnels » se distinguent dans la réalité par des frontières relativement floues (Le Velly, 2016). Ainsi, le consommateur des circuit courts et de proximité fréquente généralement aussi la grande distribution, et, dans un cas comme dans l'autre, porte attention au prix, à la qualité et à la diversité des produits ; le « lien social » tant affiché par les défenseurs des AMAP n'est pas toujours aisé à mettre en place et le caractère anonyme du self-service, bien que l'on ose rarement l'admettre, est parfois un soulagement. L'apparition de la grande distribution a également été, dans les années 60, un soulagement pour tous ceux dont l'épicier de quartier pouvait connaître au jour après jour l'état d'une situation financière parfois difficile. En outre, aucun système alternatif ne regroupe la totalité des caractéristiques « alternatives » et chaque acteur y mêle sans doute des motivations militantes et d'autres plus intéressées. Pourtant, le terme d'alternative se justifie et se doit d'être affiché en raison de la « promesse de différence » dont il est porteur (Le Velly, 2016b). Le fait de « nommer » ces alternatives en tant que telles permet de penser les limites du système conventionnel, de nommer les différences souhaitées, et, *in fine* de participer d'un « agir projectif » commun. On retrouve ici les dynamiques propres aux travaux portant sur la « diversité économique » mais aussi l'importance de la notion de projet telle que développée par Desroches (1976b). Ce qui importe, c'est la promesse du « faire autrement » et sa tentative de réalisation. C'est la mise en place d'alternatives concrètes de régulation des échanges qui fait que ces systèmes, bien qu'imparfaits et

souvent à cheval entre l'alternatif et le conventionnel, ne sont pas seulement des discours.

2. Les risques de localisme défensif

La promotion de circuits courts est souvent associée au développement d'un territoire et de sa culture face au sentiment d'une homogénéisation croissante liée à la mondialisation. En France les travaux sur les « systèmes agro-alimentaires localisés », SYAL (Muchnik et al., 2007), soulignent le rôle central de l'alimentation dans la construction des identités individuelles et collectives. La nourriture incorporée relie ainsi le consommateur aux techniques de production agricole et à l'ancrage territorial. « *Consommer des « tortillas » préparées à base de maïs « noir» au Mexique, nous met en relation directe avec les itinéraires techniques de production du maïs, avec les techniques de transformation du produit et avec la reproduction de la biodiversité* » (Muchnik et al., 2007). Ainsi, les nourritures constituent des « *bases sensibles et mémorielles sur lesquelles se construisent nos diverses façons d'habiter le monde suivant diverses "modalités" du rapport à soi et à autrui* » (Ortigues, 1989).

Pour autant, le « local » n'est pas en soi une garantie pour des relations sociales de meilleure qualité, et peut être générateur d'entre soi et de reproduction des inégalités (Goodman et al., 2012). Ainsi, Winter (2003) montre que les motivations des consommateurs à se tourner vers le local peuvent être très éloignées des idéaux des défenseurs de systèmes agroalimentaires durables et être nourries de nationalismes ou du moins d'un « esprit de clocher » bien éloigné de préoccupations de justice sociale ou environnementale. Par ailleurs, la concentration sur l'échelle locale tend à occulter des mécanismes environnementaux et socio-économiques plus globaux (Harvey et Braun, 1996). Enfin, l'idéalisation des systèmes agro-alimentaires « locaux » passe sous silence les rapports de pouvoir et de domination (condition des femmes, condition des salariés agricoles) qui peuvent parfaitement perdurer, voire être renforcés, au sein de ces systèmes (Feldman et Welsh, 2010).

3. Les S3A, des systèmes élitistes ? La problématique de la justice agro-alimentaire

La question de l'accessibilité à une alimentation locale et de qualité pour l'ensemble de la population, et en particulier pour les populations les plus pauvres est une question récurrente qui interroge la notion de « justice alimentaire » et de juste prix de

l'alimentation (e.g. Allen, 2010; DeLind, 2002; Le Velly et Paturel, 2013; Paturel, 2012). Ainsi, pour Hitoshi Yakushiin (2011, p. 260), les systèmes en vente directe de produits alimentaires biologiques basés sur une association entre producteurs et consommateurs sont des systèmes de vente élitistes, réservés aux populations aisées et au sein desquels la définition des conditions de l'échange répond à un rapport de force plus proche de l'ultralibéralisme que d'un marché démocratiquement contrôlé. L'auteur en appelle ainsi à une revalorisation du principe de marché libre pour garantir à la fois l'accès à tous à une alimentation sûre et la survie des commerces de proximité. Pour lui, ce n'est ni par un refus du marché libre ni par une dérèglementation totale des marchés que peut passer un accès équitable à l'alimentation, mais par la mise en place de marchés ouverts mais régulés, en termes d'accès et de qualité des produits, par les pouvoirs publics.

L'idée que le caractère local, ou de proximité peut engendrer des rapports de force exacerbés est partagée par Allen (2010), qui souligne que le lien entre le caractère local et la justice sociale n'est pas évident. En s'appuyant sur deux composantes de la justice dans ces systèmes, une justice « matérielle » (en termes de distribution des ressources), et une justice « processuelle » (en termes de participation et de démocratie), l'auteure définit ainsi la justice dans les systèmes agro-alimentaires : « *Un système alimentaire juste est un système dans lequel le pouvoir et les ressources matérielles sont partagés de manière équitable, de manière à ce que les personnes et les communautés puissent répondre à leurs besoins et vivre dans la sécurité et la dignité, aujourd'hui et dans le futur* » (P. Allen, 2010, p. 297). Cette définition est compatible avec l'idée d'une justice visant à développer les capabilités des individus et leur autonomie effective (Sen, 1993). Elle est par ailleurs intéressante car elle ne met pas seulement l'accent sur la dimension matérielle de la justice mais sur sa dimension procédurale qui pose notamment la question de la possibilité effective de participer au débat, et de la légitimité à prendre la parole dans un collectif (Habermas, 1997). Ainsi, pour Allen, la justice dans les systèmes agro-alimentaires ne peut pas, *in fine*, se passer d'une démarche proactive de la part des pouvoirs publics, à même de faire évoluer les structures de production et de distribution génératrices, en premier lieu, de ces inégalités. En effet, les inégalités sociales tendent à se répercuter dans l'accès à l'alimentation. Même les systèmes favorisant les populations à faibles revenus tendent à attirer plutôt des travailleurs pauvres mais éduqués (Hinrichs et

Kremer, 2002), soulignant la distinction entre justice matérielle et justice procédurale. Le marché et les choix individuels des consommateurs ne peuvent suffire à régler ces problématiques sociétales. De ce fait, la justice en matière alimentaire passe alors par une organisation démocratique des échanges. La mise en place de processus de participation justes dans les systèmes agro-alimentaires suppose donc une réflexivité permanente sur les systèmes de gouvernance mis en place (Gaventa, 2002). Ainsi, il ne suffit pas de déclarer la justice ou la démocratie pour les rendre effectives.

A rebours des auteurs qui mettent en doute la capacité des S3A à générer de la justice alimentaire et sociale, Hiroyuki Tateno conteste l'idée selon laquelle les S3A seraient élitistes. Pour lui, ces systèmes sont potentiellement accessibles à tous, mais c'est le rapport de nos sociétés à l'agriculture et à l'alimentation qui doit être repensé, ainsi que la valeur attribuée par le consommateur aux produits agricoles et alimentaires : « *Le système de* Teikei *n'est pas un système pour des personnes aisées ou pour des intellectuels, c'est un système fondé sur une définition et une formation différente de la valeur* » (Tateno, 2011, p. 265). L'enjeu est alors de « désapprendre » au consommateur à chercher des prix toujours plus bas, qui ne reflètent pas le travail du producteur ou la valeur d'usage du bien pour le consommateur. L'auteur en appelle alors à un effort réflexif collectif pour repenser nos liens à l'agriculture et à l'alimentation.

Ces éléments mettent en évidence trois problématiques principales autour de la question de la justice alimentaire : celle-ci pose la question des ressources financières nécessaires pour accéder aux S3A, mais également celle de la capacité à intégrer l'ensemble des publics dans une réflexion sur l'alimentation et dans une prise en main de sa propre alimentation. Une telle prise en main suppose d'avoir les ressources non monétaires nécessaires pour accéder à ces systèmes. Finalement, la question de la justice alimentaire pose celle de l'éducation à l'alimentation et à la participation démocratique. Ces trois dimensions (ressources financières, participation, éducation) constituent des enjeux centraux pour permettre l'accès des populations précaires au modèle d'Alter-Conso et devront être prises en compte dans une réflexion sur la justice du prix et de l'échange. Ainsi, la construction prix juste ne peut se limiter, au regard de ces éléments, à une définition à une analyse strictement quantitative mais devra prendre en compte, notamment, des dimensions de justice procédurale.

D. Du commerce équitable au commerce équitable local

Les démarches de commerce équitable constituent une catégorie à part au sein des S3A car, s'ils entendent repenser la relation d'échange, ils ne s'appuient pas, historiquement, sur un rapport de proximité géographique entre producteur et consommateur. Il s'agit cependant d'une catégorie d'initiatives centrales dans le cadre de cette thèse puisque le commerce équitable entend réactiver la justice dans l'échange et s'appuie, pour ce faire, sur la construction d'un prix juste.

1. Le commerce équitable : définition et fondements historiques

Le commerce équitable a émergé dans la deuxième moitié du XXème siècle comme une forme de contestation vis-à-vis des inégalités croissantes générées par le libéralisme et les règles du commerce international. Les marchés agro-alimentaires placent ainsi les petits producteurs dans « *une situation de pression concurrentielle insoutenable. Les conditions d'achat de leurs productions sont imposées, sans négociation ; et les prix d'achat peuvent ne pas même couvrir les coûts de production* » (Robert-Demontrond, 2008b, p. 225) Le commerce équitable propose dès lors des alternatives pour une autre régulation du commerce, visant à réduire la pauvreté et les inégalités[37], par le moyen de leur participation à des échanges marchands.

Ce mouvement privilégie ainsi l'amélioration des conditions de vie par le marché vis-à-vis des logiques d'aide publique ou de charité (Beji-Becheur, Pedregal et Ozcaglar-Toulouse, 2008). Si les premières inspirations du commerce équitable ont des racines religieuses, le mouvement est par la suite nourri par une pensée tiers-mondiste puis altermondialiste qui lui confère une dimension plus critique et politique. Il s'inscrit aujourd'hui clairement dans une logique marchande, et souvent concurrentielle, même s'il entretient une relation ambiguë avec les approches libérales du marché et s'inscrit

---

[37] Le commerce équitable a été défini ainsi en 2001 par une coordination de grandes organisations du secteur (FLO, WFTO, EFTA) :
« Le Commerce Equitable est un **partenariat commercial**, *fondé sur le* **dialogue**, *la* **transparence** *et le* **respect**, *dont l'objectif est de parvenir à une plus grande* **équité dans le commerce mondial**. *Il contribue au* **développement durable** *en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les* **droits** *des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au* **Sud** *de la planète. Les organisations du Commerce Equitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. »*

à la fois « dans et contre le marché » (Le Velly, 2006). Depuis quelques années, le commerce équitable tend à plaider pour une démarche de développement intégrant au côté de la dimension de justice économique, des éléments de durabilité sociale et environnementale et à s'inscrire dans une dynamique de développement durable (Van der Hoff, 2005). Il se rapproche de ce fait des préoccupations environnementales mises en évidence dans les travaux sur les S3A.

2. Emergence d'un commerce équitable local

Si le commerce équitable a été initialement créé pour instituer des échanges justes entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord, les systèmes agricoles du Nord et du Sud rencontrent aujourd'hui un certain nombre de problématiques communes (déséquilibre des forces entre petits producteurs et agro-industries, enjeux environnementaux). Ainsi, un certain nombre de projets ont vu le jour au cours des dernières années pour décliner un ensemble de principes de ce commerce dans les échanges Nord-Nord (Pouchain, 2016b, p. 16). La loi de 2014[38] sur l'ESS propose ainsi une nouvelle définition du commerce équitable susceptible d'inclure des rapports Nord-Nord. Le commerce équitable local ancre alors l'échange économique dans des relations de proximité et garantit le respect de la qualité sociale et environnementale des biens. Il s'appuie sur les circuits de l'économie sociale et solidaire en privilégiant « *des circuits courts de distribution permettant l'entretien de nouveaux liens entre producteurs locaux, ruraux, et consommateurs locaux, urbains.(…) Des filières locales se constituent de façons variées en réseaux associatifs, fonctionnant sur des modes coopératifs et non-marchands, en vue de faire émerger de nouvelles régulations économiques et sociales et de nouvelles pratiques de développement local*. » (Robert-Demontrond, 2008b, p. 227). La dimension locale vient alors s'ajouter ici à la préoccupation environnementale et ancre d'autant plus le commerce équitable dans les S3A.

Les analyses du commerce équitable sont particulièrement intéressantes dans le cadre de ce travail car ce commerce réactive la question de la justice dans l'échange et met en évidence un désir de « bien » échanger de la part du consommateur (Pouchain, 2016b, p. 14). L'étude d'échanges qui se réclament de ce type de commerce permet

[38] Voir : Annexe 5. Définition du Commerce Equitable dans la loi

ainsi d’analyser les conceptions du juste telles que les appréhendent les acteurs de l’échange, et la manière dont ils les déclinent dans la pratique, à travers, notamment, la fixation d’un prix juste.

La plate-forme pour le commerce équitable a ainsi défini en 2014 une charte pour le commerce équitable local. (Figure 9).

Figure 9 : Principaux éléments de la Charte du Commerce Equitable Local

Source : Plate-Forme pour le Commerce Equitable

Le commerce équitable local s'inscrit ainsi dans une triple démarche de transformation des relations d'échange et de commercialisation (qui place la question du prix juste au cœur de ses priorités), des pratiques de production agricole (en vue d'une préservation des ressources environnementales et proches des valeurs de l'agriculture paysanne) et des pratiques de consommation à travers une démarche de sensibilisation.

Conclusion

Au regard des caractéristiques de la coopérative Alter-Conso, l'approche par les systèmes agro-alimentaires alternatifs semble pertinente pour caractériser le projet de la coopérative. Les travaux sur les S3A soulignent un intérêt pour la question de la justice alimentaire et la justice dans l'échange. Si la question de la fixation des prix a été traitée dans les travaux sur le commerce équitable, l'analyse de la fixation des prix dans un système agro-alimentaire alternatif engagé dans une démarche de commerce équitable local a fait l'objet, à ce jour de très peu de travaux. En outre, le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit ce travail constitue un élément particulièrement important dans l'analyse. La thèse questionne ainsi la capacité d'une forme d'organisation innovante à créer de nouvelles modalités de fonctionnement du système agro-alimentaire. Dès lors, il est nécessaire de caractériser cette organisation, qui s'ancre dans l'économie sociale et solidaire et s'appuie sur un modèle organisationnel innovant.

II. Des économies alternatives à la critique en gestion : repenser les organisations pour réinventer l'économie ?

La remise en question de l'agro-industrie s'inscrit dans une critique globale des modes de production et d'échanges économiques capitalistes. Les S3A reposent ainsi généralement sur des formes de vie économique alternatives ou innovantes, dont l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) constitue un ensemble d'organisations représentatives. Les AMAP, tout comme les mouvements de commerce équitable, revendiquent leur inscription dans l'Economie Sociale et Solidaire. L'ESS constitue un ensemble hybride, dont les organisations mettent en avant l'utilité sociale, une gouvernance participative, des ressources plurielles ou encore une lucrativité limitée. L'attention croissante portée à ces organisations et la multiplication des initiatives dans ce champ sont à mettre en relation avec l'essoufflement des institutions de l'Etat-Providence, et avec l'incapacité des marchés à répondre à un certain nombre de besoins et demandes sociales. Le développement de l'ESS peut, par ailleurs, être mis en relation avec une critique sociétale de certaines dérives des modèles de management « standard ». Dans ce contexte, individus et groupes sociaux ont été amenés à rechercher des modèles de gouvernance et d'organisation socialement innovants (Chambon, David, et Devevey, 1982), reconsidérant les finalités et les modalités de l'activité économique[39]. Face à cette volonté affirmée de s'engager dans une « autre économie », se pose la question des modèles de gestion adoptés par ces organisations et de leur articulation avec les marchés dont elles tendent à dénoncer les excès.

Le lien entre agriculture et économie sociale et solidaire remonte à la création des premières coopératives, au XIXème siècle, qu'il s'agisse de coopératives agricoles de production ou de consommation. Teruo Ichiraku, considéré comme le père fondateur du mouvement des *Teikei*, cherche ainsi à conjuguer la promotion des pratiques d'agriculture biologique et des idées coopératives. Il rejette le modèle capitaliste de concurrence, qui selon lui rompt le lien entre producteur et consommateur, et appelle

[39] Définition du Ministère de l'économie et de finances : « L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale, donnant la primauté aux personnes sur la recherche de profits » http://www.economie.gouv.fr/economie-sociale-solidaire

à « *faire du commerce un partage* ». (Amemiya, 2011b, p. 39). C'est dans l'idée de ce modèle de communauté conviviale qu'il définit, en 1978, les 10 principes du *Teikei.*

La question qui se pose alors est celle du lien entre les formes d'organisation et les principes de gestion choisis par les entreprises de l'ESS et leur capacité à générer de nouvelles formes de vie économique. L'organisation étudiée dans cette thèse, de par son statut coopératif, s'inscrit dans cette dynamique d'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, de par le caractère innovant de son statut, elle occupe une place particulière dans l'histoire du mouvement coopératif. Dans le cas de la SCIC, se pose alors la question du lien entre innovation organisationnelle et transformation des principes et modalités de l'échange marchand.

A. L'économie sociale et solidaire : une démarche historique en faveur d'une « autre » économie

1. L'économie sociale et solidaire, une brève introduction

La notion d'ESS est l'objet d'un clivage théorique, fondé sur l'existence deux mouvements historiquement (2002) et empiriquement liés, mais distincts : économie sociale d'une part, économie solidaire d'autre part[40]. Ces deux mouvements voient leur origine dans les premières initiatives associationnistes, visant entraide mutuelle et auto-organisation face au développement de l'industrie capitaliste. Aujourd'hui, le terme d' « Economie Sociale et Solidaire » tend toutefois à s'imposer et à esquisser, par l'effet d'un artefact langagier, la possibilité d'une (ré)conciliation. Demoustier (2002) affirme ainsi l'unité d'essence de ces initiatives au-delà de leur diversité en termes de finalités et de modèles organisationnels, et l'enjeu de reconnaissance qui se pose à elles.

- L'économie sociale trouve son origine dans l'histoire du mouvement coopératif. Elle accorde une importance particulière à la possibilité d'entreprendre dans un cadre juridique différent des sociétés de capitaux. Elle est orientée avant tout vers la satisfaction des besoins de ses membres. « *Elle aborde l'ensemble des secteurs économiques, s'inscrit dans le marché, intègre*

[40] Pour une analyse de ces clivages et l'enjeu d'une redéfinition de l'économie sociale et solidaire, voir Demoustier (2002).

l'action commerciale et revendique l'autonomie économique ». (Draperi, 2007, p. X).

- Le terme d'économie solidaire apparaît dans les années 70, dans un contexte de précarisation sociale, pour exprimer une solidarité vis-à-vis des franges de la population les plus démunies. Draperi (2007) l'associe à des démarches fondées sur un partenariat fort avec les pouvoirs publics, et à une démarche orientée tant vers les membres de l'organisation que vers des tiers. L'économie solidaire porte un regard plus critique que l'économie sociale sur l'activité commerciale, et est le plus souvent associée au secteur associatif. Laville (2001) souligne toutefois que l'économie solidaire ne saurait être réduite à une démarche d'accompagnement social incapable de mettre en œuvre des démarches économiques crédibles.

Aujourd'hui, l'ESS est confrontée à un enjeu de réconciliation de courants qui ont plus à gagner à jouer de leurs complémentarités que de leurs dissensions, afin, notamment, de préciser son positionnement vis-à-vis de l'économie capitaliste. D'une part, dans un contexte de confusion théorique et empirique associé à la multiplication des initiatives d'entrepreneuriat social et d'économie collaborative, les initiatives de l'ESS tendent à être gagnées par une tendance à l'isomorphisme institutionnel. Le spectre d'une colonisation des pratiques d'économie sociale par le « managérialisme » et les outils de gestion « classiques » est vécu comme une menace pour l'identité en construction des organisations d'économie sociale (Lévesque et Coté, 1995). L'évolution historique des banques coopératives, mais aussi des coopératives agricoles, témoigne de ce risque d'isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003; DiMaggio et Powell, 1983). En réponse à cette tendance, le rapprochement de ces deux courants apparaît comme une possibilité de réintroduire une dimension solidaire dans la dynamique de l'économie sociale qui tend plus facilement à être happée par les mécanismes marchands capitalistes. La solidarité ne s'oppose toutefois pas à la prospérité économique. Ainsi, « *ce qui fait la solidarité, ce n'est pas l'absence de toute motivation matérielle chez les militants, leur « désintéressement », mais, plus modestement, la capacité à subordonner l'intérêt individuel à un intérêt commun (ou* « mutuel *»)* »(Caillé, 2003). Dans une perspective de positionnement par rapport à l'économie capitaliste, l'économie solidaire développe en outre une proximité avec les mouvements altermondialistes, tandis que l'économie sociale s'est peu à peu

éloignée des mouvements sociaux. Le développement d'activités économiques et pérennes au sein d'organisations d'économies solidaires est par ailleurs un enjeu pour sortir ces dernières d'une position de béquille d'un Etat providence en phase d'essoufflement. Ces deux courants ont ainsi plutôt vocation à s'articuler, à se nourrir l'un de l'autre qu'à s'opposer, en combinant une solidarité interne à l'organisation (entre membres de la coopérative par exemple), caractéristique de l'économie sociale et une solidarité externe (à destination de tiers), plus spécifique à l'économie solidaire. Le statut de SCIC illustre pleinement cette possible articulation, en combinant une solidarité entre membres sociétaires et un objet social d'intérêt collectif qui peut être entendu en tant qu'intérêt général.

Comment définir alors cette Economie Sociale et Solidaire en quête de reconnaissance ? Draperi (2007) la définit comme le lieu d'une économie territoriale, en référence à « *l'économie de proximité, aux biens communs, à l'inter-coopération, aux circuits-courts, au commerce équitable. Du même coup, si la question de l'entrepreneuriat et de l'entreprise reste importante, elle n'est plus centrale. C'est la question du « faire ensemble », celle de la solidarité, de la coopération, plus largement celle de la vie du groupement de personnes qui sont essentielles, dont l'entreprise n'est qu'une forme, et une forme qui doit être reliée à une dynamique qui la dépasse* ». (Draperi, 2007, p. XV). On se rapproche alors de la conception de Demoustier (2002) : l'économie sociale et solidaire vise à s'associer (construire un collectif sur la base du volontariat) pour entreprendre[41] autrement. L'objet d'étude en ESS est alors pour Draperi « *un groupement de personnes et l'action qu'il mène* ». Cet objet ne peut être analysé qu'en lien avec les personnes concernées et doit s'appuyer sur une présence sur le terrain, voire sur une dynamique de recherche-action. Ce double enjeu d'analyse du collectif et du projet qu'il porte suggère une articulation entre la dynamique d'économie instituante proposée par Desroche (1976a) (importance du projet), et l'analyse de l'institué développée par Vienney (1994) (s'intéresser à la manière dont l'activité est organisée pour mettre en œuvre le projet).

Dans une approche plus macro-économique, Laville (2003) pose la question de la place de l'ESS dans une logique d'économie plurielle, dans la lignée de Mauss (2003) et Polanyi (1998), à l'articulation entre économie marchande, non marchande et non

[41] Au sens de : « se lancer dans un ouvrage », « construire ensemble »

monétaire (Laville, 2003). L'ESS est alors définie comme un pan d'une économie plurielle, qui hybride les ressources et met en avant la réciprocité au côté de l'échange marchand et de la redistribution. Cette approche propose un questionnement épistémologique sur la notion même d'économie, dénonçant la réduction de l'économie à ses approches libérales et utilitaristes. Menger (1923) identifie alors deux pôles et deux conceptions de l'économique : l'économie peut être appréhendée dans sa dimension formelle, comme la recherche de l'articulation la plus efficace entre moyens et fin, afin d'allouer des ressources plus ou moins rares dans une perspective de maximisation (du profit, de l'utilité). L'économie peut aussi être définie dans une approche substantive, qui met en avant sa fonction de réponse aux besoins humains, dans un contexte d'interdépendance des hommes entre eux et avec la nature. Caillé (2003), souligne l'ancrage d'une telle approche dans l'économie domestique aristotélicienne, comme démarche de réponse aux besoins de la vie, et en opposition avec la logique d'accumulation de richesse pour elle-même (chrématistique). On trouve ici un ancrage commun entre ESS et commerce équitable. A la suite de Menger, Polanyi (1998) déplore la réduction de l'activité économique à sa dimension formelle, comme expression de la recherche de maximisation de l'intérêt individuel. Ce réductionnisme se caractérise par trois points : la révolution industrielle aboutit à la création d'une économie de marché fondant toutes les transactions économiques sur des échanges monétaires qui autonomisent le fonctionnement du marché vis-à-vis de la société. Ces transactions s'appuient sur l'existence d'un système autorégulateur dans lequel les interactions humaines sont régulées mécaniquement par les prix ; et enfin l'entreprise est assimilée à l'entreprise capitaliste, caractérisée par la propriété privée du capital et la recherche du profit. Le gain devient alors le principal moteur de la production, conduisant à une déconnexion entre production, besoins, environnement. (Laville, 2003). La « grande transformation » conduit alors à une métamorphose de la conception de l'échange : on passe, en pratique et en pensée, d'une multitude de marchés physiques et isolés, à un marché abstrait, étendu et autorégulateur. Face à cette tendance, Polanyi (1998) rappelle lui aussi l'existence d'une diversité de formes de vie et d'échanges économiques. Il rejoint Mauss qui a mis en avant la diversité des formes de l'échange et de la propriété. Les « faits » économiques (monnaie, valeur, propriété) sont fondamentalement des faits sociaux, parfois contradictoires, dépendants des cultures et des époques dans lesquelles ils prennent place. Face à la prédominance de

l'économie de marché capitaliste émerge alors une résistance caractérisée par une solidarité démocratique (Laville, 2003), définie comme l'inscription d'acteurs libres et égaux en droit dans une démarche de don réciproque. La réciprocité permet alors d'échapper à une relation d'asymétrie et de dépendance, en s'appuyant sur l'existence de règles définies collectivement et régulant la relation de don contre don.

Ainsi, l'économie plurielle signifie l'existence, au côté de l'économie marchande, de formes d'échange économique fondées sur la démocratie et la solidarité et mettant en œuvre des relations de réciprocité et de redistribution. La réciprocité s'appuie sur le don entre parties dans une relation symétrique et horizontale, et renvoie à des échanges non marchands et non monétaires dans une économie essentiellement solidaire ou domestique. La redistribution, quant à elle, s'appuie sur l'existence d'une autorité légitime pour répartir les ressources collectives. Elle s'appuie sur des échanges monétaires mais non marchands. Enfin, Polanyi (1998) distingue deux formes de l'échange marchand : l'échange à taux préfixé (où les prix sont définis par une institution) et l'échange à taux variable, qui est celui du marché autorégulateur. La distinction entre ces deux dernières formes d'échange est à souligner car elle permet d'envisager la possibilité d'une économie plurielle caractérisée par différentes formes de l'échange marchand. En effet, si la question de l'existence de logiques économiques alternatives à l'échange marchand est importante, la mise en évidence d'une diversité de formes de vie et d'échange au sein de l'économie marchande peut être vue comme un enjeu tout aussi central. La diversité des formes de vie économique au sein de l'économie marchande ne doit pas, dans ce contexte, être oubliée : « *Certains marchés intègrent largement la solidarité et la réciprocité, comme ceux du commerce équitable par exemple, d'autres s'appuient principalement sur la concurrence entre petits marchands ou producteurs, comme un marché alimentaire de village, d'autres encore se fondent sur des régulations mondiales, telles les bourses ou le cours de la majorité des produits industriels*. » (Draperi, 2007, p. 25). L'auteur insiste sur l'importance d'étudier dans quelle mesure, face à la banalisation du marché capitaliste, les entreprises d'économie sociale permettent de fonder des régulations marchandes a-capitalistes.

Cette réflexion fait écho aux travaux portant sur la notion de diversité économique (Gibson-Graham, 2008; Mitchell, 2008), présentée ci-après.

L'articulation entre une approche de l'ESS tournée vers les pratiques et les acteurs des organisations et une approche caractérisée par une dimension plus macro-économique pose ainsi la question du lien entre des pratiques organisationnelles et les systèmes économiques dans lesquelles elles s'inscrivent et sur lesquels elles sont amenées à agir.

2. La SCIC, une nouvelle forme coopérative, à l'interface entre économie sociale et économie solidaire

L'organisation étudiée dans ce travail étant une coopérative, je souhaite revenir ici plus précisément sur un pan de l'économie sociale, l'économie coopérative, dans l'histoire de laquelle s'inscrit la création du statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

a) Fondements et histoire du mouvement coopératif

Cette section s'appuie essentiellement sur les travaux de Desroches (1976a), dont l'approche utopiste de l'économie sociale est en adéquation avec la dynamique d'économie alternative portée par la SCIC Alter-Conso. Pour Desroche, le projet coopératif est fondamentalement associé à la notion d'utopie. Le mouvement coopératif repose alors sur l'idée que toute réalité vivable porte en elle l'idée d'un « ailleurs » ou d'un « autrement », et la possibilité de sa propre transformation. Desroches définit ainsi l'utopie sociale : « *un projet imaginaire d'une société alternative* ». (p. 36). L'utopie coopérative n'est cependant pas cantonnée à un imaginaire, elle en est une mise en œuvre, imparfaite mais toujours en questionnement, dans une dynamique réflexive intrinsèquement inachevée.

Les plus anciennes références coopératives renvoient à des communautés traditionnelles villageoises ou familiales d'une part, et à des communautés religieuses de vie et de travail d'autre part. Ces communautés ont inspiré par la suite des utopies coopératives owénistes, fouriéristes ou icariennes. Le mouvement coopératif tel qu'il continue à se développer aujourd'hui apparaît dans la première moitié du XIXème siècle en Europe (principalement France-Angleterre-Allemagne) en parallèle de l'émergence des sciences sociales et du socialisme scientifique. En France, Saint-Simon (1814), Cabet (1970), et Fourier (1848) définissent des utopismes qui renvoient à une forme ou une autre de communauté. Tous transforment dans la pratique cette utopie rêvée, où la coopérative est une étape vers la communauté

humaine idéalisée. En Allemagne, Weitling (1842) fonde l'associationnisme allemand, Raiffeisen s'engage dans la création de fondations de bienfaisance, et fonde une société interreligieuse entièrement consacrée au projet coopératif.

En Angleterre, Robert Owen est le fondateur de l'associationnisme ; il rêve d'une société nouvelle et met en place en place l'expérience d'une nouvelle organisation de l'industrie à New Lanark. Considéré comme le père fondateur du mouvement coopératif, Owen inspire William King, fondateur de l'expérience de Rochdale, mais aussi Joseph Rey qui rapportera sur le continent les termes de coopération et de coopérative. L'expérience des pionniers de Rochdale définira une série de « principes », dont découlera par la suite l'ensemble des principes coopératifs. L'expérience de Rochdale, et l'émergence du mouvement coopératif naissent dans le contexte du capitaliste manchestérien « sauvage » de la première révolution industrielle, qui fabrique le prolétariat et les premiers groupuscules de protestation. On trouve à la moitié du XIXème siècle trois principaux mouvements coopératifs : coopératives de consommation en Angleterre, de production en France, de crédit en Allemagne.

b) La SCIC, une nouvelle forme coopérative : ovni ou aboutissement de l'idéal coopératif ?

En France, l'histoire légale des coopératives débute au XIXème siècle avec la loi de 1867 sur les SA et la variabilité du capital, appliquée à toutes les entreprises, qui donne un cadre légal aux formes d'association et de coopération alors en éclosion. En 1915, le code du travail intègre un article sur les sociétés coopératives ouvrières de production. La loi Ramadier de 1947 sur les coopératives a permis de poser les principes de base de la coopération. Toutes les coopératives se sont rattachées à cette loi, avec, toutes, une double qualité (elles sont des coopératives et ont un statut particulier). En 1983 sont créées les Unions d'Economie Sociale (UES). Le principe des UES est de regrouper les structures de l'économie sociales (associations, mutuelles, coopératives), tout en pouvant y associer d'autres types d'acteurs. Toutefois, les UES n'ont jamais réussi à se développer. Suite à l'échec de ce statut, une réflexion émerge autour de la possibilité de créer une coopérative multi-acteurs. Cette réflexion vise à répondre à trois besoins émergents : un besoin d'entreprendre sur la base d'innovations collectives, la volonté de créer des entreprises privées

orientées vers une finalité sociale, et la recherche de statuts permettant de déployer une activité économique en accord avec des principes éthiques.

Dans ce contexte, un nouveau statut de coopératives a été défini en France afin d'encadrer des démarches d'innovation collective, basées sur un pilotage pluri-acteurs des entreprises : les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), statut entériné par la loi du 17 juillet 2001. Les SCIC sont des sociétés commerciales de type SA ou SARL. Elles se distinguent des entreprises et des coopératives classiques par deux caractéristiques principales :

- Un objet social d'intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale (production de biens et services répondant aux besoins collectifs d'un territoire, inscription dans une logique de développement durable, mise en place d'un dialogue démocratique entre différentes parties prenantes).
- Le multisociétariat : elles permettent d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples puisqu'elles comptent nécessairement parmi leurs sociétaires les trois types d'acteurs suivants : salariés, usagers, et contributeurs (collectivités, entreprises, bénévoles, associations, particuliers).

Le statut de SCIC occupe une place particulière dans l'histoire coopérative du fait de sa gouvernance multi parties prenantes. Le multisociétariat se positionne en effet à contre-courant de la tendance qui a caractérisé les organisations de l'ESS tout au long du XIXème siècle. En effet, le mouvement coopératif et plus généralement celui de l'économie sociale et solidaire ont été marqués au cours des deux derniers siècles par une tendance à la segmentation des organisations en fonction des catégories d'acteurs et des finalités organisationnelles. En ce qui concerne les mouvements ouvriers, la principale scission est celle entre coopératives ouvrières et syndicats. La création de coopératives de consommateurs a, en outre, évincé les salariés d'un certain nombre de coopératives. La double qualité de leurs membres complexifie la gouvernance des organisations de l'ESS et tend à créer des dysfonctionnements (divergence d'identités, d'attentes, d'intérêts). Pour limiter ces tensions, le mouvement coopératif a ainsi été marqué par une tendance à la segmentation des coopératives en fonction des catégories de sociétaires (agriculteurs, salariés, consommateurs). Pourtant, le multisociétairiat renvoie aussi aux premiers projets de coopération, à l'intuition première du mouvement coopératif qui pensait pouvoir associer une diversité

d'acteurs. Il constitue en cela un reste historique de l'utopie coopérative. La SCIC peut alors être perçue comme la réalisation de ce qui pour Gide (1907) et Desroche (1976) relève de l'utopie : l'articulation au sein d'une même organisation de différents types coopératifs croisant des intérêts divergents. La SCIC Alter-Conso est ainsi à la fois une coopérative d'écoulement dont l'intérêt est celui des producteurs, une coopérative de consommation dont l'intérêt est celui des adhérents consommateurs, et une coopérative de services portée par des salariés.

De par leurs caractéristiques, les SCIC sont aujourd'hui confrontées à plusieurs enjeux pertinents dans le cadre de ce travail.

Le premier enjeu porte sur la démarche multi parties-prenantes : comment le multisociétariat se construit-il autour d'un projet ? Comment le pouvoir est-il réparti et géré dans la durée au sein et entre collèges de vote ? Le second enjeu est lié à la double finalité d'autonomie économique et d'utilité sociale à destination d'une pluralité d'acteurs que se donnent les SCIC. Dans quelle mesure les SCIC peuvent-elles être un levier d'émergence de nouvelles formes de marché et de fixation des prix ? Dans quelle mesure ces formes organisationnelles alternatives et innovantes sont-elles en mesure de repenser les formes d'organisation des échanges marchands ?

La question de l'articulation entre pratiques organisationnelles et formes d'activité économique nécessite de rappeler les valeurs et principes propres à l'économie coopérative et qui jouent un rôle prépondérant dans les modes d'agir économique au sein des coopératives.

c) Valeurs et principes coopératifs

Les valeurs sont des entités abstraites, des concepts qui renvoient à l'éthique ou à la morale et qui se déclinent dans les principes et les règles.

Les principales *valeurs coopératives* sont la solidarité (entre membres de l'organisation, éventuellement à destination de tiers), la liberté (de s'associer, d'entreprendre, d'agir), la responsabilité, l'égalité, la démocratie et aussi la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité, notamment de la finalité du profit.

Les valeurs sont ensuite déclinées dans les principes suivants (Parodi, 2004) :

- Solidarité → Coopération, mutualisme, associationnisme (« *libre coopération résultant du concours des volontés* »)
- Liberté → Principe de libre adhésion (et libre sortie)
- Egalité et démocratie → Principe de gestion démocratique (un homme, une voix)
- Responsabilité → Principe de double qualité (« *un acteur de l'économie sociale est à la fois adhérent (volontaire) ou sociétaire et usager ou membre actif de la structure à laquelle il appartient. Il est donc co-acteur, co-opérateur et co-responsable du groupement de personnes auquel il a librement choisi d'adhérer* »)
- Primauté de l'homme → Principe de non lucrativité ou de lucrativité limitée (non distribution des excédents aux adhérents, rémunération proportionnelle à l'activité des membres coopérateurs (et non pas à la détention du capital), réserves impartageables, rémunération limitée du capital (des parts sociales d'une coopérative)).

Les principes se déclinent alors en règles : lois, statuts, règlements des organisations de l'économie sociale.

En termes d'enjeux pour la recherche, la mise en évidence des valeurs coopératives et leur déclinaison au sein des organisations apparaissent comme le levier de mise en œuvre de pratiques économiques alternatives et permettent de révéler la nature de l'économie ainsi produite. Les outils et pratiques de gestion jouent alors un rôle central pour décliner dans la pratique les principes de l'économie sociale. Ainsi, *« L'adéquation entre les valeurs, les principes, les règles et les « pratiques » passe par la mise en cohérence de leurs applications dans tous les domaines de la gestion.* » (Parodi, 2004). Parodi considère l'organisation d'économie sociale et solidaire comme un système, c'est à dire un ensemble cohérent dont les éléments sont interdépendants et affectés par des boucles de rétroaction. En ce sens, par exemple, le principe démocratique ne saurait s'appliquer dans la gouvernance de l'organisation et disparaître complètement dans la gestion des ressources humaines. Ce n'est qu'en déclinant les principes et valeurs de l'ESS dans l'ensemble des aspects de la gestion

de l'organisation, au moyen de règles et pratiques, que l'on pourra construire des organisations de l'économie sociale et solidaire capables de réellement mettre en œuvre, de performer, des valeurs alternatives.

d) L'économie alternative : au-delà des statuts et des clivages théoriques, en faveur des expérimentations sociales et économiques

Autour, à côté, au-dessus de l'économie sociale et solidaire, l'économie alternative constitue un ensemble d'initiatives particulièrement intéressantes au regard de la démarche d'Alter-Conso. L'économie alternative ne constitue pas une théorie économique mais fait référence à un « mouvement de la société civile qui revendique une autre façon de faire de l'économie que les pratiques habituelles » (Lorthiois, 2005). Comme dans l'approche par les S3A, « penser autrement » ne signifie pas entrer dans une opposition frontale et manichéenne avec l'économie « classique », mais proposer des voies parallèles, des manières de faire « à côté » de l'économie capitaliste et de l'économie publique. Une telle approche fait écho à la notion de « diversité économique » telle que définie par Gibson-Graham (2008).

L'économie alternative se distingue par ailleurs de l'économie sociale car elle considère que les statuts ne sauraient suffire à garantir une démarche démocratique, coopérative ou solidaire. L'économie alternative dispose de peu de références théoriques spécifiques, elle renvoie essentiellement au « faire » et à des expériences qui ont valeur d'expérimentations et de démonstrations Ainsi, *« l'économie alternative se pense d'abord comme un mode d'action : elle pratique l'immédiateté de « l'utopie concrète », par une mise en actes dont certains peuvent être spectaculaires. Elle répond à la question: « qu'est-ce qu'on peut faire, tout de suite, avec les moyens dont on dispose, pour prouver que c'est possible ?* ». (Lorthiois, 2005, p. 2)

L'économie alternative trouve son origine dans les mouvements de contestation des années 1970, au croisement des premiers mouvements anticonsuméristes, des mouvements pacifistes de désobéissance civile, de défense des droits des femmes, ou encore des mouvements tiers-mondistes. Elle naît en réaction à une perte de sens liée au développement de la société de consommation et à une contestation des figures de pouvoir et de domination (figure masculine, société occidentale, économie capitaliste).

Ces mouvements conduisent à partir du milieu des années 1980 à l'émergence du mouvement altermondialiste, associé à un fourmillement d'initiatives se réclamant d'une « autre économie » et étroitement associées au concept d'innovation sociale. Faire autrement, c'est à la fois reprendre les codes et usages classiques pour leur donner une finalité sociale (e.g. : la finance solidaire), changer les règles du jeu (e.g. : substituer la coopération à la concurrence), ou encore sortir des cadres établis (monnaies locales, systèmes d'échanges non monétaires). C'est aussi mettre en valeur la diversité et l'hybridation des personnes, des ressources, des compétences, et considérer la différence comme « valeur et qualité », afin de faire avec les « autres », et notamment les populations « invisibles », exclues des dispositifs socio-économiques classiques (Cervera, 2016). Ainsi, l'économie alternative s'inscrit dans une « culture de la transformation sociale » (Lorthiois, 2005, p. 7). Healy (2009) intègre, quant à lui, dans la question de l'économie alternative celle de ses modes de gouvernance et de gestion. En ce sens, l'économie alternative serait ici aussi une manière de faire « autrement », à côté du modèle capitaliste actuellement dominant, en inventant d'autres manières de produire, posséder, travailler, échanger. L'alternative constitue alors un système cohérent dont les différentes facettes certes ne s'opposent pas, mais sont incompatibles avec un mode de production gouverné par des logiques libérales capitalistes. L'économie alternative se caractérise alors par sa dimension utopique et expérimentale.

B. Enjeux contemporains pour la recherche : quelles pratiques de gestion pour mettre en œuvre l'alternative économique ?

1. L'analyse des organisations de l'économie alternative pour enrichir les approches critiques en gestion

Face aux limites et dysfonctionnements de l'économie standard, individus et groupes sociaux ont été amenés à rechercher des modèles de gouvernance et d'organisation socialement innovants (Chambon et al., 1982), reconsidérant les finalités et les modalités de l'activité économique[42]. Face à la volonté affirmée de l'ESS de s'engager dans une « autre économie », se pose la question des pratiques de gestion

[42] Définition du Ministère de l'économie et de finances : « *L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale, donnant la primauté aux personnes sur la recherche de profits* » http://WWW.economie.gouv.fr/economie-sociale-solidaire.

adoptées par ces organisations. L'enjeu est alors d'explorer le lien entre la manière dont les organisations fonctionnent en interne et leur action sur le monde économique et social (Huybrechts, 2013). Autrement dit, la construction d'organisations innovantes, reposant sur des principes alternatifs est-elle déclinée dans les pratiques de gestion, et dans ce cas, comment ces pratiques contribuent-elles à repenser le système économique dans une approche plus globale ? Trois perspectives semblent pertinentes pour explorer ces questions : d'une part, il s'agit de considérer l'organisation comme un acteur du changement social, à un niveau intermédiaire entre le niveau macro (économique, social) et le niveau micro (l'individu). D'autre part, il s'agit de penser les pratiques alternatives comme des démarches susceptibles de nourrir la pensée en gestion, notamment dans une approche critique. Enfin, il s'agit de penser la place de la recherche dans la mise en lumière de formes d'organisations alternatives.

a) L'organisation socialement innovante comme acteur de changement systémique

Huybrechts (2013) envisage les organisations de l'économie sociale et solidaire, comme des vecteurs d'innovation sociale (Klein et Harrisson, 2010). La notion d'innovation sociale n'est pas nouvelle et a trouvé écho dans la recherche scientifique, la gestion des entreprises et les administrations publiques (Moulaert, 2009). Elle demeure toutefois équivoque, en raison notamment de la grande diversité des pratiques et acteurs auxquels elle renvoie (Cloutier, 2003). La définition suivante permet d'embrasser les multiples aspects de l'innovation sociale : "*l'innovation sociale est une réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante (...) qui vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable (...) et vise à développer l'individu, le lieu de vie ou l'entreprise (...) Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel (...) et peut également prendre une forme tangible (technologie, produit). Certains chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus. L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Enfin, pour certains chercheurs, l'innovation sociale exige la participation des usagers et ce, à des degrés variables au cours du déroulement du processus de création et de mise en*

oeuvre" (Cloutier, 2003). Dans une perspective qui fait écho à celle de Lévesque (Lévesque et CRISES, 2006), Huybrechts (2013) appréhende les organisations de l'économie sociale comme des vecteurs privilégiés d'innovation et de transformation sociale. A partir d'analyses portant sur le secteur du commerce équitable et des énergies renouvelables, l'auteur identifie trois éléments mettant en lien innovation organisationnelle et transformation sociale. D'une part, les organisations socialement innovantes de l'ESS peuvent être considérées comme des organisations pionnières dans la réponse aux besoins et aspirations sociales ; d'autre part, elles sont susceptibles de concevoir des modèles organisationnels innovants et alternatifs au modèle de l'entreprise classique. Enfin, à travers l'inscription dans des réseaux inter-organisationnels, elles sont susceptibles de diffuser ces pratiques alternatives. La difficulté de ces organisations est alors d'articuler ces modèles alternatifs avec un environnement marchand « classique ». De par les caractéristiques propres à leur statut (finalité sociale et gouvernance par le multisociétariat), les SCIC répondent aux critères d'innovation sociale tels que définis par Cloutier (2003) : réponse à un besoin ou à une aspiration sociale dans une logique d'accessibilité et de service, pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, collaboration et participation des usagers, objectif d'amélioration des conditions de vie sur un territoire. Elles peuvent également être qualifiées d'innovations sociales au sens de Michel Callon (2010), comme autant de « groupes concernés » résultant d'une « prolifération du social » associées aux défaillances des marchés, ou du moins portés par une volonté de faire les marchés autrement. En effet, comme le souligne Michel Callon, *« les marchés fabriquent en permanence des sujets de préoccupation, ce que les Anglo-Saxons appellent des matters of concern (…) qui sont portés par des groupes concernés émergents »*. Ainsi, « *les marchés font proliférer le social, qui revient sur les marchés pour en changer les règles d'organisation et de fonctionnement »*. (Callon, 2010, p. p.23). Il s'agit alors de comprendre comment ces nouvelles formes organisationnelles peuvent être porteuses de nouveaux modes d'organisation des activités économiques, à travers la formation des prix.

b) L'apport de l'ESS aux perspectives critiques en gestion.

L'analyse des organisations de l'ESS peut alors être un outil pour enrichir les approches critiques en gestion. Les Critical Management Studies constituent un programme de recherche engagé, visant à questionner les fondements normatifs du

management et les modes de justification des pratiques en gestion. Adler, Forbes et Willmott (2007) soulignent que cette démarche critique, qu'ils qualifient de radicale, a pour objet de mettre en question le soutien des organisations économiques contemporaines (et des acteurs qui les constituent) à un système économique générateur d'injustices sociales et de destruction environnementale. Orientées vers la recherche d'émancipation, les Critical Management Studies s'appuient sur trois axes principaux (Taskin et Nanteuil-Miribel, 2011) : une critique des excès de l'idéologie néo-libérale (individualisation et précarisation), une dénaturalisation des théories et concepts en management (mise en évidence de relations de pouvoir au sein des organisations) (Fournier et Grey, 2000), et une posture réflexive du chercheur (questionnant les conditions de production et de diffusion des théories managériales). Ces travaux se situent dans le prolongement des théories critiques en sociologie et en philosophie (Huault et Perret, 2009), et s'appuient sur une diversité de courants remettant en question les principales figures de domination de la modernité (déclinaison des valeurs patriarcales et de la domination masculine dans l'entreprise pour le féminisme, hégémonie des pratiques managériales occidentales pour le post colonialisme par exemple). La dimension sociétale et systémique de la critique portée par les CMS fait ainsi écho aux critiques adressées par les travaux sur les S3A au système agro-industriel.

Si les CMS affirment une visée émancipatrice, la question de la nature et de la portée de l'émancipation a fait débat au sein de la littérature en management (Huault, Perret et Spicer, 2012). Certains auteurs appréhendent l'émancipation dans une perspective héritée des premières théories critiques, mettant en avant la figure de l'intellectuel éclairé venant « révéler » les formes d'oppression à l'œuvre dans le monde social afin de conduire à des transformations sociales d'envergure (Stablein et Nord, 1985). La remise en question de cette conception « descendante » de l'émancipation a conduit au développement de travaux portant sur des formes de micro-émancipation (Alvesson et Willmott, 1992). Ceux-ci ont été à leur tour critiqués en raison de leur incapacité à s'attaquer aux problématiques sociétales plus globales qui se déploient dans les pratiques de management. Deux voies apparaissent alors pour dépasser cette dichotomie entre macro et micro-émancipation. La première propose de penser les liens possibles entre les deux échelles (Taylor et Bain, 2003). La seconde propose de penser autrement la notion d'émancipation. Huault, Perret, et Spicer (2012) s'appuient

alors sur la pensée de Jacques Rancière (e.g. Rancière, 1987, 1995, 2000) pour appréhender l'émancipation non comme une forme de libération mais comme l'affirmation d'une exigence d'égalité de la part des populations concernées par des relations d'injustice ou de domination. Cette approche peut alors être particulièrement intéressante pour analyser les organisations de l'économie sociale et solidaire. Autonomie et émancipation constituent en effet des principes fondateurs de ces organisations. Reste à savoir si/comment/jusqu'où ces organisations parviennent à décliner ces principes dans la pratique. L'analyse d'organisations de l'ESS viendrait alors nourrir les perspectives critiques en gestion, et réciproquement celles-ci pourraient contribuer aux pratiques réflexives des organisations de l'ESS. Dans le cadre de l'organisation étudiée ici, se pose notamment la question des rapports de force qui peuvent intervenir dans la fixation et la construction du prix, et l'aspiration à l'égalité qui peut émerger dans les références au prix juste.

Leca et al. (2014) soulignent que le mouvement coopératif est porteur d'idéaux chers au courant des CMS : entreprise détenue par les salariés, processus de décision démocratiques, partage du profit, émancipation. Pour un certain nombre d'auteurs, ces formes organisationnelles peuvent ainsi être perçues comme des alternatives crédibles au capitalisme dominant (Hertz 2012, Lewis et Klein 2004 cités par (Leca et al., 2014, p. 684). Dans cette perspective, les SCIC, du fait des principes qui caractérisent ce statut, peuvent être appréhendées comme des formes organisationnelles qui répondent aux idéaux des CMS.

Tableau 5 : Critères de définition de la SCIC et problématiques développées par les CMS

	Critères de définition des SCIC (statuts)	**Approche critique en sciences de gestion** (d'après Taskin, De Nanteuil et al ; 2011)
Finalité et performance de l'organisation	Production de biens et services pour répondre aux besoins collectifs d'un territoire	-L'intérêt dépasse les seuls membres de la structure -Prise en compte de critères non économiques dans la performance (environnement, critères sociaux). -Dépasser la performance économique/ financière et l'accumulation de profit
	Objet social d'intérêt collectif	
	S'inscrit dans une démarche de développement durable	
	Lucrativité limitée	
Gouvernance de l'organisation	Multisociétariat	-Questionnement des rapports de pouvoir et de hiérarchie. -Pilotage politique des organisations (gouvernance, valeurs, conventions) -Conditions collectives du changement -Intérêt pour les modes de justification de l'action organisée et pour les questions de légitimité (justice, domination) dans les pratiques de gestion
	Démocratie	

Source : Auteure

Malgré les convergences identifiées entre ESS et perspectives critiques en gestion, la l'articulation de ces deux courants de recherche reste assez peu développée d'un point de vue théorique. Si la littérature sur l'ESS a été abondamment alimentée au cours des dernières années (Borzaga and Defourny 2001 ; Nyssens, 2006, Dees, 2001), il reste encore à ouvrir la "boîte noire" de ces organisations. Deux numéros spéciaux de la Revue Française de Gestion ont été publiés en 2015 autour de la gestion des Organisations de l'ESS, mais n'ont pas abordé ces organisations dans leur lien aux perspectives critiques en management. Par ailleurs, les travaux existants ont essentiellement mis en évidence les difficultés (Cheney, 1999; Schneiberg et al., 2008) et les tensions (Cornforth 2004; Varman and Chakrabarti, 2004) rencontrées par ces organisations aussi bien dans leur création (accès aux financement, recrutement de membres et salariés compétents), leur pérennisation (management des tensions liées à la double finalité économique et sociale) ou leur développement (risque d'isomorphisme dans un contexte de concurrence forte). Ainsi, malgré l'existence

d'une diversité économique empirique, à la fois quantitative (en nombre d'emplois) et qualitative (économie domestique, non marchande, non monétaire, etc.), le capitalisme reste perçu comme le modèle économique dominant.

Dès lors, deux possibilités s'offrent au chercheur en CMS : comprendre et dénoncer les effets performatifs des représentations du capitalisme, ou mettre en avant la diversité des initiatives économiques, en termes de modalités d'échange et de redistribution, de rapport au travail, ou encore de gouvernance (Graham-Gibson 2008). C'est dans cette seconde voie que ce travail souhaite s'engager. Les coopératives, organisées autour d'une éthique de la solidarité, participent de la diversité économique, co-existante des modèles capitalistes. Il s'agit dès lors de s'appuyer sur l'analyse des modèles coopératifs pour appréhender la performativité comme un « *processus qui ne consiste pas seulement à reproduire les dynamiques capitalistes mais aussi à altérer ces dynamiques en liant les activités économiques à un ensemble de principes ou de corpus théoriques alternatifs* » (Leca et al, 2014, p. 688, traduction personnelle). Les coopératives apparaissent alors comme une forme organisationnelle utopique qui sera amenée à être discutée et transformée en réalité sociale *via* la mise en place de dispositifs organisationnels adéquats.

En parallèle, on assiste au sein des CMS à une injonction aux chercheurs à « performer le modèle critique » et à dépasser une posture de dénonciation pour répondre aux problématiques socio-économiques mises en évidence par les travaux critiques (Spicer et al, 2009). La notion de performativité suggère que *« les théories, et en particulier la théorie économique, influencent les phénomènes qu'elles décrivent* » (Cabantous et Gond, 2012, p. 62). Il existe une longue tradition d'analyse des marchés en termes de performativité (Callon, 1998, 2006; Garcia, 1986; MacKenzie, Muniesa, et Siu, 2007; Mackenzie et Millo, 2003; Muniesa et Callon, 2008). Toutefois, ces approches ont essentiellement analysé la performativité de théories économiques standard, allant parfois jusqu'à en souligner le caractère auto-réalisateur (Mackenzie et Millo, 2003). La manière dont des théories et ressources cognitives alternatives peuvent être mobilisées dans la mise en place de pratiques innovantes au sein des organisations a très peu été explorée pour le moment, bien que la question ait été posée par plusieurs auteurs (Cabantous et Gond, 2012; Spicer, Alvesson, et Kärreman, 2009). Cabantous et Gond posent ainsi la question suivante « *Comment concevoir et construire des organisations qui permettent aux acteurs de*

« performer » dans leurs pratiques des modèles organisationnels durables ou socialement responsables ? (Cabantous et Gond, 2012, p. 74). L'organisation peut alors être perçue comme « *espace privilégié de performation des théories du social* » (Latour, 1996, p. 62). La notion de performativité critique est alors intéressante pour mettre en évidence le lien entre les valeurs et principes de l'ESS, les pratiques déployées, et leur action sur l'environn ement économique et social des organisations.

Dans cette perspective, l'étude de modèles économiques et organisationnels alternatifs vise à identifier d'éventuelles « pratiques critiques » en management, en lien avec les modèles cognitifs sur lesquels elles s'appuient. Spicer et al. (2009) soulignent en effet la difficulté à donner une direction constructive aux CMS au-delà de la critique du monde tel qu'il est et d'une posture de "conscience cynique" qui dispense le chercheur de sa responsabilité à proposer des modèles alternatifs. La notion de performativité critique a été définie en réponse à des postures anti-performatives adoptées par les CMS (Sloterdijk, 1987). Cette posture anti-performative s'opposait à une approche instrumentale de la performativité, associée à l'optimisation du rapport entre moyens et fins (Lyotard, 1984). Cette posture anti-performative tendait cependant à enfermer les CMS dans une démarche de critique sans imposer aux chercheurs la responsabilité de proposer des modèles alternatifs (Spicer et al., 2009). Or, des approches critiques teintées de scepticisme tendent *in fine* à renforcer une conception du capitalisme comme une forme instituée et inébranlable de domination et à invalider d'emblée les initiatives économiques alternatives (Gibson-Graham, 2008). La notion de performativité critique enjoint le chercheur à proposer et à donner à voir des modèles alternatifs. Dans la lignée de Butler (1997) et d'Austin (1975) il s'agit alors d'intervenir par le discours pour transformer les pratiques jusque-là simplement dénoncées. Une approche performative de la critique en management engage alors également le chercheur à modifier ses pratiques de recherche. Spicer et al. (2009) insistent ainsi sur la nécessité pour le chercheur à s'engager dans une attitude d'ouverture et de « *care* » vis-à-vis des acteurs de terrain. Ils en appellent également à l'exploration pragmatique des formes de justification mobilisées par les acteurs, en se distanciant de l'idée d'agir communicationnel idéal (Habermas, 1987a, 1987b) pour analyser les conditions concrètes de construction des débats. Il s'agit enfin d'accorder une importance

particulière aux hétérotopies, définies comme autant « *d'espaces encourageant l'exploration et l'imagination de modes d'être et d'action alternatifs* » (Hjorth, 2005).

2. Diversité économique, performativité critique : enjeux pour la posture de recherche

Graham Gibson (2008) insiste alors sur la nécessité de définir un nouvel objet de recherche, la « diversité économique » (diverse economies). Celle-ci vise à affirmer et à mettre en évidence la variété de formes de vie économique susceptibles de coexister avec le modèle capitaliste. Cette notion fait écho à celle d'économie plurielle et comporte, comme elle, une dimension ontologique et épistémologique. En effet, l'intérêt porté à la diversité économique mène à adopter une posture de recherche ouverte à l'exploration et à l'apprentissage, plus qu'au jugement. Une telle approche permet d'appréhender les initiatives alternatives en économie comme autant d'expérimentations sociales, avec l'idée que « *chaque processus produit de l'information sur la base de laquelle il pourra être amélioré* » (Box, cité in Berwick, 2004, p. 286). Dès lors, il s'agit pour le chercheur, non d'essayer de représenter le monde en dévoilant les relations de pouvoir et de domination qui l'habitent mais d'être attentif aux démarches alternatives, à leurs stratégies de survie, mécanismes d'apprentissage, leviers d'amélioration : *"Et si nous acceptions que le rôle de la théorie n'est pas d'étendre nos connaissances en confirmant ce que nous savons déjà, c'est à dire que le monde est un lieu de domination et d'oppression ? Est si au lieu de cela, nous demandions à la théorie de nous aider à voir des ouvertures, de nous fournir des espaces de liberté et de possibilité?"* (Sedgwick citée par Gibson-Graham 2008, p. 619, traduction personnelle). Il ne s'agit pas pour autant de mettre de côté la dimension réflexive de la recherche, mais de la faire intervenir dans un second temps. Le programme « diverse economies » est ainsi un projet ontologique, visant à faire advenir, en les étudiant et en les accompagnant, les initiatives économiques alternatives, et assumant la dimension performative de la connaissance produite, notamment *via* un engagement dans des programmes de recherche action. D'un point de vue épistémologique, un tel programme engage à réexaminer la nature des connaissances produites et s'oppose à des théories trop englobantes, qui tendent à donner une vision figée des structures sociales. Il s'agit ici encore de donner plus de place aux possibles, à la prolifération et à l'imagination, qu'à la résistance face aux modèles dominants existants.

Résumé du chapitre

Ce chapitre a permis de caractériser le contexte dans lequel se déroule la construction du prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso. Celui-ci est double : en tant que circuit court alimentaire, orienté vers la vente de produits locaux dans une démarche de commerce équitable local, la coopérative s'inscrit dans un système agro-alimentaire alternatif. Ces systèmes sont caractérisés par une diversité de pratiques de production, de distribution et de consommation alimentaire basées sur une remise en question du modèle agro-industriel, sur la valorisation des relations de proximité (géographique et relationnelle) entre producteur et consommateur, et sur une démarche de respect vis-à-vis des hommes et de la nature. Dans l'idéal, ils s'inscrivent par ailleurs dans une démarche de démocratisation alimentaire fondée sur un principe de justice et d'inclusion de l'ensemble des membres de la communauté. La question se pose alors de savoir comment ces modalités de production, distribution et consommation interviennent dans la fixation du prix, au regard notamment de la situation existante dans le secteur agro-alimentaire conventionnel.

Le second élément de contexte à prendre en compte dans la fixation du prix est l'inscription d'Alter-Conso dans une démarché d'économie alternative. La coopérative appartient, par son statut, à l'économie sociale. En tant que SCIC, elle peut être considérée comme une innovation organisationnelle, relevant d'une économie alternative, c'est-à-dire caractérisée, au-delà de ses statuts, par sa dimension utopique et expérimentale. Ce caractère innovant pose la question des pratiques de gestion mises en œuvre par la SCIC. L'organisation peut alors être appréhendée comme un levier potentiel de transformation sociale. La question de la fixation du prix juste apparaît alors comme un révélateur des principes et des pratiques de l'organisation. Par son rôle de connecteur de l'entreprise à son environnement, il permet aussi d'appréhender l'action de l'organisation à ce dernier.

L'analyse des pratiques « critiques » déployées par les organisations de l'économie alternative est susceptible de contribuer aux travaux des Critical Management Studies, en donnant à voir la mise en œuvre de modèles d'organisation et de gestion alternatifs.

Chapitre 3

Les théories du juste prix : fondements historiques et enjeux contemporains

> ‘‘*No other area of managerial activity is more difficult to depict accurately, assess fairly, and prescribe realistically in terms of morality than the domain of price*’’ Clarence Walton (1969, p. 209).

Les S3A ont une visée de justice alimentaire et sociale. La question des prix constitue un point de critique important des systèmes agro-industriels, non rémunérateurs pour le producteur, pas toujours accessibles pour les consommateurs. Les démarches de commerce équitable visent alors à contrer cette tendance, en introduisant la notion de prix juste et d’échange équitable. L’économie sociale et solidaire (ESS) propose quant à elle d’interroger la place des échanges marchands dans la vie économique et évoque de possibles reconfigurations marchandes permettant de sortir d’une logique de marché auto régulateur. La question se pose alors de savoir comme une organisation relevant d’un S3A et s’inscrivant dans l’économie sociale et solidaire aborde l’environnement marchand dans lequel elle évolue, et si elle est à même de proposer une autre approche du prix. Dans ce contexte et dans la mesure où Alter-Conso revendique l’inscription dans une démarche de commerce équitable local, je souhaite ici revenir sur les théories du prix juste et sur l’éclairage que ces travaux peuvent apporter au regard d’une analyse du prix juste dans les systèmes agro-alimentaires alternatifs.

Je reviens ici dans un premier temps sur une généalogie de la justice du prix, dans une approche historique et pluridisciplinaire, pour mettre en évidence les grands postulats qui traversent l’histoire des idées en sciences sociales autour du prix juste. Ce choix se justifie par le fait que les travaux contemporains sur le prix juste puisent dans les fondements antiques et médiévaux du concept. Cette généalogie vise dans un second

temps à éclairer les débats contemporains portant sur le juste prix et plus particulièrement sur la fixation d‘un prix juste au sein des S3A.

Préambule : le prix, cet illustre inconnu

Dans sa définition la plus triviale, le prix est « *la somme mentionnée sur l'étiquette, montant d'argent réclamé par celui qui vend à celui qui achète, en échange du transfert de la propriété de la chose acquise* » (Jorion, 2016, p. 19). Toutefois, dans les sociétés occidentales « rationnelles », le prix est un élément omniprésent, qui nous définit et nous dépasse. « *L'existence du prix est transcendante à notre culture, comme l'étaient autrefois Dieu ou la Loi* » (Jorion, 2016, p. 13). Le prix est un élément extrêmement banal et fondamentalement structurant des sociétés contemporaines, qui façonne la manière dont nous pensons le réel, les choses et les rapports sociaux.

Le prix juste a été particulièrement discuté au Moyen-Age, dans la lignée de travaux Antiques. Le concept tombe dans l'oubli avec l'arrivée de l'économie politique. Dans la première moitié du XXème siècle, la plupart des économistes considèrent le prix juste comme une lubie de théologien ou de philosophe. Le prix juste est une chimère, un vœu pieu élaboré par une poignée de moines ignorants des réalités économiques et des mécanismes du marché (De Roover, 1958, p. 418). Le prix juste serait, finalement, un joli concept manquant de sens pratique. Il Y aurait d'un côté l'idée de justice et de l'autre la réalité de l'économie. Au début du XXème siècle, Alfred de Tarde (1907) constate un découplage entre le domaine économique et le domaine de la justice dans les réflexions sur le prix : les économistes abordent le prix exclusivement du point de vue de la loi économique, fondée elle-même sur les lois de l'offre et de la demande et du coût de production, tandis que les philosophes semblent s'enfermer dans la recherche de principes essentialistes pour définir la justice du prix. Au-delà du clivage entre économie et éthique du prix, la plupart des approches du prix juste sont exclusivement conceptuelles et s'appuient sur une représentation abstraite, celle d'un homme parfaitement moral (pour les philosophes) ou rationnel (pour les économistes). Ces représentations ignorent les mécanismes concrets de la formation du prix. Ainsi, historiquement, le concept de prix juste a souffert d'un double cloisonnement : entre économie et éthique d'une part, entre abstraction et empirisme de l'autre. Qu'en est-il des travaux contemporains ? Elegido (2009) souligne que, si la justice dans l'échange a préoccupé les philosophes grecs, les juristes romains, et les pères de l'église, les travaux contemporains comptent peu d'analyses aussi bien normatives qu'empiriques portant sur la formation des prix, aussi bien en éthique économique qu'en marketing.

Ainsi, si la littérature en marketing traite de la fixation des prix et des choix auxquels sont continuellement confrontés les managers pour prendre des décisions en termes de prix (e.g. : Chonko, 1995; Kaufmann, Ortmeyer et Smith, 1991; Michel, 1999; Sirgy, 1996), les analyses en termes de prix juste se limitent souvent à qualifier la création de monopoles, le dumping ou les tromperies sur la qualité des produits comme autant de pratiques injustes. Lorsque l'on analyse les raisons pour lesquelles ces pratiques sont taxées d'injustice, c'est le plus souvent parce qu'elles renvoient à des pratiques anti-concurrentielles. Le prix juste est ainsi quasi-systématiquement associé au respect des règles de la concurrence sur un marché libre. Mais un tel jugement tend à passer sous silence ce que signifie un prix juste ou à l'associer sans plus de justification au prix fixé sur un libre marché. Par ailleurs, le manque d'analyses empiriques de la construction concrète des prix a été souligné dans les travaux de sociologie économique portant sur la construction sociale des marchés. Ces travaux appellent à une multiplication des travaux portant sur les mécanismes concrets de formation des marchés et des prix (Elegido, 2009).

Le concept de prix juste semble toutefois connaître aujourd'hui un regain d'intérêt, inspiré par des préoccupations empiriques et morales : la question de l'accès aux médicaments anti-VIH dans les pays en développement a suscité un certain nombre de travaux sur cette question, articulant préoccupations normatives et positives sur la fixation des prix dans l'industrie pharmaceutique (e.g. : Buckley et Tuama, 2005; Spinello, 1992). Le développement du commerce équitable a amené un certain nombre d'auteurs à questionner la notion de justice du prix à partir de cette démarche spécifique (Reinecke, 2010; Reinecke et Ansari, 2015, Pouchain, 2016). La sociologie des marchés s'est également appropriée la question de la construction concrète des prix dans un certain nombre de travaux liés au commerce équitable ou aux produits alimentaires (Chiffoleau et Laporte, 2004; Guillotreau, 2013; Le Velly, 2008; Prévost, 2012). Enfin, des recherches en *business ethics* abordent les fondements normatifs du juste prix, souvent à partir d'une réinterprétations des travaux médiévaux (J. Elegido, 2015; J. M. Elegido, 2009; Hamouda et Price, 1997; Médevielle, 2012; Michel, 1999; Monsalve, 2014; Walsh, 2004).

Malgré ces récents travaux, un certain nombre d'éléments mériteraient d'être explorés et approfondis. D'une part, le prix juste appelle à un approfondissement théorique susceptible d'être mobilisé par les acteurs de terrain qui s'interrogent sur cette notion,

en particulier au sein des réseaux de commerce équitable local. Par ailleurs, si les acteurs du commerce équitable mettent le prix juste au cœur de leur démarche, ce dernier manque toutefois d'une définition précise et d'une analyse conceptuelle permettant de poser les bases d'une pratique consensuelle et d'un débat structuré. Le récent travail de Pouchain (2016) vise à répondre à ce manque et propose une analyse approfondie des théories du prix juste en économie. Par ailleurs, la question de la formation concrète des prix, et en particulier du prix juste appelle à un approfondissement empirique. En effet, si un certain nombre de travaux en sociologie des marchés appellent à explorer les mécanismes concrets de formation de prix et fournissent des grilles de lectures riches en ce sens (Callon, 2013; Callon et Muniesa, 2003; Chiffoleau et Laporte, 2004), ils n'ont pas, jusqu'ici abordé cette question du point de vue de la construction du prix juste.

Il s'agit alors d'aborder le prix juste ni comme le résultat d'une réflexion exclusivement normative, ni comme le résultat « naturel » d'un mécanisme de libre marché, mais comme un phénomène empirique, dont la formation peut être observée, et fait intervenir des jugements de valeur qui mobilisent des principes éthiques et une conception du juste par les acteurs de l'échange (Tarde, 1907).

I. Le juste prix : éléments de définition et fondements historiques

Cette section propose de revenir sur l'histoire du concept de prix juste.

A. Prolégomènes : quelle forme de la justice pour penser le prix juste ?

Comment faut-il penser la justice du prix ? Quels sont les concepts pertinents pour définir un prix juste ? Ce sont les questions que propose d'aborder cette partie, en questionnant le rapport du prix à la justice et au marché.

1. Les fonctions du prix

Rawls (1997) donne aux prix une double fonction allocative et distributive. La fonction allocative des prix concerne la réalisation de l'efficacité économique, déterminant la manière dont les biens et les ressources sont utilisés au sein d'une société. Dans ces conditions, le prix se préoccupe cependant d'efficacité, plus que de justice.

La fonction distributive du prix s'occupe quant à elle de « *la détermination du revenu que doivent recevoir les individus en échange de leur contribution* » (Rawls, 1997, p. 313). En effet, la justice distributive est en jeu lorsque existent : i) un fond commun à divers individus, à répartir entre eux ; et ii) un lien entre ces individus, antérieur à toute transaction. La répartition du fond se fait alors à proportion de la valeur des individus - la difficulté étant de s'accorder sur les critères définissant cette valeur (Robert-Demontrond, 2008b, p. 221). Dans ce cas, le prix a à voir avec la justice. Il concerne la manière dont sont réparties les richesses entre les membres d'une société, en fonction de la participation de chacun. Cette approche du prix ne s'occupe pas à proprement parler de la relation d'échange, elle ne cherche pas à identifier les conditions de réalisation d'une transaction juste, telle que l'envisage Aristote. Rawls donne au prix uniquement une fonction dans la contribution à la justice sociale, et ne pose pas la réalisation d'échanges équitables comme la condition de la réalisation d'une telle société. Le prix est alors le moyen de distribuer les revenus en fonction d'un principe de justice prédéterminé et dans un cadre institutionnel caractérisé par un marché libre et un fonctionnement démocratique. Rawls passe sous silence une troisième fonction du prix, qui est sa fonction commutative, c'est à dire sa capacité à générer un accord autour de l'échange de biens. La question qui m'intéresse ici, celle de la fixation du prix juste dans le cas d'échanges alimentaires locaux ne peut se contenter de la fonction allocative et distributive des prix, et doit également répondre à une exigence de justice commutative.

2. Les formes de justice du prix

On identifie trois formes de justice susceptibles d'intervenir dans la formation des prix (commutative, distributive, procédurale). Si la plupart des grandes théories de la justice sociale se concentrent sur la justice distributive, et n'abordent que peu, la question de la justice dans l'échange, la question du prix juste ne peut se passer d'une

réflexion sur cette forme de justice. La justice dans l'échange, ou justice commutative, a été définie par Aristote dans l'Ethique à Nicomaque (Aristote, 2004) et concerne la justice dans les transactions privées. Pour Koslowski (1998) la justice commutative relève de « *la disposition constante à donner et à recevoir ce qui est juste dans l'échange des biens entre personnes égales dans le cadre du droit privé* », alors que la justice distributive consiste à donner « *ce qui est juste dans la distribution des biens aux citoyens par l'Etat* » (Koslowski, 1998, p. 140) La justice distributive est ainsi une forme de justice politique. La focalisation sur la justice distributive tend à éluder les préoccupations sur la justice des relations commerciales et à assimiler la justice économique et sociale à une question purement politique ou philosophique, et non économique. La justice procédurale, quant à elle, associe la justice du prix à la procédure qui a conduit à sa fixation.

a) Justice commutative

Aristote a défini dans *l'Ethique à Nicomaque* (*EN*) (Aristote, 2004) une théorie de la justice dans l'échange. Ses propos ont donné lieu à des interprétations diverses, souvent contradictoires. La théorie aristotélicienne du prix juste est avant tout une théorie de la justice. Prise de manière globale, la justice est associée à la vertu et répond aux exigences de tempérance et de modération[43] (*EN* V (1129 b 12-22) p. 229). La justice est la vertu appliquée non seulement à soi, mais aux relations à autrui *EN* V (1129 b 22-31) p. 230). Par ailleurs, la justice est équivoque, imparfaite, peut être partielle et entendue de diverses manières (*EN* V (1129 a 26-b1) p. 227). Ainsi, aux côtés de la justice globale qui concerne la vertu de l'homme de manière générale, Aristote définit une justice partielle, qui se décline sous trois formes : 1) la justice distributive, qui concerne le partage des biens au sein d'une communauté humaine[44] ; 2) la justice corrective, qui vise à rétablir la justice en cas de litige dans les rapports humains consentis (vente, achat, prêt, location) ou non (vol, adultère, assassinat, etc.)[45] ; 3) la justice commutative, ou justice dans les transactions, qui fixe les

[43] Aristote assimile le juste dans l'attribution des biens et des peines à l'équitable, qui fixe un milieu entre le trop et le trop peu (*EN* V (1131 a 10-20) p. 236).
[44] « Celle que l'on trouve dans les actes qui consistent à répartir l'honneur, les richesses ou tous les autres avantages qui se partagent entre les membres de la communauté politique » (*EN* V (1130 b 30) p. 236).
[45] La justice corrective concerne ainsi dans une certaine mesure la justice dans l'échange, lorsque l'une des parties a été lésée, même si elle a consenti volontairement à l'échange.

conditions d'un échange juste. C'est cette forme de justice particulière qui a été principalement reprise dans les analyses sur le prix au cours du temps. Le prix juste est alors l'expression monétaire de la justice dans l'échange. Les différentes définitions de la justice partielle peuvent être traduites mathématiquement.

Dans la justice distributive, la répartition des biens communs doit restituer les qualités respectives des personnes. Or ces qualités sont inégales (Aristote, *EN* V (1131 a 10-20) p. 238). Dans la justice distributive, l'égalité n'est pas absolue mais doit être proportionnelle au mérite de chacun[46]. Mathématiquement, cela se traduit par une égalité géométrique.[47]

La justice corrective concerne quant à elle les relations entre personnes de qualité égale, ou considérées comme telles[48]. Ici le juge doit rétablir l'égalité stricte (arithmétique) entre les gains et pertes résultant d'une relation entre deux parties. Ici, seul le dommage causé est considéré, et la justice corrective vise à rétablir l'égalité entre le trop et le trop peu[49]. La justice corrective se traduit mathématiquement par une égalité arithmétique.[50] (EN V (1132 a 29-b 9), p. 245).

---

[46] Aristote reconnaît la multiplicité des définitions du mérite : « Le mérite toutefois ne tient pas pour tout le monde à la même chose. Au contraire, pour les partisans de la démocratie, c'est la condition libre ; pour ceux de l'oligarchie, c'est la richesse ou, pour d'autres, la qualité du lignage, alors que pour les partisans de l'aristocratie c'est la vertu ». (Aristote, EN V (1131 a 10-20) p. 238). Ainsi, si la justice distributive doit être basée sur le mérite, le principe supérieur définissant le mérite est posé par la loi en fonction du système politique.

[47] Ainsi, si l'on définit A et B le mérite qui caractérise les deux personnes, et C et D les parts à leur distribuer respectivement, la justice distributive est caractérisée par l'égalité suivante :
$A/B=C/D \Leftrightarrow A/C=B/D$ Et $A/B=C/D= (A+C)/ (B+D)$
La dernière égalité signifie que le rapport entre les situations des parties prenantes de l'échange reste inchangé à l'issue de l'acte de justice distributive.

[48] Dans la mesure où la justice distributive concerne le partage du bien commun, ce partage doit refléter le mérite de chacun au sein de l'ordre social. Dans la justice corrective, il s'agit d'appliquer la justice à des affaires privées entre deux parties. La qualité « sociale » des personnes n'est pas prise en compte, il s'agit d'une qualité égale : « *Dans les rapports contractés entre personnes, en revanche, ce qui est juste, c'est une sorte d'égalité, certes, et ce qui est injuste, une sorte d'inégalité, mais l'égalité ne traduit pas la proportionnalité exigée dans le premier cas : elle traduit au contraire la proportion arithmétique* ». (Aristote, EN V (1132 a 29-b 9), p. 245).

[49] « *Entre le trop et le trop peu, l'égal constitue un milieu ; or, le profit et la perte constituent chacun ce qui est trop et ce qui est trop peu en des sens contraires (trop de bien et trop peu de mal représentent un profit, alors que trop de mal et trop peu de bien, au contraire, représentent un dommage). Quant au milieu entre les deux nous l'avons vu, l'est l'égal que nous appelons juste* » (Aristote, EN, V (1132 a 15-29), p. 244)

[50] Si A et B sont les quantités respectivement obtenues par les parties prenantes de l'échange, avec A>B, la justice corrective cherche à définit la quantité C, telle que A-C = B+C, c'est à dire, C = A-B/2. Si D est la moyenne arithmétique entre les deux nombres A et B (D=A+B/2), alors C représente la différence entre chacun des nombres et cette moyenne arithmétique, soit : A-C=D=B+C.

La justice dans les transactions, ou justice commutative se traduit quant à elle par le principe d'équivalence réciproque, ou réciprocité. Cette justice combinerait mathématiquement les caractéristiques géométrique et arithmétique des justices distributive et corrective (Baldwin, 1959). La réciprocité renvoie à l'idée selon laquelle l'on doive donner l'équivalent de ce que l'on a reçu ou subir l'équivalent de ce que l'on a infligé. La réciprocité ne suit donc pas la hiérarchie sociale (justice distributive) ni ne fixe un milieu entre les quantités reçues par les deux parties (justice corrective) (EN, V1132 b21-30), p. 246). Dans un certain nombre de cas la réciprocité est même en contradiction avec la justice[51]. Toutefois, c'est la forme de justice qui, pour Aristote, convient à l'échange : « *Mais il reste que, dans les associations faites pour les échanges, la cohésion tient à ce genre de justice, même si la réciprocité veut que l'on rende en proportion et non selon le principe d'égalité* » (Aristote, EN, V, 1132 b 30-1133 a 8, p. 247). L'échange, pour Aristote, traduit le besoin réciproque qu'on les citoyens les uns des autres. Ainsi « *C'est en effet parce qu'on retourne en proportion de ce qu'on reçoit que la Cité se maintient* » (Aristote, EN, V, 1132 b 30-1133 a 8, p. 247).

Comment est défini l'échange proportionnel ? Aristote prend d'une part en compte la rémunération du travail « *Ce qui fait l'échange proportionnel, c'est la conjonction de termes diamétralement opposés : mettons un bâtisseur A, un cordonnier B, une maison C et une chaussure D, il faut donc que le bâtisseur (A) reçoive du cordonnier (B) son travail à lui (D) et qu'il lui donne en retour le sien (C). Par conséquent, si tout d'abord se constate l'égalité proportionnelle des choses et qu'ensuite la réciprocité se réalise la justice dont on parle sera accomplie. Sinon, l'égalité disparaît et il n'y a plus de partenaires. Rien n'empêche en effet le travail de l'un des partenaires d'être supérieur à celui de l'autre. Il faut donc les rendre égaux.* » (Aristote, EN, V, 1133 a 8-20, p. 248). Or, pour pouvoir rendre égaux les biens et services produits par des personnes produisant un travail inégal en quantité ou en qualité, il faut trouver un moyen de les rendre commensurables. Pour pouvoir mettre

---

[51] « *Dans bien des circonstances en effet ce principe est en désaccord avec la justice : par exemple, si c'est le détenteur d'une magistrature qui a frappé, il ne doit pas être frappé en retour et, si l'on a frappé un magistrat, on ne doit pas être seulement frappé, mais encore châtié.* » (Aristote, EN, V (1132 b 21-32), p. 246). Ce passage peut porter à confusion car semble appliquer le principe de respect de la hiérarchie sociale à la justice corrective. Pour Paul Jorion , la reproduction de la hiérarchie sociale est le principe directeur de l'idée de justice chez Aristote, malgré les nuances qu'il a pu Y apporter dans sa définition de la justice corrective.

en place un échange « juste », le préalable est de définir un standard commun à même de comparer des choses dissemblables. Quel est le facteur commun dans l'échange de deux biens dissemblables ? La première réponse donnée par Aristote est la monnaie (Aristote, EN, V, 1133 a 8-20, p. 248). Mais la monnaie n'est pour Aristote que l'expression matérielle de la commensurabilité des biens. Ce qu'elle exprime, c'est le besoin réciproque des partenaires de l'échange.[52] Le besoin apparaît alors comme ce qui motive l'échange (besoin réciproque de ce que l'autre possède) et qui permet de comparer la valeur des biens. « *La monnaie est devenue une sorte de substitut du besoin, à titre conventionnel* » (Aristote, EN, V, 1133 a 21-31, p. 249).

Trois éléments principaux ressortent alors de la conception de la justice commutative telle que définie par Aristote : d'une part, l'idée d'une réciprocité fondée sur la quantité et la qualité du travail réalisé ; d'autre part, la possibilité que la valeur de ce travail reflète le statut social des parties prenantes de l'échange ; enfin la perspective d'un échange fondé sur le besoin éprouvé par les parties-prenantes de l'échange dernières, qui prend en compte une dimension psychologique et contextuelle plus importante. Ces trois éléments ont donné lieu à des interprétations très diverses et ont été mobilisé dans des approches du prix juste parfois contradictoires. Quatre interprétations majeures d'Aristote seront par la suite reprise par les différents courants ayant travaillé sur le prix juste : le prix juste comme mesure de la valeur travail (et dans un certain nombre de cas, du coût de production), le prix juste comme expression de l'utilité du bien (révélée par les mécanismes du libre marché), le prix juste comme reconnaissance du besoin réciproque des participants à l'échange (défendue par les partisans du commerce équitable et l'économie sociale et solidaire), le prix juste comme expression d'un rapport social (sociologie des prix).

[52] On retrouve ici la spécificité de la philosophie d'Aristote par rapport à Platon : si la communauté est basée sur la division du travail, c'est le besoin qu'on les hommes de vivre ensemble selon des rapports justes, et non simplement un ordre naturel idéal, qui fonde le ciment de la vie sociale. L'homme pour Aristote ne saurait exister sans ses semblables et le collectif ne saurait fonctionner sans des relations justes. Le terme de « besoin » a souvent par la suite été traduit comme une expression de l'utilité, qui situerait chez Aristote les fondements de l'économie utilitariste contemporaine.

Tableau 6 : Les principes de la justice commutative et leur interprétation

	Justice distributive	***Justice corrective***	***Justice commutative***
Principe mathématique	*Egalité Géométrique (proportionnalité)*	*Egalité arithmétique*	*Equivalence réciproque*
Critère pris en compte	*Mérite/statut social*	*Réparation d'un litige* *Juste milieu*	*Reconnaissance du besoin réciproque des coéchangistes* *Valeur travail* *Statut social*

Source : Auteure

b) Justice distributive

Bien que le prix soit avant tout associé à l'acte d'échange, la question des prix n'est cependant pas étrangère à la notion de justice distributive, comme le mettent en évidence les débats sur les prix agricoles ou encore les questions relatives au salaire vital. Le prix se préoccupe de justice distributive dans la mesure où l'échange peut être un moyen pour aboutir, à une société plus juste et moins inégalitaire, ou, dans une approche corrective, de compenser l'inégalité des dotations initiales des participants à l'échange. Ainsi pour Chauvier (1998), la justice commutative et corrective ne sauraient être pensée indépendamment de la justice distributive : « *Une chose est la justice distributive, une autre la justice commutative et corrective, la seconde supposant nécessairement la première, puisqu'on ne peut définir une juste commutation ou réparation sans avoir une notion des justes dotations* » (Ibid., p. 12). Une telle affirmation n'est pas évidente. Dans une perspective d'économie néo-classique, la question des dotations initiales n'est pas prise en compte : la justice dans l'échange est caractérisée par la liberté et l'égalité d'accès au marché des parties prenantes de l'échange, sans autre considération.

La fonction distributive du prix est également importante du point de vue des S3A. L'établissement d'échanges justes vise en effet à remédier via l'échange marchand, aux inégalités sociales. Considérer que le petit producteur n'est pas rémunéré suffisamment part de l'idée qu'il mérite d'être rémunéré mieux, que ce soit en vertu de la qualité de ses produits, des inégalités de ressources initiales dont il dispose, ou encore d'un principe d'égale dignité des êtres humains. Le commerce équitable

s'inscrit dans cette logique : le niveau de prix s'établit en effet fonction d'une exigence de justice définie par la capacité pour le producteur à vivre de son travail. Il se fonde ainsi sur un critère de justice distributive qui est de permettre à chacun de couvrir au minimum les besoins nécessaires à une vie digne (Robert-Demontrond, 2008b). Le transfert de richesse se fait alors notamment par le paiement d'un surplus éthique ou prime de développement par le consommateur. On considère alors que le principe initial de répartition des dotations n'est pas satisfaisant, et qu'il est nécessaire de le corriger. Dès lors, la question de la justice commutative dans la fixation du prix au sein des S3A peut difficilement se passer d'une réflexion sur le lien à justice distributive. Le prix juste a alors pour fonction, d'influencer la répartition et la distribution des richesses économiques et sociales.

c) Justice procédurale

La question du prix juste ou équitable a par ailleurs été abordée dans une perspective de justice procédurale. Dans ce cas, c'est le processus de fixation du prix qui en garantit la justice, assorti ou non d'un principe de justice supérieur. Dans la justice procédurale, le caractère juste de la distribution n'est pas défini par son résultat mais par la procédure qui a conduit à ce dernier. Ainsi un échange sera jugé juste d'un point de vue de la justice procédurale si « *les processus d'échange se sont déroulés selon des règles jugées justes par tous les partenaires, quelle que soit la structure de la répartition finale. Tout se passe comme si le caractère juste de la situation d'origine était transmis par des procédures justes à la situation finale* ».(Dang et Maric, 1999, p. 69).

On peut retrouver une première référence à cette forme de justice au regard de la formation des prix dans les écrits de Platon (1992) qui préconise de fonder l'établissement d'un prix juste pour les denrées alimentaires sur une discussion argumentée, entre personnes compétentes et légitimes (agronomes et/ou autorités locales). Dans une approche plus contemporaine, les S3A sont susceptibles de réaliser des échanges justes dans la mesure où ils créent des conditions proches d'une agora marchande au sein de laquelle les individus sont à même d'échanger et d'argumenter autour de la définition du juste Prévost (2012). Béji-Bécheur et al. (2008) rapprochent quant à elles la détermination du prix juste au sein du commerce équitable d'une délibération qui tend (bien qu'imparfaitement) vers les conditions de l'agir

communicationnel de Jürgen Habermas. Le prix juste serait ainsi le résultat d'une discussion démocratique et d'un échange d'arguments rationnels dont la validité serait reconnue par l'ensemble des participants à l'échange.

Tableau 7 : Les trois fonctions du prix et les principes de définition associés

Fonction du prix	**Objectif**	**Principe présidant à la fixation du prix**	**Forme de justice éventuellement associée**
Allocative	Utilisation des ressources dans une société	Efficacité	Justesse (≠ justice)
Distributive	Répartition d'un fond commun entre membres d'une communauté	Mérite	Justice distributive Justice procédurale
Commutative	S'accorder sur les conditions d'une transaction privée	Equivalence	Justice commutative Justesse

Source : Auteure

3. Prix « objectif » *versus* Prix « subjectif »

Existe-t-il une « vérité », une essence du prix de toute chose ? Ou bien le prix n'est-il que le résultat d'influences diverses propres à un moment et à un contexte donné ? La question qui se pose ici renvoie à deux traditions ontologiques au regard du prix : dans la première il existe une « vérité » du prix, l'objectif est alors de s'en approcher, de la déterminer au plus près. L'identification d'une « vraie » valeur du bien tendrait ainsi à assimiler un prix juste à un prix de justesse (c'est à dire à la mesure la plus exacte possible de la valeur du bien, considérée dans ce cas comme unique). Tarde (1907) souligne ainsi que les penseurs du Moyen-Âge sont à la recherche d'un prix juste « objectif[53] ». Cette approche est liée à la place centrale de la religion dans la pensée médiévale : les biens sont créés par Dieu qui détient nécessairement la vérité de leur valeur, même si les hommes ne sont capable de la déterminer qu'imparfaitement.

[53] Ainsi, pour Saint Thomas, *« La chose vaut ce qu'elle vaut en soi »*. (Somme théologique, secunda secundae quest 77, art 1)

Les canonistes plus tardifs opèrent un revirement quasi complet en introduisant une dimension individuelle et psychologique au prix à travers l'introduction des prémisses de la notion d'utilité. On assiste alors au passage d'une méthode de détermination ontologique (recherche de l'essence du juste prix) et d'un précepte de justice universel à une méthode psychologique (acceptation de sa nature subjective et variable) et un principe de justice individuel qui conduit à un assouplissement de la notion de prix juste.

Par la suite, les économistes politiques classiques, Ricardo, Smith et Marx distinguent valeur d'usage et valeur d'échange. [54] La possibilité de déterminer une « vérité » de la valeur des biens s'incarne encore toutefois dans la définition de la valeur travail : « *C'est pourquoi le travail seul, ne variant jamais dans sa propre valeur, est le seul et l'ultime étalon grâce auquel la valeur de toutes les marchandises peut en tout temps et en tout lieu être estimée et comparée. C'est leur prix réel : l'argent n'est que leur prix nominal* » (Smith, 2000, p. 24).

Le tournant utilitariste vient remettre en question l'idée qu'il existe une valeur « objective » des biens ou services. L'économie néoclassique retient une approche subjective des prix. La valeur perçue du bien est exprimée à travers l'utilité marginale. Le prix est directement lié aux fonctions d'utilité des vendeurs et des acheteurs, qui dépendent de leurs caractéristiques et de leurs préférences. Le marché autorégulateur est alors le moyen le plus efficace de coordonner ces préférences subjectives. L'approche marginaliste nourrit la réflexion sur les prix aussi bien en économie qu'en marketing. Dès lors, si le prix est bien le « vrai » prix ou le « juste prix » c'est uniquement parce qu'il résulte de mécanismes de marché.

En parallèle, les travaux de sociologie économique renoncent également à l'objectivité du prix, en insistant sur l'idée d'une construction sociale de la valeur et

---

[54] Aristote, distingue dans La Politique la valeur d'usage et la valeur d'échange. Marx, dans le Capital, affirme que « *Toute marchandise se présente toutefois sous le double aspect de valeur d'usage et de valeur d'échange. Car l'usage de chaque chose est de deux sortes : l'une est propre à la chose comme telle, l'autre non. Une sandale par exemple, sert de chaussure et de moyen d'échange. Car celui qui l'échange pour ce qui lui manque, la nourriture je suppose, se sert aussi de la sandale comme sandale, mais non dans son genre d'usage naturel, car elle n'est pas là précisément pour l'échange. Il en va de même pour les autres biens* », et Smith : « « *Le mot valeur, il faut le noter, a deux significations et exprime parfois l'utilité d'un objet en particulier, et parfois le pouvoir d'acheter d'autres biens que la possession de cet objet implique. L'une peut être appelée « valeur d'usage » ; l'autre « valeur d'échange* ». (Smith, 2000).

de la qualité des biens. Le prix est alors le résultat d'un processus qui mêle des dimensions économiques, sociales et politiques (Chiffoleau et Laporte, 2004; Karpik, 1989; Orléan, 2013). Il n'existe pas de valeur essentielle d'un bien, la valeur est fondée sur des jugements co-construits. Pour Jorion (2016), le prix est déterminé par les rapports de statuts sociaux entre parties-prenantes de l'échange. Il s'appuie sur l'hypothèse hégélienne selon laquelle la valeur est une transformation des attributs qualitatifs du bien en une mesure quantitative. Ainsi, le prix peut « *être quantitatif sans pour autant que la chaîne causale de sa détermination soit elle-même quantitative : il pourrait, par exemple, être un effet de frontière entre des éléments qualitatifs en conflit, et représenter ainsi l'émergence de la quantité au sein de phénomènes autrement purement qualitatifs*. » (Jorion, 2016, p. 67) La fixation du prix entre acheteurs et vendeurs, qui résulte de l'interaction entre ces derniers, passe alors par une traduction d'éléments qualitatifs en éléments quantitatifs. De ce point de vue le prix juste est lui aussi le résultat d'une co-construction fondée sur les différentes conceptions de la justice portées par les parties-prenantes de l'échange, qui se traduira dans l'attribution d'une valeur monétaire au bien.

Ce travail s'appuie sur une démarche de recherche compréhensive qui s'interroge sur la manière dont les acteurs de la coopérative définissent le prix juste. La question posée n'est ici pas celle de la «vérité » du prix juste. Il s'agit ici de comprendre comment le prix juste est pensé par les acteurs de la coopérative et comment ils mettent en œuvre cette justice du prix. Une approche « pragmatique » du prix juste paraît alors appropriée : « *La question de savoir « combien ça coûte en vrai » ne peut s'entendre qu'au sens pragmatique de la vérité, c'est-à-dire quand le prix juste est mis en relation avec les différents protagonistes concernés*. » (Hache, 2010, p. 114).

4. Prix juste et marché

Cette partie propose d'expliciter la relation entre prix et marché. En effet, la question du prix est indissociable de celle du marché. Il s'agit ici de justifier le choix de l'étude du prix, mais aussi de rappeler les problématiques concernant la justice dans les échanges marchands, les deux questions étant liées dans la littérature.

a) Déterminer le prix ou construire le marché ?

Pourquoi parler de construction du prix et non de construction du marché ? Lorsque la question de la fixation du prix juste a émergé lors des premiers entretiens avec Alter-Conso, j'ai orienté mes lectures vers les travaux portant sur la construction sociale des marchés. Il m'a d'abord semblé pertinent d'aborder la coopérative Alter-Conso comme un cadre organisationnel permettant de mettre en place un marché particulier, au sein duquel les échanges étaient cadrés par des règles coopératives, et dans lequel les parties prenantes de l'échange étaient toujours connues à l'avance. C'est dans ce cadre bien délimité que venait se poser la question du prix juste.

Trois éléments m'ont amenée à ne pas retenir la question de la construction sociale du marché comme objet central de la thèse. D'une part, il est difficile de trouver dans la littérature une définition stable et consensuelle de ce qu'est un marché et plusieurs éléments tendent à invalider l'idée selon laquelle la coopérative Alter-Conso aurait bien construit un marché. Il s'agirait plutôt d'une offre marchande, ou d'un segment de marché, d'un agencement marchand. D'autre part, si les acteurs de la coopérative mettent clairement en avant la volonté de fixer des prix justes (bien qu'ils ne soient pas nécessairement tous d'accord sur ce qu'est un prix juste), leur rapport au concept de marché est beaucoup plus ambigu, et constitue une préoccupation moins centrale dans les propos tenus aussi bien dans le cadre des entretiens que dans les discussions collectives. Il m'a semblé plus pertinent de considérer le marché (dans ses différentes acceptions (Blanchet, 2013) : marché abstrait, associé à des représentations sociales et des élaborations théoriques formalisées, marché système organisant l'échange et la redistribution des richesses, marché physique comme lieu de l'échange) comme un élément à prendre en compte dans la construction du prix juste, plutôt que comme l'objet même de la recherche. Enfin, la littérature sur la construction sociale des marchés en marketing et en sociologie économique, bien qu'elle souligne le rôle central de la formation des prix dans la construction des marchés, ne traite pas la question du prix juste.

b) Le marché, incompatible avec la justice ?

La question de la construction du prix juste est-toutefois indissociable d'une réflexion sur la nature des marchés et des échanges marchands. Elle pose la question de la possibilité d'instaurer des rapports de justice dans la vie économique, et de lutter contre les injustices qui caractérisent l'économie marchande capitaliste (Perna, 2000).

Les marchés occupent une place centrale dans l'organisation et la coordination des systèmes sociaux contemporains. Ainsi, « *le marché n'est pas seulement considéré comme une institution spécialisée permettant d'organiser les activités économiques. Il est assimilé à une forme générale de gouvernement des sociétés humaines* » (Callon, 2013, p. 325). Nous nous trouvons aujourd'hui dans un contexte idéologique fortement dominé par la confiance dans le fonctionnement du marché, au sein duquel la pensée néo-libérale est une clé d'analyse de l'entreprise et des mécanismes de l'échange, et relayée par les grandes institutions économiques et financières internationales (Buckley et Tuama, 2005, p. 128). Pour ces auteurs, la place croissante que le néo-libéralisme a occupé dans les théories et les politiques économiques depuis les années 70 laisse de moins en moins d'espace aux considérations éthiques et politiques. Les approches néolibérales tendent alors à assimiler la société au marché et à réduire la citoyenneté à la liberté de participer aux échanges marchands. Ces auteurs en appellent alors à la nécessité de penser le marché en lien avec des considérations éthiques et normatives, dans la lignée de tenants d'un libéralisme plus modéré (Mill, Keynes, Kant), en cherchant à penser l'équilibre de libertés assorties de responsabilités.

Le Velly (2012) remarque que les travaux portant sur les représentations sociales du marché mettent en évidence des représentations relativement homogènes du marché, à la fois chez ses partisans et ses détracteurs (Appleby, 1978; Carrier, 1997; Dilley, 1992; Parry et Bloch, 1989) : le marché est perçu comme un lieu où domine un comportement individuel, intéressé et calculateur, régulé par un mécanisme objectif et impersonnel (la loi du marché) qui ne prend pas en compte dans ses mécanismes les valeurs, normes éthiques, ni les individus et leurs décisions. Dans une approche de sociologie de l'action collective, Benford et Snow, (2000) définissent le marché comme un « cadre d'injustice » : le marché est considéré comme une sphère impersonnelle, associée à la recherche exclusive du profit, considérée comme la

cause de la surexploitation des ressources environnementales et du non-respect des droits des travailleurs.

Dans la littérature, la question de la capacité du marché à générer de la justice est source de controverses. Les approches critiques du marché dénoncent une expansion parfois perçue comme irrésistible (Zelizer, 1992) de la logique marchande. Polanyi (1998) associe la mise en place d'une économie de marché à la réduction des transactions économiques à des échanges marchands et monétaires : *« La production mécanique dans une société commerciale suppose la transformation de la substance naturelle et humaine de la société en marchandise.(…) La dislocation provoquée par un pareil dispositif doit briser les relations humaines et menacer d'anéantir l'habitat naturel de l'homme »* (Ibid., p. 62). Cette vision a été alimentée depuis la fin du XIXème siècle, par les courants critiques en philosophie et en sociologie (Gorz, 1988; Weber, 2004). Les théoriciens critiques de la première et de la seconde Ecole de Francfort appréhendent une colonisation progressive du « *monde vécu commun* » (Horkheimer et Adorno, 1983, Habermas, 1987a, 1987b) par les logiques du système économique et de la rationalité instrumentale. A leur suite, les partisans d'une économie plurielle insistent, comme je l'ai mentionné dans le chapitre précédent, sur l'importance du rôle de l'état et des formes d'échanges hors-marché pour préserver des espaces de solidarités au sein de nos sociétés (Polanyi, 1957, Laville et Eme, 1999). L'avènement d'une économie de marché capitaliste est alors considérée comme une rupture avec la recherche de la justice en économie : « *On peut tout aussi bien prétendre que l'économie politique écarte l'échange d'Aristote parce qu'elle en comprend la portée profonde. Quel est en effet le projet des économistes à partir du XVIIIe siècle environ, sinon d'établir déductivement que les variations de grandeurs économiques – prix, intérêts, revenus, quantités – relèvent de forces anonymes, mécaniques ou matérielles s'exerçant selon des causalités efficientes et interdépendantes et ne doivent rien aux volontés s'exerçant selon leurs fins. Or la notion de juste prix constitue pour cette ambition un obstacle décisif .*» (Polanyi, 1998).

A contrario, dans une perspective économique et philosophique plus libérale, le marché est appréhendé en référence à l'idéal du « doux commerce » (Montesquieu, 2011) : pour Mirowski et Plehwe (2009) il renvoie ainsi à « *une forme de gouvernement des sociétés humaines permettant une coordination garantissant la*

démocratie, les respect des libertés et des initiatives individuelles ». Le marché s'est également vu attribuer la capacité à améliorer les capabilités des individus et leur autonomie, notamment dans les pays en développement (Sen, 1993, 2003). Dans ces approches, le marché est donc garant, sous certaines conditions, de démocratie, de liberté, et, *in fine,* de justice.

Dans une approche moins clivante et plus pragmatique, Callon (2010) souligne que les marchés permettent de résoudre nombreux problèmes d'incitation et coordination, mais présentent aussi des défaillances, qui amènent à s'organiser pour répondre aux problématiques rencontrées produisant une reconfiguration permanente des marchés, en lien avec des débats et choix politiques. Les défaillances du marché conduisent alors à une « prolifération du social » (Marylin, Strathern, 1999), c'est à dire à l'apparition groupes sociaux « concernés » (Callon, 2011). Ces groupes émergents participent à la création d'innovations économiques, sociales, technologiques et à la reconfiguration permanente des marchés. Ils peuvent faire émerger des configurations organisationnelles alternatives, visant à répondre aux défaillances des marchés. Face aux limites et externalités négatives générées par les marchés, deux propositions apparaissent : la première propose de contenir la colonisation des rapports économiques et sociaux par des rapports marchands capitalistes et à développer les formes d'intégration alternatives de l'économie (Etat et ESS notamment). La seconde vise à « *Modifier les marchés eux-mêmes, la manière dont ils fonctionnent et les effets qu'ils produisent »* (Löfgren et Czarniawska, 2012). Un questionnement sur la capacité des organisations à contribuer à des agencements marchands (Callon, 2013) alternatifs, porteurs d'échanges plus justes combine ces deux dimensions. Il rejoint la réflexion sur le rôle des organisations alternatives comme acteurs économiques vecteurs d'innovation et de transformation sociale. La capacité à construire un prix juste, répondant à des règles alternatives à celles du marché autorégulateur serait un levier d'action en ce sens.

c) Le prix juste, résultat d'un « autre marché » ?

Se pose alors la question de savoir à quelles conditions l'échange économique peut être un échange juste. Elle est liée à la question de la définition même de ce qu'est un échange marchand : comment qualifier une transaction monétaire qui n'intervient ni dans le cadre d'un échange administré par l'Etat, ni dans celui d'un marché libre ? Quelles sont les caractéristiques d'un échange marchand alternatif ? La mise en place de formes d'organisation alternatives *du* marché ou *au* marché pose la question du déroulement concret des échanges : qui participe à l'échange ? Comment est organisée la rencontre entre vendeur et acheteur ? Comment sont déterminées les caractéristiques des produits ? Comment sont fixés les prix ? Autant d'éléments qui définissent une diversité de marchés et concrets. Il s'agit alors d'aborder la SCIC Alter-Conso comme une initiative de l'économie sociale et solidaire, engagée dans un système alternatif, visant à mettre en place des échanges équitables. L'analyse de la détermination du prix juste au sein de la coopérative vise à mettre en évidence à la fois les principes de justice mobilisés par les acteurs, leur relation à leur environnement marchand et sa capacité instaurer des formes d'échange économique répondant à d'autres principes que ceux de l'économie de marché capitaliste.

Tableau 8 : Les principes de définition de l'échange juste chez Aristote et leur interprétation dans les courants théoriques traitant du prix juste en économie, sociologie, gestion

Critère de justice commutative chez Aristote	***Equivalence dans le travail échangé***		***Satisfaction de besoins réciproques***		***Statut social***
Principes retenus par la suite dans les théories du prix	*Coûts de production*	*Valeur travail*	*Utilité*	*Réciprocité aristotélicienne*	*Statut social*
Courants théoriques associés	*Théorie économique classique et néoclassique* *Commerce équitable*	*Penseurs classiques (Marx, Smith)* *Commerce équitable*	*Economie néoclassique* *Théories marginalistes du prix*	*Commerce équitable* *ESS*	*Sociologie du prix* *Marketing*

Source : Auteure

B. Le prix juste dans l'histoire de la pensée économique

La section précédente a permis de présenter les enjeux relatifs à la justice du prix. Elle a présenté les fonctions du prix, les formes du juste pertinentes pour l'analyse du prix juste et présenté des éléments relatifs au lien entre justice et marché. La section suivante propose de revenir su l'histoire du prix juste, pour retracer les fondements du concept dans la mesure où les travaux contemporains sur le prix juste, aussi bien en *business ethics*, sociologie, ou en économie.

1. Le prix juste, une problématique ancienne

La problématique du prix juste remonte assez loin dans l'Histoire puisque l'on trouve plusieurs références à ce sujet dans le code Hammourabi[55]. Elle connaît depuis quelques années un regain d'intérêt, en particulier chez les penseurs souhaitant questionner la capacité du marché néoclassique à générer de la justice. Les références Antiques au prix juste constituent la racine des débats futurs, depuis le Moyen-Âge jusqu'à aujourd'hui. J'ai présenté dans la partie précédente (II.B.2.a) les apports d'Aristote issus de l'Ethique à Nicomaque, en particulier dans la définition de critères de justice. Les travaux d'Aristote constituent une référence omniprésente dans les écrits sur le prix juste, et ces critères seront mobilisés par la suite par des écoles de pensée différentes, voire divergentes. Certains passages de La Politique (Aristote, 1989) portant sur la chrématistique sont également mobilisés. Aristote Y défend une approche morale de l'économie, visant la satisfaction des besoins humains, et condamne la recherche du gain pour lui-même. Ils ont inspiré, au cours des dernières années des travaux sur le commerce équitable et la décroissance (Latouche, 2000; Le Velly, 2008). Platon (1992) a également évoqué la question du prix juste, avec un écho beaucoup plus faible que les travaux d'Aristote, mais qui mérite d'être mentionné car repris par Gide (1941) dans son approche du prix juste en contexte coopératif.

Si l'on trouve dès l'Antiquité des références au concept de prix juste, le terme de *justum pretium* prend une signification particulière au cours du Moyen-Âge. Aprement discuté par les théoriciens de l'époque, il devient alors *« un dispositif légal,*

[55] Texte de loi babylonien datant de 1750 av J-C environ. Il fixe le prix de certains biens et services et comprend plusieurs lois de régulation de l'économie agricole.

un impératif moral, une doctrine économique » (Baldwin, 1959, p. 8). Une rupture avec la pensée médiévale s'opère avec les travaux d'Adam Smith, qui sépare l'économie du domaine de la philosophie morale. Le prix juste est alors pensé plus comme le résultat mécanique de la loi du marché que comme le produit d'une réflexion morale. C'est l'émergence des premières critiques du capitalisme à partir de la deuxième moitié du XXème siècle qui amène un certain nombre d'économistes critiques à rouvrir le débat autour du prix juste. Face à un « esprit du capitalisme » (Weber, 2004) qui semble avoir validé un projet d'accumulation sans limites, un certain nombre d'auteurs critiques de la fin du XIXème et du début du XXème siècles cherchent à remettre au goût du jour un « esprit du moyen-âge » (Sombart, der moderne kapitalismus, Weber). Ils l'associent, de manière sans doute idéalisée, à une philosophie de la « simple satisfaction des besoins » (Weber, 2004), qui pourrait être approchée de la recherche du « suffisant » (Gorz, 1988).

2. Une problématique transversale : liberté de l'échange *versus* régulation

La question de la justice du prix est traversée par un questionnement portant sur le degré de réglementation et de régulation à imposer autour de la fixation du prix juste. L'histoire de la formation des prix, et en particulier de la formation des prix agricoles est marquée par cette oscillation permanente entre liberté de l'échange et régulation. Ce questionnement apparaît déjà dans les textes de loi issus du droit Romain qui visent à poser dans la loi les principes du *justium pretium*. Deux époques et deux tendances peuvent être identifiées. Pendant la République[56] et dans les premiers temps de l'Empire, l'économie appartient au droit privé et est caractérisée par un important laissez-faire (Baldwin, 1959). Le prix juste est essentiellement associé au consentement des parties-prenantes de l'échange[57]. Plus tard, le code Justinien impose un contrôle[58] des prix, fixés par les autorités locales. Ce débat entre régulation et

---

[56] Entre 509 et 27 av. J-C.

[57] Ulpien (autour de 130 ap. J-C) rapporte : « *Pomponius says that it is naturally permitted to parties to circumvent each other in the price of buying and selling* ». Les propos de Pomponius sont repris par Paul (autour de 225 ap. JC) « *In buying and selling natural law permits the one party to buy for less and the other to sell for more than the thing is worth; thus each party is allowed to outwit the other.* » (Baldwin, 1959, p. 17).

[58] Dioclétien établit ainsi un prix maximum pour les denrées de première nécessité. Tarde (1907) retient par ailleurs une première application d'une notion de prix juste concernant les biens immeubles dans un rescrit de Maximien et Dioclétien inséré au code Justinien, qui définit « *un droit du vendeur à*

liberté de l'échange ressurgira dans les débats médiévaux, entre les romanistes qui soutiennent alors le renouveau du commerce, et encouragent la poursuite des richesses et la circulation de l'argent, et les théologiens qui condamnent l'usure et entendent fournir une définition à la fois morale et objective du juste prix (Tarde, 1907), cadrée par les autorités. Ces deux conceptions font écho aux débats contemporains autour du degré de régulation à imposer à l'économie.

3. Les critères médiévaux de définition du prix juste

A partir du XIIIème siècle, le commerce se développe en Europe, la circulation de l'argent s'accélère et les préoccupations théoriques font écho à des problématiques concrètes de politiques économiques (De Roover, 1958). Dans un contexte où les différents domaines de la vie sociale sont régulés par le fait religieux, le Moyen-Âge appréhende les questions économiques d'un point de vue avant tout normatif, recherchant les principes a priori d'une économie vertueuse. Les débats économiques se font l'écho des polémiques théologiques, autour de deux préoccupations majeures : la question de l'usure et celle du juste prix. Les débats sur les travaux médiévaux sur le juste prix se réfèrent le plus souvent à la doctrine canonique[59] ou aux débats scolastiques[60] et ont principalement puisé dans les références antiques, et tout particulièrement dans les travaux d'Aristote.

---

ne pas être lésé dans l'échange par un prix injuste ». Ce rescrit concerne la vente de biens immeubles et fait appel à un principe « d'humanité », sans toutefois donner plus de précisions quant à la manière de fixer les prix.

[59] La doctrine canonique renvoie à un ensemble de textes de droit issus des canons de l'Eglise, longtemps disparates, et qui ne forment un système lié et cohérent qu'à partir des XVe-XVIe siècles. Dans la doctrine canonique le prix juste a notamment été étudié par Raymond de Pennafort (1175-1275), Saint Albert le grand, docteur de Bollstadt (1193-1280), qui formera Thomas d'Aquin (1226-1274).; ils avaient été précédés par les pères de l'Eglise (Saint Jérôme, Saint Chrysostome, Saint Clément, Saint-Augustin) qui traiteront du prix juste pour lancer de violentes critiques contre les marchands. La condamnation du commerce, des richesses et de l'amour du gain pour lui-même marque ainsi profondément la doctrine chrétienne, et inspirera les thèses canoniques du juste prix (De Tarde, 1907). Baldwin souligne que la pensée médiévale sur le prix juste est assimilée à tort à la seule doctrine canonique. Il distingue quant à lui trois catégories de penseurs médiévaux qui se sont préoccupés des prix justes : les théologiens (en faveur d'une régulation stricte des prix), les légalistes romains (favorables au laissez-faire), les légalistes canonistes (soucieux de préoccupations éthiques mais défavorables à une régulation trop stricte). (Baldwin, 1959).

[60] La scolastique définit de manière générale la pensée philosophique caractérisée par des « écoles ». La scolastique médiévale chrétienne se développe principalement au XIIIe siècle. Elle renvoie le plus souvent au thomisme, la pensée de Saint Thomas D'Aquin et d'Albert le Grand. Elle est marquée par l'usage de la raison dans l'analyse de questions philosophiques et religieuses, pose la question de la dualité entre foi et raison et réintroduit les textes antiques, et notamment la pensée d'Aristote dans les débats de l'époque. Ses travaux s'appuient sur une méthode d'analyse approfondie des textes religieux et philosophiques puis à une mise en débat de ces textes suivant un jeu de questionnements dialectiques.

Les différentes acceptions antiques et médiévales du prix juste ont été par la suite mobilisées dans les théories contemporaines du prix et apportent un éclairage sur les grands enjeux qui traversent la question du prix juste.

a) Valeur travail et coûts de production

Dans ses commentaires sur les travaux d'Aristote, Saint Thomas d'Aquin reprend ainsi les propos d'Aristote (Tarde, 1907, De Roover, 1958) : « *Il faut donc, pour que l'échange soit juste, qu'autant de souliers soient donnés pour une maison ou pour la nourriture d'un homme que le constructeur ou le cultivateur dépasse le cordonnier en travail et en dépenses, parce que si cela n'est pas respecté, il ne pourra Y avoir échange de choses, et les gens ne se communiqueront pas entre eux leurs biens. Or ce qui est dit, à savoir que plusieurs souliers se donnent pour une maison, ne pourra se faire, à moins que de quelque manière les souliers deviennent égaux à la maison.* » (Saint Thomas d'Aquin, 1999, Livre V, Leçon 9). Il définit ainsi le prix juste comme un prix qui couvre les coûts de production et de main-d'œuvre. Cette interprétation d'Aristote par Saint-Thomas d'Aquin associe aurait posé les fondements des théories classiques de la valeur-travail (Baldwin, 1959), plaçant le travail au cœur du processus de création de richesse. Le travail représente de ce point de vue le critère de commensurabilité des biens, le prix juste étant celui qui traduit la quantité de travail incorporée dans le bien et qui garantit au producteur une juste rémunération de ce travail. (Schilling, Hagenauer et Aubin, 1931; Tawney, 1926). L'approche par la valeur travail n'est pas très éloignée de celle par les coûts de production, en particulier dans une perspective médiévale où le travail est le principal coût de production. Il était alors effectivement possible de calculer un coût de production et d'estimer précisément les besoins d'un foyer. (Tarde, 1907, p. 43.).

L'idée qu'un prix juste est un prix qui rémunère le travail apparaît par la suite dans les théories économiques classiques (chez Smith notamment). Le tournant marginaliste et l'économie néoclassique, prix juste et rémunération du travail disparaissent des préoccupations des économistes. Marx reprend la théorie de la valeur travail, pour

---

La scolastique médiévale est marquée par d'autres grandes écoles de pensée, en particulier le scotisme (Jean Duns Scot, 1266-1308), et plus tard, le nominalisme (porté par Guillaume d'Ockham). Les doctrines scolastiques du prix ont mobilisé les principaux docteurs de l'église : Albert le Grand, Thomas d'Aquin, Buridan, Lorenzo Ridolfi, Saint Bernardin de Sienne, Cajétan, puis l'école de Salamanque. Thomas d'Aquin est sans doute le plus prestigieux représentant des scolastiques. (Universalis, dictionnaire des philosophes p. 1591).

révéler l'exploitation et l'aliénation capitalistes. Les références suivantes à l'idée d'un échange qui permettre de couvrir les coûts de production et de fournir un salaire digne au travailleur, s'inscrivent à la suite de ces critiques du modèle capitaliste. Elle est aujourd'hui reprise par les promoteurs du salaire vital, et constitue une pierre angulaire de la démarche du commerce équitable.

La garantie d'un salaire couvrant les coûts de production et de main d'œuvre est assurée au Moyen-âge par les guildes, qui fixent les niveaux de rémunération de leurs membres. Elles ont pour objectif d'éviter la concurrence déloyale et la tromperie, et de créer des opportunités égales pour l'ensemble de leurs membres. En garantissant à ces derniers un revenu modeste mais stable, elles se basent selon Weber (2004), sur un principe de subsistance, plus que de profit, conforme à l'esprit du Moyen-Âge. La recherche d'un revenu suffisant définit au sein de l'organisation fait écho à la manière dont sera envisagée la fixation du prix chez Alter-Conso.

b) Prix juste et rapports sociaux

La notion de rémunération du travail est associée au Moyen-Âge à celle de statut social, dans une société aux rapports sociaux figés. Henri de Langenstein[61] affirme ainsi que le juste prix vise à maintenir et reproduire la hiérarchie sociale : « *Il faut que par ce prix le producteur puisse subvenir à ses besoins, c'est-à-dire vivre selon sa classe* ».

Le revenu du travail est modulé au regard du statut social des individus. Cette conception se rapproche du principe qui définit la justice distributive chez Aristote et reflète la « place » de chaque individu dans la société. La hiérarchie des salaires a bien évidemment encore cours dans nos sociétés, bien que les rapports sociaux se soient fluidifiés.

L'idée que le prix peut exprimer des rapports sociaux apparaît cependant dans les théories classiques et contemporaines. Dans les théories marxistes, le décalage entre prix du travail et prix de la marchandise est un révélateur de la position sociale du prolétaire et du capitaliste, le surplus pouvant être lu comme l'expression monétaire de cette différence de statut. Pour Marx, le fétichisme de la marchandise et

[61] 1325-1397. Docteur en théologie. - Professeur de théologie et vice-chancelier de l'université de Paris. - Recteur de l'Université de Vienne.

l'objectivation des marchandises tendent à dissimuler les rapports sociaux qui prennent place derrière leurs conditions de production et d'échange. Il s'agit alors d'aller regarder derrière le produit pour voir le « monde » qu'il fabrique, non dans sa matérialité, mais dans tout le processus qui a, in fine conduit à sa mise en marché et à la formation d'un prix (Rumpala, 2009).

Dans une perspective contemporaine, Jorion (2016) analyse les modalités de fixation du prix comme un reflet des rapports de force au sein de la société. Enfin, les travaux en marketing, et en particulier en marketing du luxe (e.g. Roux, 1994) révèlent la portée symbolique du prix dans l'expérience d'achat du consommateur. Ces différentes études rappellent que le prix peut alors être révélateur de rapports sociaux et de représentations relatives au statut social des coéchangistes.

c) Le prix juste doit prendre en compte le risque encouru par le producteur

Jacob Fugger, chef d'une puissante famille d'Augsbourg écrit au XVIe siècle qu'à la prise en compte des « déboursés » (achat des matières premières ou bien de production), il est nécessaire de prendre en compte le travail, de la peine, et la notion de « risque encourus ». Il dit : « *Tu fixeras le prix des objets en conséquence, l'augmentant ou le diminuant, de façon à augmenter ta rémunération* ». (Sombart, 1916).

Les partisans de Jean Duns Scot[62], définissent le prix juste comme celui qui couvre le coût de production et qui inclut un profit « normal », basé sur le risque pris par ce dernier (par exemple, pour un marchand la perte de son stock lors du naufrage d'un bateau).

La question du risque est importante en agriculture, puisque l'activité est particulièrement dépendante des conditions climatique, à moins d'être déconnectée des variables naturelles (en hors sol par notamment). La notion de risque se déploie aujourd'hui particulièrement dans la définition du prix de la monnaie (taux d'intérêt) et des mécanismes d'assurance.

---

[62] Philosophe scolastique, franciscain, chef de file du courant scotiste, qui s'oppose au courant thomiste (dominicain) sur les théories de l'être (le premier assimile ontologiquement Dieu et les créatures, ce que ne fait pas le second).

d) Le prix juste, fixé par la communauté : agora marchande, économie planifiée, ou libre concurrence ?

Pour Bernardin de Sienne (1380-1444), disciple de Jean Duns Scot, le prix est un phénomène social fixé par la communauté (*communiter*) [63]. Que signifie cette dimension de communauté ? Bernardin de Sienne identifie deux possibilités : d'une part, le prix d'un bien peut résulter de l'estimation réalisée à un moment donné sur le marché (« *secundum aestimationem fori occurentis* ») ; d'autre part elle renvoie au prix fixé par la loi en vue de l'intérêt général.

Le prix fixé par la communauté est le prix « courant » sur un marché physique donné. Le prix juste n'inclut plus ici de couvrir les coûts de production, le producteur se doit d'accepter le prix courant, issu de cette estimation commune, qu'il soit gagnant ou perdant (De Roover, 1958). Toutefois, il est injuste de profiter de la détresse ou du grand besoin de l'acheteur pour faire monter les prix. « *Le vendeur ne peut profiter que de ce qui est sien, c'est-à-dire de ce qui est le résultat de son activité ; les circonstances de la vente ne peuvent l'enrichir sans injustice, car elles ne dépendent pas de lui* » (Saint Thomas, somme théologique, question 77, art 1). Saint Thomas condamne ici les pratiques de spéculation, notamment sur les denrées alimentaires, pratiques qui ont cours aujourd'hui sur les marchés agricoles internationaux.

Bernardin De Sienne s'appuie sur les travaux de Saint Thomas et d'Albert le Grand qui définit ainsi le prix juste : « *ce que valent les biens selon l'estimation du marché au moment de la vente (secundum aestimationem fori)*» (Albert le Grand, 1894). Thomas d'Aquin fournit par ailleurs une explication des mécanismes de marché pour expliquer comment les prix montent et baissent en fonction de l'évolution de l'offre et de la demande[64]. Ces travaux ont été interprétés par la suite comme la preuve que le prix juste tel que défendu par Saint Thomas était déjà un prix de marché concurrentiel. D'autre éléments développés par les scolastiques font écho aux théories

---

[63] Renvoie aussi à la définition du droit Romain : « *Res tantum valet quantum vendi potest, sed communiter* ») : les choses valent autant que le prix auquel on peut les vendre généralement) (De Roover, 1959)

[64] Ainsi, dans cette interprétation de l'Ethique à Nicomaque, la monnaie est ce qui permet d'exprimer la rareté ou l'abondance des différents biens : « *C'est ainsi que le denier devient comme un milieu, pour autant qu'il mesure toutes [choses], à savoir leur surabondance et leur défaut, en tant qu'une chose surpasse une autre, comme on a dit plus haut que c'est le milieu qui appartient à la justice. Comme s'il disait: et celle-ci mesure la surabondance et le défaut.* » Thomas, commentaires sur l'éthique à Nicomaque, livre V, leçon 9.

associant prix juste et prix de marché : critique du monopole qui entrave la liberté d'accès au marché, exigence, prix transparent, fixé en informant autant que possible les parties-prenantes de l'échange[65].

Lapidus (1994) considère toutefois que la lecture des théories médiévales par les économistes contemporains conduit à des anachronismes dans la mesure où la réalité des échanges médiévaux n'a rien à voir avec ce que nous connaissons aujourd'hui. Ainsi, le marché médiéval est sensiblement différent du marché tel que l'entendent les économistes contemporains. La notion de concurrence, notamment semble être étrangère aux auteurs de cette époque. Le terme de compétition ou concurrence n'apparaît pas dans les écrits scolastiques avant la fin du XVIème siècle[66]. Il est plutôt fait référence à la « liberté du commerce ». C'est Luis de Molina qui l'introduit dans son analyse de la formation du prix dans un marché « ouvert » (libre). Pour lui « *la concurrence entre acheteurs, plus vive à certains moments qu'à d'autres, et leur plus grande avidité va entraîner une hausse des prix, tandis que le manque d'acheteurs les fera baisser* » (Molina, 1593). De ce fait, l'interprétation du prix juste comme prix de marché au Moyen-Âge n'est pas nécessairement contradictoire avec l'idée d'un prix juste couvrant les coûts du travail. Ainsi Thomas d'Aquin et Albert de Bollstad affirment que le prix de marché ne saurait être durablement inférieur aux coûts de production, sous peine de conduire les producteurs à la faillite. Ces éléments mettent en évidence la distinction entre la notion de marché telle qu'entendue au Moyen-Âge, c'est-à-dire un lieu physique d'interconnaissance, où il est probable que les individus entretenaient des relations d'échange répétées et durables. L'estimation commune entendue en ce sens semble bien différente de la rencontre anonyme entre offre et demande telle que pensée dans les théories du marché concurrentiel. Cette dimension est importante pour penser la relation au marché. L'espace et le temps de l'échange sont alors deux éléments qui distinguent les différents types de marchés et influencent la manière de penser justice de l'échange. Pour cette raison, la notion d'estimation commune a aussi été interprétée comme le résultat d'une agora marchande, et

---

[65] Thomas d'Aquin donne ainsi l'exemple du marchand de blé qui vend dans un pays frappé de disette, tout en sachant que d'autres quantités de blé plus importantes vont arriver. Le marchand a-t-il le droit de vendre son blé au prix qu'il peut alors obtenir (élevé en période de disette) (*pretium quod invenit*) ou devrait-il annoncer l'arrivée de plus de blé, ce qui ferait chuter le cours du blé ? Pour Aquin, vendre son blé au prix courant n'est pas nécessairement en contradiction avec le principe de justice. Il ajoute cependant après-coup qu'il serait plus vertueux de prévenir les acheteurs.

[66] En France, elle n'apparaîtra qu'en 1748 dans les écrits de Montesquieu (Lapeyre, 1957, p. 665).

associée à une conception plus démocratique ou participative de l'économie, bien que ces termes soient là encore anachroniques : « *Si donc le marché est la référence qui permet de déterminer le juste prix c'est avant tout parce que le marché que l'on rencontre dans les textes des scolastiques est un lieu de débat ouvert permettant l'expression de la communauté.* » (Prévost, 2012, p. 48)

La notion d'estimation commune demeure toutefois obscure : les mécanismes qui conduisent à la définition du prix ne sont pas précisément définis. Pour De Roover c'est le marchandage, la négociation simultanée des prix par une diversité d'acteurs qui aboutirait à la fixation des prix. *« It is not clear how a community acting collectively could arrive at a price except by the chaffering of the market, certainly not by taking a vote, for example*" (De Roover, 1958, p. 424). La fixation des prix semble cependant résulter d'une action « anonyme », d'un accord émergeant spontanément, et non de l'échange d'arguments construits par les acteurs.

Une seconde approche de l'estimation commune est la fixation du prix par les autorités publiques étant chargées de garantir le bien commun.

Les interprétations des travaux médiévaux mettent ici en évidence deux conceptions principales des mécanismes de fixation du prix juste. D'une part, une approche du prix juste comme résultat du marché, issu d'un mécanisme anonyme de rencontre de l'offre et de la demande. D'autre part, une approche du prix juste comme résultat d'un processus de discussion démocratique. La question de la nature des marchés concernés apparaît par ailleurs comme un enjeu important pour penser le prix juste.

e) Le prix juste comme rencontre de besoins réciproques

Albert le Grand reprend la notion de « réciprocité proportionnelle (*contrapassum)* » d'Aristote qui renvoie à l'idée que « *Dans l'échange, chaque partie doit éprouver elle-même ce qu'elle fait éprouver à son adversaire* ». (De Tarde, 1907, p. 28). Il retient comme critère pour établir cette équivalence le besoin respectif qu'ont les deux parties à participer à l'échange (critère d'*indigentia*). Tarde le traduit ainsi : « *Il faut que le la quantité de chaussures D données en échange de la maison G soit dans le même rapport que l'utilité de la chaussure pour l'architecte, que l'utilité de la maison pour le cordonnier*. » Tarde (1907) interprète le *besoin et la réciprocité* en termes d'utilité. L'utilité est une première interprétation de l'expression d'un besoin réciproque. La seconde interprétation est celle retenue par les travaux portant sur

l'économie sociale et solidaire et le commerce équitable : l'échange est alors le lieu de reconnaissance de l'autre et de ses besoins, non dans une logique de maximisation de son utilité. Mais la notion de besoin peut tout autant renvoyer à la philosophie politique d'Aristote fondée sur la définition de l'être humain comme « animal politique » un être social, dont la raison d'être est d'exister au sein d'une communauté basée sur l'interdépendance des individus et régie par des rapports de justice.

f) Juste pour qui ?

La question du prix juste dans l'approche par les besoins réciproques vise la justice de l'échange pour l'acheteur et pour le vendeur. Le critère de coûts de production et de valeur travail se concentre sur la justice pour le producteur. L'approche par l'estimation commune prend tout à tour en compte le vendeur (à travers par exemple de refus des monopoles) et l'acheteur (en interdisant de profiter d'une situation de détresse de l'une ou l'autre des parties de l'échange). La question de savoir pour qui les prix est juste se posera tout particulièrement dans le cas d'Alter-Conso puisque la coopérative réunit trois catégories de parties prenantes : producteur, consommateur, salarié.

g) Les politiques de fixation des prix

(1) Laesio enormis

Les textes médiévaux donnent peu d'informations concrètes quant à la manière de fixer les prix. Pour cette raison, le calcul des coûts de production a été retenu comme la méthode la plus vraisemblable, modulée par d'éventuelles variations sur les places de marché. La fixation du prix sur la base du calcul des coûts est toujours aujourd'hui l'une des manières de fixer les prix pour les entreprises. Baldwin (1959) fournit toutefois quelques précisions sur la manière d'aborder et de calculer le prix juste à partir de la notion de *laesio enormis :* celle-ci, dérivée du droit romain, permet de demander réparation en cas de litige, lorsqu'un bien, (notamment foncier) a été échangé à une valeur inférieure à la moitié de sa « vraie valeur » (justum pretium). L'idée de *laesio enormis* suggère l'existence d'un prix, vrai, d'une « valeur essentielle » du bien

(2) Une intervention importante des autorités

Au Moyen-Âge les biens de consommation courante étaient soumis à régulation : blé, pain, viande, vin, bière. Les prix légaux étaient généralement des prix plafond, au profit du consommateur. Ce que l'on cherche, c'est la stabilité économique et sociale par la stabilisation des prix à la consommation (De Roover, 1907, p. 63). Les autorités pouvaient néanmoins fixer des prix plancher, si la mesure visait à protéger le vendeur. La place à accorder aux autorités publiques dans la fixation des prix a cependant fait débat. Les prix légaux concernent ainsi principalement des denrées alimentaires et des biens de première nécessité, plaçant la fixation des prix agricoles et alimentaires au cœur de la problématique du prix juste. Les politiques actuelles de libéralisation des marchés agricoles vont ainsi à l'encontre des pratiques d'encadrement des prix agricoles et alimentaires qui ont cours depuis le code Hammourabi.

4. Le tournant de la pensée sur le prix juste : physiocrates et néoclassiques

a) Les physiocrates et la naturalisation de l'économie

Les Physiocrates introduisent un tournant vers la voie d'une naturalisation de la détermination des prix. Ils s'inspirent des lois physiques du XVIIIème siècle. Ils cherchent à décrire le monde, qu'il soit physique ou social, par des lois naturelles. Cette recherche de lois naturelles gouvernant le monde social suppose que ce dernier est susceptible d'être expliqué de manière objective. Cette approche semble ainsi exclure toute notion de justice entendue comme un fondement éthique ou moral arbitraire, émanant de la réflexion ou de la culture humaine. Les lois naturelles sont issues de l'observation de faits réels, et non de règles fondées à priori[67]: « *Les lois naturelles sont donc des résultantes en non des règles a priori, - et le prix naturel, c'est-à-dire celui qui se détermine suivant les lois naturelles, est un produit et non un principe posé d'avance, comme le prix juste des canonistes du Moyen-Âge* ». (Tarde, 1907, p. 69). Dans la pensée Physiocrate, le juste découle des lois naturelles qui poursuivent un dessein qui est le plus grand accomplissement du genre humain, le plus grand bien de l'humanité. L'ordre naturel téléologique qu'ils mettent en avant

[67] Le tableau économique de Quesnay en est une illustration, où il entend proposer une description mathématique et systématique de l'ensemble des phénomènes économiques

émane d'un créateur de qui tout le bien de l'humanité découle en définitive. Ce système se distingue ainsi d'un système basé sur un fonctionnement causal purement mécaniste. En matière économique, l'ordre naturel est celui de la libre concurrence, de l'absence d'entrave. Ce naturalisme économique apparaît comme nécessairement juste, puisque les lois naturelles permettent d'accéder « au meilleur » pour le genre humain[68]. (Veblen, 1900).

Chez les physiocrates, la terre est l'unique source de valeur. Ni le commerce ni l'industrie ne sauraient créer de la richesse. Le travail, s'il est nécessaire, apparaît comme un coût et non comme une source de création de valeur. Les physiocrates définissent un prix naturel, ou « bon prix » des marchandises, étroitement lié à un prix naturel du travail qui correspond aux frais de subsistance de l'ouvrier : « *en tout genre de travail il doit arriver et il arrive en effet que le salaire de l'ouvrier se borne à ce qui lui est nécessaire pour lui procurer sa subsistance* » (Turgot, 1844, p. 10). La notion de prix juste reste ici liée à celle de travail.

b) La justice du prix chez Smith et Walras

La notion de salaire de subsistance sera reprise par les classiques après que Smith aura affirmé que « *C'est le travail et non la terre qui est la source de la richesse* ». Jorion (2016) note cependant que chez Smith (2000) les niveaux de salaires/profit/rente sont ainsi déterminés par la capacité de négociation de chaque groupe : « *Dans la perspective de Smith, le salaire moyen ne s'identifierait à un salaire de subsistance, salaire tout juste suffisant à assurer la subsistance du travailleur et de sa famille, que si la classe des travailleurs était dans l'impossibilité politico-légale d'obtenir pour elle aucune part du surplus dégagé par la vente des marchandise*s ». Smith adopte ainsi une vision très politique ou sociologique de la formation des prix. Plus que Marx qui considère que le travailleur est nécessairement exploité par le capitaliste.

Bien qu'il en explicite clairement les mécanismes, l'offre et la demande ne jouent qu'un rôle minime pour Smith, au contraire des théoriciens marginalistes. Le mécanisme décrit par Smith (faibles fluctuations autour d'un prix pivot) constitue

[68] « Les lois que l'Auteur de la nature a instituées sont justes et parfaites dans le plan général, lorsqu'elles sont conformes à l'ordre et aux fons qu'il s'est proposées, car il est lui-même l'auteur des lois et des règles, et par conséquent, supérieur aux lois et aux règles ». Quesnay, Œuvres Complètes (Ed. Oncken), Du droit naturel, p. 377.

d'après l'auteur le mécanisme que l'on observe effectivement sur un marché de producteurs.

Avec l'arrivée des classiques et néoclassiques, la valeur est fondée par la rareté et la demande des biens. Dans cette approche, le prix résulte de la rencontre de l'offre et de la demande et exprime la valeur du bien. Cette transition, qui avait été entamée mais non aboutie par les physiocrates, transforme la relation à la justice du prix. Comme le souligne Guillotreau, « *La science économique moderne (…) ne se pose donc pas la question du juste prix. Ou plus exactement, elle Y répond de façon détournée et procédurale par le fonctionnement même du marché. Qu'est ce qu'un « juste prix » dans le cadre d'une économie de marché, sinon celui qui découle de la confrontation entre demande agrégée et offre disponible*. » (Guillotreau, 2013, p. 87). Avant l'économie politique, le prix est pensé comme dépendant d'une norme morale. Ensuite, « *avec les théories modernes de la valeur, le prix devient un phénomène à expliquer, un fait à analyser, et non pas une norme à déterminer*. » (Prévost, 2012, p. 39). Dans une approche mécaniste et naturalisée de l'économie, la formation des prix ne répond plus à une exigence morale ou politique. Pour autant, la question de la justice de l'échange continue à intéresser les économistes qui cherchent régulièrement à démontrer que le marché produit, de facto, des échanges justes. Le prix étant considéré comme l'essence ou la raison d'être de l'ordre marchand, il est aussi l'expression de la justice de l'échange. Quelle est la conception de la justice de l'échange chez Smith et Walras ? Il s'agit avant tout d'une forme de justice procédurale, liée aux mécanismes de fonctionnement du marché.

Il s'agit d'une forme de justice procédurale pure, où l'égale liberté des participants au marché garantit la réalisation d'échanges justes. Le marché peut ainsi être considéré comme une procédure purement juste : « *La justice procédurale pure s'exerce quand il n'y a pas de critère indépendant pour déterminer le résultat correct ; au lieu de cela, c'est une procédure correcte ou équitable, quel qu'en soit le contenu, pourvu que la procédure ait été correctement appliquée* » (Rawls, 1997, p. 118). Ici, ce qui confère à la procédure son caractère de justice, c'est le fait que le marché garantisse l'égale liberté des participants et l'exercice des mécanismes du marché : « *Le principe d'égale liberté est un socle commun aux justifications (normatives) démocratiques de l'ordre marchand* » (Prévost, 2012, pp. 39–40).

Chez Walras, la justice résultant des échanges s'appuie sur la fonction allocative des prix : les prix sont à même d'allouer les richesses de la manière la plus efficace. La théorie de Walras distingue d'un côté le domaine de la vérité, qui concerne la formation des prix et la réalisation de l'équilibre des échanges. La justesse concerne chez Walras la notion de propriété.

La notion de vérité ou justesse du prix était déjà présente dans la théorie de la main invisible de Smith, où le prix est le résultat « naturel » de l'expression simultanée mais de volontés individuelles égoïstes, et où le prix exprime, en tant que synthèse non intentionnelle de ces volontés, la « *valeur véridique* » des biens échangés (Postel, 2008). Chez Smith, l'idée d'un échange juste ne résulte toutefois pas uniquement de l'idée que le marché est un « *espace de rencontres contractuelles entre monades autonomes et indépendantes* » (Prévost, 2012, p. 41). Smith considère également le prix comme une construction sociale qui vise à établir un accord autour de la valeur des choses, l'étalon fondamental étant la quantité de peine (c'est-à-dire de travail) fournie pour produire le bien. « *Le travail a été le premier prix, la monnaie payée pour l'achat primitif de toutes choses* » (Smith, 2000, p. 39). Ce qui motive l'échange est alors une forme de réciprocité dont la source tient dans l'idée d'une « *commune humanité* » et dans la capacité de chacun à reconnaître, dans l'objet de l'échange, le travail et in fine, a souffrance de l'autre.

Ainsi, si l'égale liberté et le libre marché assurent une procédure juste, un autre critère de justice intervient ici, qui est la valeur travail. Ce critère arbitre la manière dont les mécanismes marchands devraient allouer les ressources.

Pour Walras, la procédure de libre concurrence garantit la justice dans l'échange et son résultat garantit la justice distributive, puisque le marché distribue les richesses en fonction de la contribution de chacun à la production. Le critère de justice externe est ici le mérite. Le prix reflète l'utilité sociale et la valeur du travail de chacun. Walras, quant à lui reconnaît que le marché peut faire tomber la rémunération de certains travaux sous le niveau de subsistance. Il préconise alors la création d'associations ouvrières pour donner du pouvoir aux ouvriers et leur permettre de s'assurer un salaire vital. Ainsi, Walras en appelle à des formes d'organisations visant à modifier la concurrence pour garantir à tous un salaire suffisant pour vivre. (Prévost, 2012, p. 45).

Smith souligne quant à lui la difficulté à assurer la justice dans l'échange qui apparaît dès lors que le travailleur doit partager le produit de son travail avec le capitaliste ou le propriétaire (Smith, 2000, p. 55). Dans le système capitaliste l'organisation de la production découple le travail fourni du prix payé[69] (cf. théorie marxiste de la valeur travail), si bien qu'il se peut que le travail soit *in fine* rémunéré au-dessous de son niveau de subsistance. Smith qualifie d'ailleurs une telle situation d'inéquitable. [70] Il reconnaît que, dans une économie réelle, la concurrence peut conduire à une telle situation : la valeur du travail est déconnectée de l'effort consenti et de l'utilité sociale du produit, le coût du travail est déconnecté du prix des denrées alimentaires, les rapports de forces entre propriétaires et ouvriers sont inégaux. Smith défend alors le libre échange qui combat les monopoles : on trouve ici l'idée que la libre concurrence contribue à lutter contre ces rapports de force. La critique des monopoles est présente chez les scolastiques et se retrouve aujourd'hui dans la critique des géants de l'agro-alimentaire.

c) La révolution marginaliste

La théorie néoclassique s'accompagne d'une « révolution marginaliste » du prix qui peut se définir comme une nouvelle méthode d'analyse économique appliquant le calcul différentiel au problème de la détermination du prix (Jorion, 2016). La théorie marginaliste est basée sur la maximisation des utilités marginales. Les individus sont considérés comme libres (notamment vis-à-vis de leurs structures et déterminations sociales) et parfaitement informés. Enfin, ils sont rationnels, et réalisent des choix systématiques et rigoureux (p. 32). Dans cette approche l'entrepreneur peut réagir à l'expression collective des fonctions d'utilité en faisant varier son offre, établissant alors un prix à l'équilibre entre offre et demande. Qu'est ce qui compose le prix d'équilibre dans la théorie marginaliste ? « *Partons du vendeur : pour qu'il ait intérêt à produire, il faut qu'il puisse vendre ensuite avec profit, ce qui veut dire qu'il faut que le prix de vente soit plus élevé que les coûts de production. Ceux-ci comprennent outre des salaires, les éventuels coûts de production et profits d'autres entrepreneurs*

---

[69] On observe ce même phénomène de déconnexion au niveau du système agro-industriel où la rémunération du producteur est découplée du prix payé par le consommateur, la différence étant ici retenue par les intermédiaires industriels ou distributeurs.

[70] « *La seule équité, d'ailleurs, exige que ceux qui nourrissent, habillent et logent tout le corps de la nation, aient, dans le produit de leur propre travail, une part suffisante pour être eux-mêmes passablement nourris, vêtus et logés.*» (Smith, 2000, pp. 80–81).

si les produits qu'il transforme sont déjà eux-mêmes manufacturés, et les rentes des propriétaires des matières premières. Si l'on considère maintenant l'acheteur, pour qu'il puisse acheter il faut qu'il dispose du minimum nécessaire pour le faire, c'est-à-dire, s'il est salarié que son salaire soit au moins l'équivalent d'un salaire de subsistance. Pour cela il faut bien entendu que les entrepreneurs paient à leurs salariés des salaires qui atteignent au moins le niveau de la subsistance ». (Jorion, 2016, p. 57). Les prix résultent alors de l'ajustement permanent des utilités des acheteurs et des vendeurs.

Cette sous-partie a permis de préciser les liens entre notions de prix, de marché, et de justice, Elle a également présenté les fondements historiques de la réflexion sur le prix juste. La section suivant les enjeux contemporains de la réflexion sur le prix juste

II. Enjeux théoriques contemporains autour du prix juste

A. Les approches du prix juste dans l'économie « orthodoxe »

1. Le prix juste comme prix de marché

L'économie politique rompt avec les théories du prix justes telles qu'elles étaient pensées depuis le Moyen-Âge. *L'économie classique et néoclassique associent la question du prix juste à la libre concurrence. Le « marché-principe » est défini comme « un système de relations dans le cadre desquelles, où qu'eut lieu la transaction, les forces impersonnelles de l'offre et de la demande déterminaient les prix qui décidaient de la répartition des ressources, des revenus et des productions* » (Kaplan, 1988, p. 16). *Hayek* (1986) défend l'idée selon laquelle la question du prix juste n'a pas lieu d'être posée car la justice n'est pas du ressort du marché. Les prix sont uniquement des vecteurs d'information, et la concurrence garantit la circulation optimale de l'information. Toutefois, un certain nombre de penseurs néoclassiques se sont préoccupés de la question de la justice de leurs modèles et ont cherché, dans une perspective positiviste, de démontrer que les mécanismes de fonctionnement du marché produisent un prix de justice. La justice à partir des classiques devient le résultat d'une causalité mécanique (Berthoud, 1988).

Quels sont les principes de justice mis en avant pour appréhender le prix de marché comme un prix juste ? L'idée de prix juste comme prix de marché est avant tout liée à une définition de justice procédurale, liée aux conditions de concurrence pure et parfaite. Celles-ci permettent de garantir aux agents économiques à la fois l'égalité et la liberté dans l'accès aux échanges. Rawls observe ainsi que, sous certaines conditions, le marché « *est compatible avec les libertés égales pour tous et la juste égalité des chances* » (Rawls, 1997, p. 312). Il n'affirme pas pour autant qu'il les réalise, mais ces deux idées de juste égalité et de liberté égale sont au fondement de la croyance selon laquelle le marché est en mesure de fixer des prix justes et peut être le mécanisme au fondement d'une société juste. D'autre part, l'isolement des agents économiques et leur anonymat permettent de les mettre sur un pied d'égalité dans l'accès au marché. C'est alors la neutralité du marché (Orléan, 2013) qui fonde la justice en supprimant les privilèges et rapports de force. Le prix produit par le marché mécanique est considéré comme juste parce qu'il échappe aux rapports de pouvoir et d'arbitraire que produisent les relations d'interconnaissance. Le marché peut alors être perçu comme un lieu « d'anarchie morale » qui permettrait d'échapper à une morale nécessairement partiale et arbitraire (Gauthier, 1986). Le marché est alors juste parce qu'impartial, au

contraire de l'état de nature ou des mécanismes politiques caractérisés par la ruse, la tromperie et les comportements de passagers clandestins. L'impartialité garantit alors l'équité et la justice des échanges à travers l'absence de discrimination (Voituriez, Florès, Eberhart et Chauveau, 2002*)*. On a là une définition du juste à l'inverse de celle prônée par les systèmes de proximité et de commerce équitable qui fondent la justice sur l'interaction et l'interconnaissance. Dans cette approche, le marché en lui-même est juste mais ce qui crée l'injustice, ce sont des conditions de départ injustes. Donc les inégalités issues des relations marchandes sont en fait des inégalités extra-marchandes, liées à des conditions préalables à l'échange et extérieures au fonctionnement du marché.

2. Le prix de marché : justice ou justesse ?

La définition d'un prix juste comme prix de marché a cependant été remise en cause sur trois éléments principaux.

D'une part, la définition du prix juste comme prix de marché s'appuie sur une justice procédurale (égale liberté), mais se heurte au résultat de la procédure mise en place : il est qualifié d'injuste dans la mesure où il ne parvient pas à faire vivre les travailleurs. *« Au XIXe siècle, dans le cadre du capitalisme triomphant, la vie économique s'est dépouillée de toute considération de justice. [...] Le prix apparaissait comme juste lorsqu'il se formait sous l'empire de l'offre et de la demande. [...] Le prix était juste même s'il ne laissait pas au producteur un revenu suffisant pour faire vivre sa famille et continuer son exploitation. Une conception plus humaine s'est imposée aujourd'hui. Nous croyons que le prix n'est pas juste s'il ne permet pas à l'agriculteur de vivre décemment.* » (Milhau et Montagne, 1968). Milhau et Montagne adoptent ici un principe de justice fondé sur une rémunération du travail suffisante pour répondre aux besoins vitaux du travailleur.

D'autre part, l'économie néoclassique assimile efficacité des marchés et justice dans l'échange (Guillotreau, 2013; Latouche, 2000). Le marché en tant que sphère d'application de comportements égoïstes ne crée pas la justice, mais une forme d'efficacité économique. On retrouve là l'idée de la justice et de la vérité du prix garantie par l'optimum Walrassien. Ainsi « *la concurrence parfaite, condition de l'équilibre général, est une procédure parfaite en ce qui concerne l'efficacité* ». (Rawls, 1997, p. 312). Le prix fixé par le marché correspondrait alors plutôt à un prix de justesse, définie comme une « *qualité qui rend une chose parfaitement adaptée ou appropriée à sa destination* » (Rey et Chantreau-Razumiev, 1994). La justesse se rapproche de l'exactitude.

Enfin, l'approche marginaliste ignore l'influence possible de facteurs sociologiques et politiques dans la détermination des prix ; il se fonde sur leur subjectivité à travers la notion d' « utilité », mais ne permet pas de prendre en compte les décisions individuelles dans la fixation des prix. Cette vision mécaniste s'oppose à l'approche d'un prix social, résultant d'une co-construction. Un tel mécanisme exclut tout jugement de valeur sur ce qui est juste et constitue un « refoulement de la morale ». (Koslowski, 1998). Le prix de justesse est alors le résultat d'un calcul, et non d'un exercice moral (Robert-Demontrond, 2008) et, comme tel, il est susceptible d'être mesuré. Le prix est alors révélé par le marché, et non fixé par décision ou consensus entre agents économiques. Le marché révèle la valeur d'échange qui est la valeur « vraie » du bien et qui peut être calculée. Le prix de marché néoclassique s'est détaché de l'idée d'une valeur intrinsèque au bien, mais conserve l'idée d'une « justesse » du prix fondée sur la rencontre d'évaluations subjectives.

Les théories économiques néoclassiques associent ainsi le prix juste au prix de marché, et s'inscrivent dans une perspective mécaniste. Le prix juste est alors le résultat d'une justice procédurale s'appuyant sur des critères de liberté et d'égalité d'accès au marché. Une telle approche ne permet pas d'intégrer une discussion et une réflexion sur la justice du prix.

B. Le prix juste comme résultat d'une construction sociale

Les limites de l'analyse du prix par les théories économiques néoclassiques ont conduit au développement de travaux basés sur l'idée d'une construction sociale des prix et des marchés. Ils visent ainsi à comprendre le rôle des déterminants sociaux (culture, interactions, relations de pouvoirs, valeurs) dans les phénomènes de la vie économique. On retrouve là l'idée d'une agora marchande susceptible de penser le prix et sa justice et non de le subir.

1. Critique des analyses économiques du prix

Les critiques de la sociologie économique portent principalement sur deux éléments : d'une part, le trop grand degré d'abstraction des modélisations économiques, qui passaient à côté de la « réalité » empirique des phénomènes économiques ; d'autre part, la naturalisation des échanges marchands, qui passe sous silence les déterminants sociaux, politiques et éthiques de l'échange. Ainsi, l'économie standard serait porteuse d'une représentation « simplificatrice » des marchés du fait de sa trop grande formalisation (Chiffoleau et Laporte, 2004). De nombreux travaux remettent en question les hypothèses de la concurrence pure et parfaite (rationalité des agents économiques, maximisation du profit pour les vendeurs et de l'utilité pour les acheteurs, agents indépendants en situation d'information complète) (e.g. : Karpik, 1989; Williamson, 1981). En terme de prix, la théorie économique est accusée de ne pas prendre en compte le contexte social et culturel de l'échange, les mécanismes d'offre et de demande visant la formulation d'un prix uniforme c'est-à-dire « *une tendance à payer le même prix pour le même objet, partout sur un marché* » (Diaz Ruiz, 2012, p. 5). La notion de « rencontre » entre courbes d'offre et de demande ignore les mécanismes concrets qui la rendent possible, ainsi que les modalités de calcul des prix (Chiffoleau et Laporte, 2004). Callon et Muniesa (2003) mettent ainsi l'accent sur l'importance des outils utilisés par les agents pour qualifier, comparer et évaluer les biens, et sur les supports organisationnels de la rencontre entre parties-prenantes de l'échange. Enfin, la dernière critique porte sur la représentation du marché comme phénomène « neutre » et « naturel » (Elegido, 2009), amoral et apolitique, qui envisage notamment la formation des prix comme « *un phénomène à expliquer, un fait à analyser, et non pas une norme à déterminer* » (Prévost, 2012). Dans ce cadre, ni les considérations éthiques ou politiques, ni les décisions des acteurs (déterminées par leurs caractéristiques d'égoïsme et de rationalité) n'ont leur place dans la compréhension des processus de construction des marchés.

2. Les approches sociologiques du marché et des prix

a) Sortir du marché « naturel » et « apolitique »

En réponse à ces limites, la sociologie économique a cherché à proposer une analyse sociologique ou anthropologique des phénomènes marchands. Ces travaux ont mis en avant l'interdépendance entre activités économiques et activités sociales et l'ancrage socio-historique des formes de l'échange. La sociologie du don et l'économie des conventions invitent à reconsidérer le rôle exclusif du marché dans l'échange de biens et la coordination des activités économiques (Favereau, 1989; Godbout et Caillé, 1992; Mauss, 1923). Ces approches rejoignent les travaux menés par les tenants d'une économie plurielle et d'une économie sociale et solidaire (Laville, 2003; Laville et Eme, 1999; Polanyi, 1998). La Nouvelle Sociologie Economique se réapproprie le concept d'encastrement (Granovetter 1985), pour souligner l'importance de motivations non économiques et de relations interpersonnelles dans la mise en place d'échanges marchands. Elle regroupe un ensemble de travaux qui ont en commun de mettre l'accent sur la diversité des marchés concrets et des formes de coordination de l'échange. Dans ce contexte, le marché, ou du moins certains marchés concrets peuvent ainsi être conçus comme des espaces de discussion entre attentes et valeurs individuelles et collectives (Prévost, 2012).

La sociologie de la consommation et de la culture s'est par ailleurs intéressée à la manière dont la consommation et l'usage de la monnaie sur les marchés permettent aux individus de créer des significations, d'affirmer une position sociale et de mettre en avant des valeurs (Bourdieu, 1984; Csikszentmihalyi et Halton, 1981; Slater, 1997; Zelizer, 1997; Zukin et Maguire, 2004). Ces travaux analysent les motivations des consommateurs à participer à l'échange mais passent sous silence les mécanismes de fixation des prix : comment ces différents éléments interviennent-ils au moment de fixer les prix et comment les arbitrages sont-ils opérés ? La réponse à cette question nécessite alors une analyse empirique des marchés concrets et de la formation des prix. Malgré les nombreux débats qu'il suscite, le marché reste un concept abstrait et, paradoxalement, assez mal connu, peu exploré dans sa diversité empirique (Callon, 2013; Diaz Ruiz, 2012). Ce manque a conduit à un récent regain d'intérêt pour l'analyse des marchés « concrets » (Fligstein et Dauter, 2007; Swedberg, 2009). Pourquoi chercher à affiner la compréhension des mécanismes concrets de formation et de fonctionnement des marchés ? D'une part, le marché est un concept abstrait qui regroupe une grande diversité de pratiques et de représentations. La manière dont il est compris et analysé peut donc jouer sur ces représentations collectives et sur les pratiques associées (Diaz Ruiz,

2012). D'autre part, « *se rapprocher des marchés concrets, analyser la variété de leurs configurations et des effets qu'ils produisent* » vise à *« identifier les prises qui permettent d'agir sur cette variété* » (Callon, 2013, p. 328). Une telle démarche suppose d'aborder les marchés en tant que constructions sociales. Ce positionnement suggère qu'il n'existe pas de définition universelle des marchés. Il s'agit au contraire d'envisager les marchés comme résultant d'une conception, d'une « *ingénierie politique* » (Callon, 2013, p. 328), susceptibles d'être régulés, modelés, transformés. Une analyse des marchés concrets permettrait de proposer des cadres alternatifs de régulation des échanges, à même de répondre aux critiques adressées aujourd'hui aux marchés et à leurs externalités négatives. L'analyse des marchés concrets « en train de se faire » laisse la place à la discussion collective autour de la fixation des modalités d'échanges, et de fixation des prix.

b) De l'analyse des marchés concrets à la formation des prix

La sociologie économique s'est intéressée depuis quelques années à la construction des prix. Les travaux ainsi développés mettent en avant deux éléments intéressants dans le cadre de cette thèse : tout d'abord, la construction des prix s'appuie sur une diversité de critères, qualitatifs et quantitatifs, pour aboutir à la fixation du prix. Chiffoleau et Prévost (2013) analysent ainsi la formation des prix dans un contexte d'incertitude sur la qualité (le marché des vins de bourgogne). Ces auteurs mettent en évidence une articulation entre des éléments quantitatifs de calcul du prix (coût de production, coût de conditionnement, cours du vrc), et des éléments qualitatifs intégrant des dimensions de qualité du produit (millésime), mais aussi de création d'une relation durable avec le client. La construction d'un tarif de référence fondé sur un calcul peut ensuite évoluer en fonction du circuit de distribution concerné, de la relation au consommateur et de l'attention portée à l'environnement concurrentiel pour, là encore « ajuster » les prix ainsi déterminés.

Ensuite, dans cette démarche de fixation du prix, l'estimation de la qualité des biens est essentielle, à la fois pour déterminer la valeur du bien et gagner la confiance du consommateur. La question de la confiance a été abordée par la sociologie de la consommation mais a également fait l'objet de nombreuses recherches en marketing (Chouk et Perrien, 2004; Frisou, 2000; Gatfaoui, 2001; Guibert, 1999; Gurviez et Korchia, 2002), analysant notamment le rôle de la confiance dans la perception par le consommateur de la qualité du bien et dans sa satisfaction (Sirieix et Dubois, 1999). L'estimation de la qualité peut passer par la fixation de garanties institutionnelles sur la qualité, telles que les normes et labels (Giraud, 2001; Grunert, Juhl et Poulsen, 2001; Gurviez, 2001; Karpik, 1996). Les

acteurs de l'échange peuvent également mettre en place des « cadrages » alternatifs du marché, basés notamment sur des ajustements locaux, dans lesquels la qualité des biens est rediscutée régulièrement dans des relations de proximité (Dubuisson-Quellier, 2003). La réflexion sur la possibilité de mettre en place des cadrages et des ajustements lors des échanges marchands locaux dans une diversité de marchés concrets amène à s'intéresser à la notion d'agencement marchand, qui propose une troisième voie d'analyse de la construction du marché, à côté des approches de l'économie orthodoxes et de la socio-économie.

c) La notion d'agencement marchand, un cadre d'analyse original

La notion d'agencement marchand (Callon, 2013) permet de développer un cadre d'analyse unifié, centré sur l'analyse des marchés concrets et à même d'en embrasser la diversité (Trompette et al., 2014). Ce programme envisage les marchés comme le résultat d'une performation, impliquant une diversité d'agents humains et non humains, engagés dans des opérations de calcul et de qualification des biens, aboutissant à un cadrage de l'échange. Michel Callon part du constat, déjà évoqué précédemment, d'un manque de connaissance des marchés concrets, et cherche, à la suite de Polanyi, à *« retenir des marchés ce qui fait leur force et leur capacité à contribuer à la réalisation du bien-être collectif et individuel, mais en exigeant qu'ils assurent la préservation de valeurs jugées essentielles* » (Callon, 2013, p. 326). La notion d'agencement marchand vise à dépasser les limites des « marchés-interfaces » appréhendés comme résultats d'une confrontation entre offre et demande, considérées comme des « blocs autonomes », confrontation portant sur des biens qui sont « déjà-là », c'est-à-dire que les modalités de leur conception n'entrent pas en jeu dans l'élaboration du dispositif marchand. Au contraire, pour Callon, *« les marchés sont en perpétuelle refondation et reconstruction* », et incluent « *toutes les activités qui visent à ce que les biens se retrouvent sur un marché* » (Ibid, p. 336). En outre, les marchés-interfaces éludent le rôle des dispositifs matériels, des éléments physiques qui rendent l'échange marchand possible. Callon souligne au contraire l'importance des *« savoirs, savoir-faire, instruments ou dispositifs qui sont mobilisés par les agents pour opérer leurs choix, peser sur celui des autres agents et participer, au moins dans certaines limites et pour certains d'entre eux à la conception des marchés et de leurs règles de fonctionnement* » (Ibid, p. 342). Enfin, les marchés-interface ne prennent pas en compte les « *activités intellectuelles et matérielles qui contribuent (...) à imaginer et à mettre en œuvre des configurations marchandes nouvelles ou à modifier des configurations existantes* » (Ibid, p. 344). Pour prendre en compte ces éléments caractéristiques des marchés concrets, Callon introduit la notion d'agencement marchand, qui

permet d'analyser l'action marchande comme « *une action collective qui peut se résumer à un programme très simple : organiser, tout au long du processus de conception et de production, le profilage conjoint des biens et des agents de manière à instaurer une transaction bilatérale au cours de laquelle les agents qui ont été attachés à des biens conçus pour eux et avec eux, acceptent de payer pour jouir en toute quiétude de cet attachement* » (Ibid, p.346). L'action marchande vise *in fine* une transaction bilatérale, impliquant un transfert de droits de propriété du vendeur vers l'acheteur contre une compensation monétaire. L'agencement marchand renvoie à un ensemble de cadrages qui vont structurer l'action marchande. Ces différents cadrages sont mobilisés à des degrés variables dans chaque agencement marchand, permettant une articulation entre agencements :

- La passivation des biens renvoie à l'ensemble des opérations qui permettent de transformer le bien en marchandise (notamment en le détachant du producteur et en lui conférant des caractéristiques stables).
- L'activation d'agences « qualculatrices » (Cochoy, 2002) renvoie aux processus collectifs qui visent à transformer et évaluer les biens. La « valuation » est effectuée par des agences qui « *combinent des éléments hétérogènes incluant notamment (...) des êtres humains, des dispositifs techniques, des outils et des instruments de calcul, des règles et des procédures(...) Elle laisse également ouverte la nature des actions dont est capable l'agence* » (Callon, 2013, p. 357.) La valuation dépend fortement des compétences qualculatoires des différentes agences. Ces éléments font écho aux travaux portant sur la compréhension et la mesure de la valeur en marketing (e.g. Aurier, Evrard et N'goala, 2004; Gurviez et Korchia, 2002; Rivière et Mencarelli, 2012), et aux éléments de sociologie des marchés évoqués dans la section précédente.
- L'organisation des rencontres : La valuation nécessite que les biens et les agences valuatrices se rencontrent. Les marchés interfaces ne prennent pas en compte « *les modalités de ces rencontres, les assemblages physiques (pour reprendre l'expression heureuse de Weber), leur localisation, leurs relations d'interdépendance, les règles qui les encadrent* » (Callon, 2013, p. 366). Les agencements marchands lient ainsi théorie et pratique et se concentrent sur les mécanismes qui font émerger parallèlement biens, acheteurs et vendeurs.
- Les attachements marchands : pour conduire à une transaction marchande, les biens sont transformés en marchandise via l'attachement d'une agence à un bien afin qu'elle

soit prête à payer pour l'obtenir. Le prix reflète alors l'intensité de cet attachement[71]. Le registre des affects et des émotions, le rôle du bien dans la construction identitaire de l'individu sont particulièrement importants à ce niveau.

- La formulation des prix constitue pour Callon (2013) la raison d'être des marchés et des agencements marchands. La représentation des marchés-interfaces a conduit à de nombreuses théories de la formation des prix, en particulier en micro-économie. Callon insiste sur le fait que la sociologie des marchés a accordé cependant assez peu d'attention à la formation des prix, insistant sur le rôle des rapports sociaux en termes de rapports de force (Bourdieu, Fliegstein), de jeux d'influences, de stratégie, de relations de pouvoir (Granovetter, 2005; Uzzi et Lancaster, 2004; White, 2002) de mise en forme de normes, règles et conventions (Zbaracki et Bergen, 2003, 2010), d'échelles de valeur et de culture. La limite de ces approches est cependant qu'elles ne font intervenir le prix qu'au terme de la transaction marchande. Dans l'approche par l'agencement marchand, au contraire, *"(les prix) sont au cœur des mécanismes qui organisent la transformation conjointe des biens et des agences »* (Callon, 2013, p. 348)

Les approches en termes d'agencement marchand constituent alors un cadre d'analyse original par rapport aux travaux existant sur la construction des marchés, mais aussi sur la fixation des prix. Plusieurs auteurs ont ainsi identifié des perspectives de développement autour de la notion d'agencement marchand intéressantes dans le cadre de cette thèse. Comme le souligne Araujo in Trompette et al., (2014), les agencements marchands structurent l'action collective et sont en cela liés aux formes d'organisations. Ainsi, Wasmer (in Trompette et al., 2014) retient « *l'accent mis sur le fait que le marché n'innove pas seulement sur le produit mais aussi sur les processus organisationnels qui conduisent à l'échange* ». Steiner (in Trompette et al., 2014) souligne l'importance des dimensions morales dans la constitution des agencements marchands, qui pourra être particulièrement intéressante dans l'étude de la construction du prix juste. L'approche par les agencements marchands aborde les marchés en tant que résultats d'une action collective. Les acteurs façonnent les marchés par le biais de leurs pratiques quotidiennes, par une co-construction et une co-définition permanentes, y compris autour de la question du juste. On retrouve ici la question de la capacité des acteurs à

[71] Ce concept a été étudié sous différents angles en marketing. En exemple, nous pouvons citer les travaux fondateurs de Belk (1992)et à sa suite en France ceux de Lacoeuilhe (2000)sur l'attachement à la marque ou ceux de Debenedetti sur l'attachement aux lieux (2014)

produire de nouvelles configurations organisationnelles, susceptibles de moduler les règles dominantes de l'échange.

3. Le prix juste comme résultat d'un rapport social

a) Le prix comme reflet des rapports de force et de hiérarchie sociale

Pour Paul Jorion (2016), le prix est le reflet d'un rapport social. Son analyse part du constat que dans les faits, les variations de prix ne suivent pas les variations de l'offre et de la demande. La corrélation inverse entre quantités et prix, qui constitue le fondement des théories marginalistes, n'est pas nécessairement vérifiée sur les marchés concrets. Les variations sont « amorties » par la relation d'interconnaissance et la volonté des participants d'instaurer une relation durable. Elles sont aussi régulées par le « statut social réciproque » des participants, dans une relation proche de celle définie par Aristote. Ainsi, l'économie ne prend pas en compte les rapports de pouvoir qui interviennent en réalité dans la formation du prix (marge de manœuvre respective de l'acheteur et du vendeur en fonction des quantités disponibles). Jorion ne s'intéresse pas spécifiquement à la question de la détermination d'un prix *juste.* Il questionne la formation des prix de manière générale. En référence à Aristote, il explique toutefois la formation des prix comme une variété du fonctionnement de la justice. Le prix est alors le résultat d'un mécanisme proche de la justice distributive au sens d'Aristote. Le statut de l'acheteur et du vendeur détermine la formation du prix. *« Le prix serait donc un mécanisme social miraculeux qui permet que l'ordre social se perpétue »* (Ibid., p. 9). En ce sens, le prix traduit et renforce la hiérarchie sociale (le pauvre paie plus cher pour le même service car il s'acquitte d'une prime de risque implicite). Dans son approche, la hiérarchie sociale et le système économique sont ainsi basés sur la rareté des personnes et de leurs caractéristiques et non sur la rareté des biens.

Selon cette approche, le rapport social peut être considéré essentiellement comme un rapport de domination, le marché s'appuie sur des rapports de force, mais ces derniers ne sont pas orientés par des dynamiques de solidarité. Ainsi, « *maintes circonstances conduiraient aujourd'hui à penser qu'il est aussi opportun de concevoir le monde économique comme un ensemble de rapports patents ou dissimulés entre dominants et dominés que comme un ensemble de rapports entre égaux.* » (Perroux, 1961). Cette approche s'oppose à l'idée d'un marché concurrentiel comme lieu de déploiement d'une égale liberté.

b) Le prix comme résultat d'un compromis « acceptable » pour les deux parties

La question du prix juste mobilise par ailleurs une idée de l'acceptabilité morale des prix. *La* question de ce qui est « moralement acceptable » est ainsi récurrente chez Guillotreau (2013) dans la construction empirique du prix juste. L'idée est alors qu'un « niveau de prix moralement acceptable » est alors fixé, non par la rencontre de l'offre et de la demande, mais par une rencontre entre conventions sociales. Emerge alors l'idée d'un « équilibre de justice » mis en avant par l'économie expérimentale (Rabin, 1993), où le sentiment de justice génère des comportements de coopération ou au contraire de blâme (je n'achète pas le produit que je désire et que j'ai les moyens d'acheter pour « punir » le vendeur dont je considère la proposition de prix injuste).

L'acceptabilité peut être morale, elle peut aussi être pragmatique. Jorion remarque que dans la détermination empirique du prix, celui-ci se situe quelque part entre la nécessité pour le vendeur d'être rémunéré et la capacité de paiement du consommateur. *« Autre considération absente de la vision de sens commun (considération banale, mais qui n'en a pas moins échappée à la sagacité des économistes) : dans la formation du prix, deux conditions sont à remplir. Il faut que le prix soit suffisamment élevé pour ne pas « assassiner » le vendeur, et pas trop élevé pour ne pas « assassiner » l'acheteur. »* (Jorion, 2016, p. 9). Mais l'exemple des marchés agricoles internationaux et l'extrême pauvreté des petits producteurs montre qu'une telle exigence disparaît lorsque l'anonymat du marché ne permet plus à l'un et l'autre d'exprimer son « prix limite ». Reste que cette remarque « pragmatique » revêt un certain intérêt dès lors que l'on se place dans le cas d'échanges marchands caractérisés par une interaction entre parties-prenantes de l'échange. En outre, si la question de l'acceptabilité « échappe » aux économistes, elle a été abondamment traitée par la littérature en marketing, à travers la notion de consentement à payer et de prix acceptable.

C. Prix juste et marketing

1. La fixation du prix en marketing

Alors que dans la théorie économique a beaucoup écrit sur la formation du prix, mais a donné très peu de poids à l'entreprise dans la fixation des prix (agent économique isolé, boîte noire), le marketing considère le prix comme une variable contrôlée par l'entreprise mais a pendant longtemps produit peu de littérature à ce sujet (Desmet et Zollinger, 1997). Dans un environnement économique au sein duquel la notion de concurrence est devenue centrale, la

question de la fixation des prix est toutefois apparue comme une préoccupation de plus en plus centrale pour les entreprises « classiques » et a acquis une place plus importante dans les travaux en marketing (Han, Gupta et Lehmann, 2002; Hermann, Simon et Speckmann, 1995).

Selon sa définition la plus courante, le prix en marketing renvoie à l'expression monétaire de la valeur d'un bien. Dans une approche stricte, le prix est ainsi défini comme « *le nombre d'unités monétaires qu'un consommateur doit payer pour recevoir une unité de ce produit ou service* » (Simon, 1989). Le prix a également été défini comme ce que le consommateur consent à abandonner ou sacrifier pour obtenir un produit (Zeithaml, 1988). Dans cette approche, le prix peut alors être exprimé de façon monétaire, ou matérielle (*via* le crédit ou le troc par exemple) mais aussi non monétaire : ce qui est « sacrifié » renvoie alors à toutes les formes de l'effort consenti par le consommateur pour obtenir le bien (e.g. : temps, transport, engagement psychologique).

Dans les approches de marketing opérationnel, la décision en matière de prix revêt une importance particulière puisque ce dernier constitue la source de revenus pour l'entreprise. Dans la mesure où qu'il contribue à la décision d'achat du consommateur (Le Gall-Ely, 2009), le prix est une variable stratégique pour la compétitivité de l'entreprise sur un marché.

La fixation des prix doit prendre en compte les objectifs que s'est donnée l'entreprise en termes de volume, de rentabilité, d'image, ou encore de finalité sociale. Les modes de fixation des prix s'appuient sur trois éléments : (1) les caractéristiques du produit et son coût de production, (2) la demande et le consentement à payer des consommateurs, (3) les prix pratiqués par la concurrence (Soulez, 2016).

- La fixation des prix par ***les coûts*** s'appuie sur le calcul d'un coût global du produit auquel l'entreprise ajoute un taux de marge généralement défini à l'avance. Le taux de rentabilité est alors difficile à prévoir puisqu'il dépend du volume des ventes réalisées.

- La fixation des prix ***par la demande*** s'appuie sur une estimation du prix qui sera accepté par le consommateur. L'analyse de la fixation des prix par la demande s'appuie principalement sur trois méthodes : la première est la détermination de la courbe d'élasticité prix du produit (Dietsch, Bayle-Tourtoulou et Krémer, 2000) qui vise déterminer la part des consommateurs qui seront prêts à consentir à un niveau de prix donné. Cette méthode de fixation classique est directement issue des approches marginalistes en économie, basées sur la notion d'utilité. La seconde méthode vise à estimer la valeur perçue du produit et s'appuie sur la mesure du consentement à payer

(CAP) du consommateur. Le CAP est défini comme le prix maximum que le consommateur est prêt à payer pour un bien ou un service donné (Wertenbroch et Skiera, 2002), et assimilé au prix de réserve. Il permet d'estimer le sacrifice monétaire maximal que le consommateur est prêt à effectuer au regard du bénéfice (valeur d'usage) perçu ou attendu dans le futur (Le Gall-Ely, 2009). Il mobilise des notions de jugements sur les prix (prix de référence, prix acceptable) et des concepts influençant la décision d'achat (satisfaction, fidélité, culture). Le CAP se rapproche du prix de référence (Monroe, 1979) , c'est à dire du prix mobilisé par le consommateur, en référence à un produit comparable sur le marché (prix de référence externe) ou à un souvenir (prix de référence interne) (Chandrashekaran, 2001). Le prix de référence permet d'évaluer une situation d'achat au regard de situations et produits comparables, tandis que le CAP vise à exprimer de manière monétaire la valeur perçue du produit, ils sont ainsi liés mais non nécessairement égaux. Les mesures du CAP en marketing visent à optimiser la marge de l'entreprise, en essayant de maximiser le volume de ventes ou les parts de marché, au regard des évolutions de la concurrence, sur la base d'une modélisation s'appuyant sur les hypothèses marginalistes de micro-économie (Lambin, 1970; Leeflang et Wittink, 2000). Elles mobilisent des méthodes d'évaluation quantitatives : données de marché (méthodes économétriques d'estimation de l'élasticité prix), analyses conjointes ou d'évaluation contingente (calcul du CAP et des élasticités prix sur des bases de données d'enquêtes) ou sur des données de réponses à des offres d'achat. Enfin, le prix d'acceptabilité (Adaval et Monroe, 1995; Lichtenstein, Bloch et Black, 1988) correspond à un intervalle de prix, un ensemble de prix que le consommateur est prêt à payer pour un produit donné. L'entreprise retient alors le prix qui correspond au plus grand nombre de consommateurs. Le CAP est généralement supérieur au prix de référence et constitue la borne supérieure du prix acceptable (Le Gall-Ely, 2009).

- La fixation des prix par la ***concurrence*** prend en compte les prix pratiqués par les concurrents, en s'alignant sur les prix du concurrent principal ou en déterminant un écart de prix optimal au regard des caractéristiques des produits.

Il s'agira dès lors d'identifier l'articulation de ces différentes dimensions dans la fixation des prix chez Alter-Conso : la coopérative s'appuie-t-elle sur les méthodes de fixation des prix classiquement identifiées en marketing, ou propose-t-elle une approche spécifique ?

2. Un regain d'intérêt pour la construction des marchés

Les travaux sur la construction du marché ont connu un récent regain d'intérêt dans les recherches en marketing, en réponse à un manque de développement sur le sujet dans la discipline (Kjellberg et Helgesson, 2011). En réponse à ce manque, plusieurs synthèses sur la nature et les représentations du marché ont été réalisées (Araujo, 2007; Diaz Ruiz, 2012, 2014; Fligstein et Dauter, 2007; Golinelli, Barile, Saviano et Polese, 2012; Kirca, Jayachandran, et Bearden, 2005; Kjellberg et Helgesson, 2011; Ruiz, 2013; Vargo et Lusch, 2004; Swedberg, 2009). Les récents développement de la sociologie pragmatique et de la sociologie économique portant sur la construction des marchés (Callon, 1998 ; Latour, 1984, 1988, 2006 ; Chateauraynaud, 2011 ; Boltanski et Thévenot, 1991) et plus récemment Callon et Muniesa (2003), MacKenzie et al. (2007), Caliskan et Callon (2009) ont eu un écho certain dans les dernières recherches en marketing (e.g. Kjellberg et Helgesson, 2011; Martin et Schouten, 2014; Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010). Ces travaux amènent à repenser la relation de l'entreprise au marché en prenant en compte le rôle des consommateurs dans la construction de nouvelles formes de marchés, basées en particulier sur une résistance aux formes dominantes des institutions marchandes (Kozinets, 2002 ; Press et Arnould, 2011; Thompson et Coskuner-Balli, 2007 ; Roux, 2007) Les consommateurs sont ainsi susceptibles de participer à l'émergence de nouveau marchés à travers un rejet des logiques marchandes dominantes dans un secteur ou une industries déjà existantes, et créent, sinon un nouveau marché, du moins un nouveau segment de marché. (Martin et Schouten, 2014, p. 856). Ces travaux se positionnent donc également dans une perspective de co-construction du marché, mais n'ont pas, pour l'instant, abordé la question de la construction du prix.

3. Le prix juste : un impensé du marketing ?

a) Peu de travaux portant explicitement sur le prix juste

Elegido (2009) observe que, si les travaux et manuels de marketing accordent une place centrale à la question de la fixation du prix, la question de l'éthique du prix ou de la fixation d'un prix juste n'est que très peu traitée. Les principaux manuels de marketing qui traitent de la décision prix (Dibb, Simkin, Pride et Ferrell, 2005; Kotler et Armstrong, 2010; Lamb, Hair et McDaniel, 2011) évoquent d'éventuels problèmes éthiques mais ne discutent pas la fixation d'un prix juste. De manière générale, ces travaux portent plutôt sur les cartels, et s'accordent sur l'idée d'un prix juste comme prix volontairement accepté. Velasquez et Velasquez (2002) définissent le prix juste comme un prix de marché tel qu'il aurait été obtenu dans un contexte

de concurrence pure et parfaite (prix égal au coût de production marginal). Lorsque ces travaux mentionnent des prix justes ou injustes ils se réfèrent principalement au respect des règles de la concurrence. Toutefois, le marketing ne se désintéresse pas pour autant de la question de l'échange juste ou de la dimension éthique ou politique qui peut accompagner l'acte d'achat. De nombreux travaux en marketing se sont intéressés au commerce équitable (e.g. Ballet et Carimentrand, 2007; Béji-Bécheur, Fosse-Gomez et Özçaglar-Toulouse, 2005; Béji-Bécheur et al., 2008a; Diaz Pedregal, 2007; Doherty et Huybrechts, 2013 ; Robert-Demontrond, 2008a). En parallèle, un important corpus de travaux s'est intéressé à la dimension éthique de la consommation de l'échange, du point de vue du consommateur et de ses choix de consommation, relevant notamment de la Consumer Culture Theory.

b) Les approches par la consommation responsable : comprendre les choix de consommation éthiques

La consommation « responsable », « éthique », « citoyenne » est associée à une démarche politique (Gendron et al., 2003; Gendron, Lapointe, Champion, Belem et Turcotte, 2006) qui permet de « dépasser la dualité des statuts entre « consommateur » et « citoyen » » (Robert-Demontrond, 2008b, p. 217). Le consommateur-citoyen est dès lors le consommateur qui « actualise » son statut de citoyen dans la décision d'achat, notamment en la basant non seulement sur ses intérêts rationnels et égoïstes mais en tenant compte de préoccupations relatives à la justice, à la solidarité, à l'intérêt général. La consommation éthique est définie comme l'achat librement choisi de produits qui prennent en compte des éléments éthiques (droits de l'homme, conditions de travail, bien-être animal, environnement) (Cohen, Comrov et Hoffner, 2005). Les dimensions de la consommation éthique peuvent ainsi être multiples, à la fois socio-économiques et environnementales (De Pelsmacker, Driesen et Rayp, 2005). La consommation éthique est alors une forme de la consommation responsable. La notion de consommation responsable peut être définie comme l'utilisation de biens et produits qui répondent aux besoins fondamentaux et apportent une meilleure qualité de vie, tout en minimisant l'usage des ressources naturelles et des produits toxiques, ainsi que l'émission de déchets et de pollutions au cours de leur cycle de vie, en vue de ne pas mettre en danger les générations futures (Heiskanen et Pantzar, 1997; Thøgersen, 2005). La consommation responsable transforme l'échange, qui *« passe d'un échange répondant à une logique typiquement économique de maximisation de l'utilité marginale, à une relation sociale investie d'un contenu moral et politique »* (Gendron et al., 2004, p. 8). En entrant dans une démarche de proximité avec le producteur, le consommateur brouille les frontières entre

marché et don (Béji-Bécheur, Pedregal et Ozcaglar-Toulouse, 2008), mais aussi entre sphère publique et sphère privée. L'acte de consommation individuel devient alors un acte engagé, voire militant, et vient pallier les insuffisances des systèmes de redistribution étatiques et des mécanismes d'allocation du marché concurrentiel. Clarke (2008) privilégie alors la notion de consommation politique, pour souligner le rôle des organisations dans le développement d'une consommation responsable, en mettant en exergue que les choix de consommation éthiques se rattachent généralement à une identification des consommateurs à des organisations ou au discours politique de ces dernières.

Les travaux en marketing sur la consommation responsable ont tout particulièrement cherché à comprendre la modification du rapport à la consommation dont la décision de « consommer responsable » est le révélateur. Ils se concentrent sur trois questions principales.

- Une part des travaux analyse les différents types de pratiques de consommation responsable. Ils mettent en évidence différents degrés dans les changements de pratiques des consommateurs. La consommation responsable passe dans la pratique par le choix de produits plus « verts » (« buycott »), par la réduction de la consommation (pratiques de simplicité volontaire notamment), et par le *boycott* (Chessel et Cochoy, 2004; Robert-Demontrond, Duong Quyn et Le Gall-Ely, 2006). Ces pratiques de consommation traduisent des attitudes et comportements plus généraux vis-à-vis du marché : les stratégies de cohésion supposent de demeurer dans un rapport de « loyauté » au marché (Özçağlar-Toulouse, 2009). L'achat de produits à plus-value éthique (sociale ou environnementale) ou le tri des déchets permet alors au consommateur d'avoir le sentiment de déployer des pratiques responsables tout en continuant à consommer. Les stratégies de retrait (withdrawal) visent à réduire la consommation pour diminuer l'impact sur l'environnement : ces stratégies ont été associées à des pratiques telles que la production de ses propres légumes (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004), le choix de s'approvisionner en circuits-courts alimentaires (Thompson et Coskuner-Balli, 2007), ou encore la réduction de la consommation de viande et l'achat d'objets de seconde main (Roux, 2004). Enfin, les postures de mobilisation visent à transformer le marché de l'extérieur (Özçağlar-Toulouse, 2009), à travers de comportements de boycott et des protestations contre des marques ne répondant pas à leurs exigences éthiques (Kozinets et Handelman, 2004). L'engagement des consommateurs dans la SCIC Alter-Conso pourra être analysé au

regard de ces pratiques, dans la mesure où la coopérative revendique sa volonté de soutenir les démarches de consommation responsable.

- Pour mieux comprendre les pratiques de consommation responsable et leur évolution, un ensemble de travaux s'est concentré sur les significations attribuées par le consommateur à ses choix de consommation responsable (Cherrier, 2012; Özçağlar-Toulouse, 2009; Prothero et al., 2011). La consommation responsable est globalement liée à une démarche de résistance vis-à-vis du système économique dominant (Kozinets, 2002). Par ailleurs, la consommation responsable peut être vécue tour à tour comme un acte libérateur, un acte politique, ou encore un acte moral, participant activement de la construction identitaire du consommateur. (Özçağlar-Toulouse, 2009). Ces éléments de résistance et de protestation et les travaux menés en marketing font écho à la démarche des S3A et des mouvements de commerce équitable, présentée dans le chapitre précédent. Enfin, plusieurs auteurs établissent un lien entre une posture de résistance au modèle marchand dominant et la mise en place de formes alternatives d'organisation des échanges qui permettent de mettre en acte cette résistance et de « réenchanter » les relations d'échange (Kozinets, 2002; Thompson et Coskuner-Balli, 2007; Roux, 2007). Ces éléments sont susceptibles d'éclairer les motivations des consommateurs de la SCIC Alter-Conso à s'engager dans un projet de la coopérative. L'observation des modalités de l'échange marchand et de la construction des prix au sein de la coopérative permettra éventuellement de porter un regard complémentaire sur ces travaux.

- Enfin, un ensemble de travaux a cherché à comprendre les déterminants de la consommation responsable (Elgaaïed‑Gambier, Hamdi‑Kidar et Schill, 2016 *;* Ozcaglar-Toulouse, Shiu et Shaw, 2006). Des travaux s'intéressent aux profils des consommateurs susceptibles d'acheter des produits éthiques *et visent à* comprendre les limites à la généralisation d'une consommation responsable (Prothero et al., 2011) ou les écarts entre l'attitude déclarée des consommateurs vis-à-vis des produits socialement et écologiquement responsables et leurs comportements effectifs d'achat. (Arnould, 2007; Schor, 2000, Balmer, Maignan et Ferrell, 2001; Carrigan et Attalla, 2001; Roberts, 1996). Et enfin, la notion de consentement à payer a été mobilisée pour analyser dans quelles mesures les caractéristiques éthiques des biens sont susceptibles d'être valorisées par le consommateur (De Pelsmacker et al., 2005; De Pelsmacker et Janssens, 2007; Robert-Demontrond, 2005, 2008b), notamment dans le cadre du

commerce équitable. Les approches par le consentement à payer permettent de mettre en évidence la valorisation par le consommateur des biens éthiques, sur la base d'éléments déclaratifs. Robert-Demontrond (2008) explore ainsi les éléments mis en avant par les consommateurs dans la valorisation des produits issus du commerce équitable local. Une approche explorant la dynamique de co-construction du prix juste entre les différents acteurs de la chaîne de valeur viendrait compléter par une analyse empirique les éléments explorés par les travaux sur le CAP.

c) Enjeux théoriques au regard de la problématique de recherche

Les éléments présentés ci-dessus permettent d'identifier la possibilité de faire dialoguer ou de compléter les travaux sur la fixation du prix en marketing, en les articulant avec les travaux portant sur la consommation responsable. La construction du prix en marketing n'a pas abordé, comme je l'ai évoqué précédemment, les mécanismes et les conditions de détermination d'un prix « juste ». Si de nombreux travaux se sont intéressés à la notion de consommation éthique ou responsable, ils n'ont quant à eux pas exploré la manière dont les motivations des consommateurs à consommer responsable peuvent se décliner empiriquement à travers la participation du consommateur à la fixation du prix. L'articulation entre ces deux approches semble donc une piste de recherche intéressante au regard des nouvelles formes de consommation et de distribution, notamment alimentaire, qui se développent aujourd'hui dans une perspective de consommation responsable. Deux questions méritent ici d'être approfondies :

- Le prix comme résultat d'un processus organisationnel

Si les travaux de marketing se sont longtemps focalisés sur l'optimisation du prix, la notion de *processus de prix* (Diamantopoulos et Mathews, 1995; Hermann Simon, Bandilla, Jacquet, et El Fassi, 2006) est un élément intéressant pour lier les caractéristiques de biens valorisées par les consommateurs et leur intégration dans la détermination du prix. La notion de processus propose d'appréhender le prix comme le résultat d'un processus global qui intègre un certain nombre de variables organisationnelles (règles de décision, organisation, compétences, qualification, articulation entre éléments subjectifs et objectifs). Le processus de prix est ainsi défini comme « *l'ensemble des décisions et actions des personnes ou des unités au sein d'une entreprise qui ont une influence sur le prix de vente* » (Hermann Simon et al., 2006, p. 35). En *tant qu'essence de l'échange marchand*, le prix est alors construit tout au long des différentes étapes de la production (à travers les différents coûts, mais aussi dans les différents éléments

du marketing mix qui contribuent à la décision relative au prix). Cette approche du prix comme un construit, résultat d'une décision organisationnelle se distingue alors bien de l'approche économique du prix qui appréhende l'organisation comme un acteur passif qui se voit imposer des prix formés sur le marché. Cette approche du prix fait en revanche écho aux travaux développés par la sociologie pragmatique autour de la notion d'agencement marchand (Callon, 2013), qui définit l'échange et le prix comme résultat d'un processus de calcul et de qualification global. L'analyse de ce processus au sein de la coopérative Alter-Conso devra prendre en compte deux variables majeures qui distinguent la coopérative des contextes d'analyse classiques en marketing : d'une part, la coopérative n'a pas pour finalité la maximisation du profit, la notion d'optimisation du prix devra donc être rediscutée à partir de cette caractéristique. D'autre part, le caractère de multisociétariat spécifique à la SCIC modifie le rapport entre organisation et consommateur, puisque ce dernier est membre de l'organisation et participe au même titre que le producteur et le salarié au processus de fixation du prix.

- Enfin, le prix est porteur de sens et véhicule un certain nombre d'informations sur les conditions de l'échange et sur les caractéristiques des co-échangistes.

Le prix, dans ce cas-là, « *traduit la rareté exceptionnelle d'un produit (…) et le rapport de force entre co-échangistes* ». (Desmet et Zollinger, 1997, p. 9). Le prix est dans ce sens l'expression monétaire d'une valeur et traduit un rapport de force qui s'exprime dans le pouvoir de négociation. Le prix est porteur d'informations concernant à la fois les caractéristiques des biens, les motivations des acteurs à participer à l'échange, et les rapports de force entre participants. Cette caractéristique fait écho aux réflexions développées par la sociologie autour d'un prix exprimant des différences de statut social. L'analyse du prix au sein d'une coopérative multi-sociétaires telle qu'Alter-Conso devra tenir compte de cet élément.

L'analyse de la SCIC Alter-Conso permettra alors d'identifier comment une organisation de l'économie alternative construit un prix juste, et comment les caractéristiques d'une organisation pluri parties prenantes engagée dans une dynamique de consommation responsable, peut proposer des processus de fixation des prix innovants.

D. Le prix juste dans une perspective d'économie sociale et solidaire

Les travaux sur le prix juste en économie sociale et solidaire font essentiellement référence aux écrits de Charles Gide. Celui-ci place la formation du prix juste au cœur de la démarche

d'économie sociale. S'il existe un juste prix des choses, ce dernier est clairement défini chez Gide comme un prix qui s'impose à la conscience et qui est « *le prix qui rémunère suffisamment le travail consacré à les produire* », ou encore, « *qui permet au travailleur de vivre de son travail et de faire vivre sa famille* ». (Gide, 1910, p. 217). Ce prix s'oppose alors au prix mécanique du marché, qui est associé pour l'auteur à des prix exorbitants pour le consommateur et non rémunérateurs pour le travailleur. Gide oppose le critère de la mécanique « objective » du marché à un critère éthique de salaire (au moins) vital. Le prix juste reversé sous forme de salaire peut pour l'auteur être supérieur au seul salaire vital, à condition qu'il soit le résultat d'une redistribution au sein d'une organisation coopérative dont le profit ne soit pas le ressort. Quels sont les fondements de la justice du prix chez Gide ?

Gide reproche aux économistes de prétendre ne s'occuper que ce qui est, et non de ce qui doit être ; dans cette approche la fixation d'un prix autre que celui du marché revient à remplacer la liberté par l'autorité et la contrainte. Dans la mesure où le prix juste dépend alors des deux conditions de l'accord libre des parties, et du respect des conditions de concurrence parfaite, il exclut de fait de ses préoccupations toutes les injustices ne résultant pas d'un marché libre.

Le prix juste basé sur le calcul du coût de revient, quant à lui, varie en fonction des lieux et époques pour un même produit, de même que le salaire nécessaire pour un individu ou une famille n'est pas le même. L'idée d'une fixation définitive du prix juste semble alors être un leurre. Mais alors, quel critère établir au final ?

Gide met en lumière des conceptions opposées du juste prix depuis l'antiquité :

- D'une part, le prix courant sur le marché, déterminé par la loi de l'offre et de la demande. Dans ce cas, la justice est justesse, elle est mesure arithmétique du prix par le marché, sans considération morale. Toute chose « *vaut ce qu'on la paie* » et il serait ainsi absurde de distinguer une valeur « réelle » ou juste de sa valeur d'échange. Gide identifie chez Aristote les fondements de la loi du marché.

- La seconde grande approche du prix juste s'appuie sur une conception platonicienne du prix. Platon affirme que le prix juste est le prix déterminé par la raison, c'est à dire un prix fixé par discussion : « *Il faut que les gardiens des lois, après s'être assemblés avec des personnes compétentes, examinent quelle est la recette et quelle est la dépense et d'où résulte pour le marchand un profit raisonnable, et que soit fixé par écrit ce que le marchand pourra exiger à raison de ce qu'il a déboursé ; et qu'ensuite ils confient l'application de ce règlement en partie au agoranomes, en partie aux*

astynomes. Moyennant ces précautions, le trafic tournera au profit des citoyens et n'aura que de très faibles inconvénients pour la vertu de ceux qui l'exercent ». (Platon, 2006, Chapitre 2)

Le prix juste est alors un prix de raison, basé sur la discussion entre parties-prenantes de l'échange. L'auteur reconnaît cependant la difficulté à fixer un critère de prix entre acteurs aux intérêts divergents (le consommateur cherche le plus bas, le vendeur le plus haut, le travailleur à vivre de son salaire, l'industriel à couvrir ses coûts de production). L'analyse de la construction du prix juste au sein de la coopérative Alter-Conso pourra apporter un éclairage empirique sur les processus concrets de formation du prix au sein d'une organisation démocratique et multi-parties prenantes.

Résumé du chapitre

Ce chapitre propose dans une première partie de revenir sur les principaux concepts relatifs à la définition du prix juste. Il rappelle que le prix revêt, dans les théories de la justice, deux principales fonctions : une fonction allocative et une fonction distributive. Il introduit également une fonction « commutative » qui a trait à l'équivalence réciproque dans l'échange. Le prix juste fait, en outre, référence à trois formes de justice : la justice commutative, distributive, et procédurale. Le chapitre discute ensuite la relation entre prix et marché et met en évidence un débat autour de la capacité du marché libre à générer de la justice. Dans une approche critique du marché concurrentiel, ce marché n'est pas en mesure de générer de la justice ou de corriger les inégalités sociales. Dans un souci de justice, il est alors nécessaire de mettre en œuvre des formes d'échange alternatives pour générer de la justice. Dans une approche libérale, en particulier néoclassique, le marché apparaît comme la forme d'organisation la plus à même de générer de la justice dans l'échange. Enfin, je reviens sur les fondements historiques du concept de prix juste. Ceux-ci permettent de mettre en évidence les principaux critères mobilisés au cours de l'histoire de la pensée économique pour mobiliser le prix juste. Ces critères (coûts de production, rémunération du travail, statut social, risque et réponse à un besoin réciproque) sont aujourd'hui encore d'actualité.

Dans une seconde partie, ce chapitre revient sur les enjeux théoriques contemporains relatifs à la définition du prix juste. Il s'appuie sur une approche pluridisciplinaire qui permet de faire ressortir deux grandes acceptions du prix juste, liées au lien entre justice et marché. La première approche définit le prix comme résultat d'un marché mécanique, le prix juste relève alors d'une forme de justice procédurale et se fonde sur le concept d'égale liberté. La seconde approche définit le prix comme résultat d'une construction sociale. Le prix juste résulte alors d'une rencontre entre acteurs et fait intervenir des valeurs, des représentations et des rapports de pouvoir. La « culture » alternative du marché portée par les acteurs est alors susceptible de faire émerger des agencements marchands originaux afin de mettre en place des échanges plus justes.

Chapitre 4

Les processus de fixation des prix au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs

Le premier chapitre a présenté le contexte dans lequel s'inscrit la fixation du prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso. La contextualisation visait à mettre en évidence les éléments susceptibles d'influencer la construction du prix au sein de la coopérative. Le second chapitre a présenté une généalogie du concept de prix juste et les enjeux contemporains associés à ce concept. Ce troisième chapitre vise à mettre en relation les caractéristiques des S3A et du commerce équitable (CE), pour apporter un éclairage plus précis sur la construction du prix juste au sein d'un système de distribution de produits biologiques et locaux, engagé dans une dynamique de commerce équitable local. Ce chapitre propose, d'une part, de faire le point sur les caractéristiques des biens échangés au sein de ces systèmes, et présente, d'autre part, les travaux portant sur les mécanismes de fixation du prix au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs et du commerce équitable. Il donne à voir comment les systèmes existants intègrent les caractéristiques sociales et environnementales des biens dans la fixation des prix, et ce que ces pratiques révèlent du rapport au marché de ces organisations.

I. Les caractéristiques des biens alimentaires, biologiques, équitables

Quelles sont les caractéristiques des biens échangés qui sont susceptibles d'intervenir dans la formation du prix ?

A. L'exception agricole et alimentaire

Les produits agricoles ont toujours fait exception dans l'histoire des politiques économiques, mais aussi des théories économiques. Quelles sont les caractéristiques des biens agricoles qui permettent de comprendre cette spécificité ?

1. Les produits agricoles, une exception dans l'histoire économique

La fixation des prix agricoles et alimentaires n'a, dans les faits, jamais été laissée au bon vouloir des forces du marché libre, exception faite de pays exportateurs bénéficiant de conditions de production exceptionnelles. Les prix alimentaires constituent une préoccupation de politiques publiques à peu près constante, du moins dans les pays occidentaux. Les poussées de libéralisation des échanges agricoles alternent alors avec des élans de régulation voire de protectionnisme dès lors que les prix chutent trop pour le producteur ou deviennent trop élevés pour le consommateur[72]. Dès l'Antiquité, les autorités ont régulé les prix des denrées alimentaires de base, et notamment du blé. Au Moyen-Âge, les politiques économiques étaient principalement mises en application par les autorités locales (villes, quartiers, municipalités). En cas de mauvaise récolte, le blé n'étant pas substituable et la demande de grain étant parfaitement inélastique, et les prix pouvaient monter extrêmement haut. Pour éviter les disettes et les risques d'émeutes, les autorités ont toujours rechigné à laisser libre cours au marché dans la fixation des prix alimentaires. Une telle régulation n'était pas toujours la plus efficace mais permettait d'éviter les famines massives. Partout on essayait d'éliminer les accapareurs, recoupeurs, regrattiers « *qui organisaient la spéculation sur les produits en accumulant des stocks, en éloignant les denrées des marchés afin de faire monter les prix* ». (De Roover, 1958). Jusqu'à la révolution française (jusqu'aux grands débats portant sur les corn-laws en Angleterre) l'économie est avant tout une « économie morale de subsistance » et le bon fonctionnement des marchés de denrées alimentaires garantissent la préservation de la paix sociale. L'Etat, via la police des grains intervient en France pour éviter la spéculation et les situations de monopoles sur la vente des grains : « *la police des grains n'est pas hostile au principe du « marché » mais elle organise et freine la concurrence afin de*

[72] Pour une présentation plus complète de ces enjeux voir par exemple : Kroll et Pouch (2013), Malassis (1963).

permettre la fixation de prix à la fois libres et « raisonnables » ou « convenables », c'est-à-dire acceptables pour le producteur et le consommateur » (Grenier, 2007, p. 109)

Au cours du XXème siècle, la révolution agricole a été soutenue par d'importantes aides publiques dans les pays développés, orientées vers le producteur comme le consommateur. Au Japon, le prix du riz demeure, jusqu'en 1995, sous contrôle de l'Etat. Avec la libéralisation agricole imposée par les grandes institutions internationales (OMC, FMI) à partir des années 1980, les produits agricoles s'intègrent peu à peu à l'économie de marché. Ces mesures bénéficient principalement aux grandes nations exportatrices qui bénéficient de conditions de production exceptionnelles (grand espaces, main d'œuvre à bas coût) (Mazoyer, 2001). Face à la suppression des barrières tarifaires et autres aides directes à la production, les grandes puissances agricoles (UE, USA) tentent de faire évoluer leurs politiques agricoles vers des aides indirectes, telles que les subventions aux services écosystémiques ou à la jachère, visant à rétablir les équilibres macro-économiques en jouant sur les quantités produites tout en cherchant à protéger autant que possible leur agriculture de la volatilité des marchés internationaux.

2. Les produits agricoles, des marchandises comme les autres ?

a) Des biens à caractère vital

Comme l'a montré la section précédente, les produits alimentaires et agricoles ont toujours fait figure d'exception dans les politiques publiques. Cela suggère que la réflexion autour du prix juste des produits alimentaires doit alors prendre en compte la spécificité[73] de ces produits et de leurs conditions de production. Les tentatives de « normalisation[74] » des marchés agricoles interpellent alors, au regard de l'histoire des politiques agricoles. C'est le point de départ d'un certain nombre de défenseurs des S3A qui s'opposent à la « marchandisation » des biens alimentaires. Quelles sont les caractéristiques des biens

[73] Boussard (1990) rappelle que l'économie agricole a toujours constitué une sphère « à part » dans les travaux des économistes. Guillotreau (2013) souligne que les produits agricoles constituent une catégorie de biens spécifiques, caractérisés par une grande volatilité (liée notamment aux aléas climatiques et biologiques), une hausse continue des rendements, qui s'accompagnent globalement d'une baisse des revenus liée à une faible élasticité de la demande. Prévost observe quant à lui que marchés agricoles ont toujours été considérés comme des marchés spécifiques. (Boussard, Gérard, & Piketty, 2005; Butault & Le Mouël, 2004). La production agricole mobilise un facteur de production particulier, la terre, qui génère une rente qui ne permet pas d'assimiler la production agricole aux autres formes de production

[74] C'est à dire dans un système économique guidé par les principes néolibéraux, libéraliser l'agriculture et ses marchés

agricoles et alimentaires qui mis en avant pour s'opposer à cette marchandisation ? L'élément principal est le caractère vital des biens agricoles et alimentaires. Celui-ci renvoie au fait qu'ils sont nécessaires à la vie, mais aussi à l'idée que des conditions de production respectueuses de l'homme et de l'environnement contribuent au maintien de la vie.

Le caractère vital des biens alimentaires pose une première question en termes de droits humains : répondant à un besoin vital, l'accès à l'alimentation, et à une alimentation de qualité est défini par l'ONU comme un droit humain fondamental. Ce droit est mis en avant par les systèmes agro-alimentaires alternatifs pour mettre en œuvre une « justice alimentaire » et une « démocratisation » alimentaire. Au regard du prix, cette première caractéristique pose la question de l'accessibilité des biens alimentaires.

Par ailleurs, le caractère « vital » de l'alimentation suggère qu'une alimentation respectueuse de l'environnement est la condition du maintien de la vie, à la fois en protégeant la nature et les personnes qui cultivent et consomment ces biens. De ce fait, certains suggèrent qu'une alimentation saine et de qualité « n'a pas de prix ». (Tateno, 2011, p. 272). Cette idée apparaîtra dans la relation au prix des consommateurs d'Alter-Conso.

Le troisième point relève d'une dimension éthique. Il s'agit alors de savoir si « tout », et en l'occurrence ici l'alimentation, peut faire l'objet d'un échange marchand, au sens d'un marché concurrentiel, ou si « *dans les sphères qui ont affaire avec la vie, comme l'agriculture ou la nature, il doit y avoir d'autres principes que ceux du marché* » (Tateno, 2011, p. 267). On retrouve ici la dimension de sacralisation du caractère naturel des produits échangés au sein des S3A (Robert-Demontrond, 2010). Le caractère vital des produits alimentaires impliquerait alors une injonction morale à mettre en place d'autres formes d'échange autres que celles du marché libre pour les produits alimentaires. Ce point de vue fait écho aux débats autour de la « colonisation » du monde vécu par le système économique (Habermas, 1987a) ou encore aux travaux sur l'économie plurielle qui soulignent la nécessité de préserver certaines sphères de la vie sociale de l'échange monétaire et marchand. L'échange monétaire est alors considéré comme ce qui vient pervertir ou supprimer la relation humaine. Face à cette crainte, Zelizer (1992) met en évidence la diversité des significations de l'échange monétaire et affirme que les rapports humains et sociaux sont suffisamment solides pour ne pas se « diluer » dans la monnaie. Dans ce contexte l'échange monétaire peut même devenir le support d'une relation sociale qui n'existerait pas sans lui.

L'idée que l'échange alimentaire ne peut s'appuyer sur le seul marché concurrentiel semble cependant cohérente avec l'idée que l'alimentation est un droit fondamental dans le contexte

actuel où les marchés tels qu'ils fonctionnent ne garantissent ni l'accessibilité au consommateur ni la rémunération du producteur. L'enjeu est alors de définir des conditions d'échanges, qu'elles soient marchandes, monétaires ou non monétaires qui garantissent le droit à l'alimentation, des conditions de vie décentes pour les personnes qui produisent ces biens, et soutiennent des modes de production durables.

b) Un enjeu : mettre en place des formes d'échange en accord avec les caractéristiques de biens alimentaires

Allen (2010) observe que les systèmes agro-alimentaires alternatifs sont confrontés à la contradiction suivante en termes de fixation des prix : ces systèmes ont pour objectif de ne pas traiter les produits alimentaires comme de simples marchandises, mais sont malgré tout intégrés dans un système marchand qui les dépasse et les oblige à réfléchir en termes d'équilibres économiques et de fixation des prix (Hinrichs 2000). Les prix au sein des S3A doivent prendre en compte un ensemble de caractéristiques spécifiques à ces systèmes et parfois contradictoires : il s'agit, par exemple, d'assurer à la fois un revenu au producteur et un accès aux consommateurs à bas revenus, et de prendre en compte dans les prix les externalités sociales et environnementales générées par ces systèmes. Pour être pérennes, ces systèmes sont souvent tiraillés entre le recours aux subventions publiques et le développement de sources de revenus « parallèles » à forte valeur ajoutée et pleinement inscrits dans le marché comme la vente de produits du terroir à destination de populations aisées (Allen, 2010). Les S3A doivent alors être capables de penser et de proposer d'autres manières d'organiser les échanges alimentaires, sur la base d'une activité économique pérenne et à même de préserver les spécificités des biens alimentaires et des échanges justes.

Des travaux appellent alors à la mise en place de relations d'échange capables de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de la production et de la consommation alimentaire (Kloppenburg et al., 2008, Chiffoleau et Prevost, 2013). Les circuits-courts et de proximité sont alors pensés comme une possibilité de repenser les échanges alimentaires dans une perspective d'économie morale. Ils mettent en avant des échanges basés sur trois éléments : des liens interpersonnels (plaisir, sympathie, justice), la prise en compte de coûts de production, et une exigence de qualité des produits. Ils prennent soin de souligner que les échanges sont basés sur des coûts et non sur des prix. Pour ces auteurs, le désengagement vis-à-vis du système de marché tel qu'il organise aujourd'hui les échanges alimentaires constitue la pierre angulaire et le caractère commun à toutes les initiatives agro-alimentaires

alternatives. Les circuits courts et de proximité participent alors à la réflexion visant à redéfinir l'échange de produits agricoles autour d'une exigence de justice.

Tateno (2011) associe également les circuits de vente directe à des échanges plus justes, dans la mesure où ils permettent au producteur de retrouver son autonomie. Pour cet auteur *« La loi du marché enlève aux agriculteurs leur droit de fixer les prix. A cause de la loi du marché les agriculteurs sont dépossédés de leur autonomie, de leur mode de vie, voire de leur culture. Pour en sortir, il faut construire un autre monde, un autre rapport humain* ». (Tateno, 2011, p. 276). Le point de vue de Tateno est celui d'un ancien agriculteur qui a éprouvé le besoin de changer de système de distribution. Le *Teikei*, selon lui, donne cette possibilité : il permet de fixer des prix constants sur une longue période, indépendamment de la qualité de la saison. Par ailleurs, il souligne qu'en agriculture biologique, les variations de récoltes et donc de prix de marché sont plus faibles. Enfin, en cas de bonne/mauvaise récolte, les producteurs et consommateurs partagent le même sentiment de joie ou de déception, alors que le marché libre produit chez le producteur et le consommateur des émotions et des intérêts opposés, puisque les prix varient à l'opposé de l'offre. Tateno oppose ici une logique agro-industrielle qu'il associe à une perte d'autonomie du producteur à l'expérience des *Teikei* qui permet au producteur de participer à la formation du prix. Le système de *Teikei* est alors un système d'échange qui permet d'échapper à la « mécanique » marchande et de fonder les rapports marchands sur d'autres bases (autonomie, solidarité).

Les promoteurs de systèmes agro-alimentaires alternatifs s'inscrivent ainsi dans une tension entre leur volonté d'échapper au marché mécanique et leur inscription dans un environnement marchand plus global, tension qui caractérise également, comme je l'ai souligné par ailleurs, les démarches de commerce équitable. L'enjeu pour ces systèmes est alors de parvenir à construire des relations d'échange marchand qui répondent à leurs aspirations éthiques. Le prix juste pourrait alors être appréhendé, dans une logique de justice procédurale, comme le résultat d'une relation d'échange respectant les exigences de justice de ses parties prenantes.

B. Les biens issus d'un commerce Biologique, Local, Equitable et Solidaire : des biens de confiance, à visée de justice

1. Des biens porteurs de caractéristiques extrinsèques

Les biens issus du commerce biologique, local, équitable et solidaire (BELS) sont des biens qui intègrent des caractéristiques extrinsèques (Robert-Demontrond, 2008). Ce qui définit ces produits, ce ne sont pas seulement leurs propriétés intrinsèques (qualité nutritionnelle, goût) mais également des caractéristiques qui renvoient à leurs conditions sociales et environnementales de production.

Cette propriété aura deux conséquences en termes de prix : d'une part, ces systèmes produisent des biens dits « de confiance » (Balineau et Dufeu, 2010), c'est-à-dire dont les caractéristiques ne peuvent être directement vérifiées par le consommateur. Ce dernier ne peut à travers la seule consommation du produit, vérifier si le produit a effectivement permis d'améliorer les conditions de travail des producteurs ou de préserver les sols et la biodiversité. Le consommateur devra donc faire confiance (à un producteur, une organisation, un label) quant aux caractéristiques du produit qu'il achète. La notion de confiance, ou la relation interpersonnelle interviendront dans le processus de fixation du prix (Pouchain, 2016). Le label permet alors de donner au consommateur une garantie légale quant à la qualité de son produit, la labellisation entraînant elle aussi un surcoût. D'autre part, le prix est alors amené à évaluer ces externalités positives : j'accepte de payer plus cher parce que la mise en place de conditions de travail décentes ou de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement a un coût que je reconnais comme légitime. Ainsi : *« l'amélioration du bien-être des producteurs implique une correction de la valeur économique des biens commercialisés, visant à obtenir une «vérité des prix»* » (Robert-Demontrond, 2008, p. 217). Se pose alors la question de la capacité des marchés agricoles conventionnels à intégrer les caractéristiques de ces biens dans leur prix.

a) Le prix de marché n'intègre pas les externalités négatives

Le prix de marché ne prend pas en compte les externalités négatives (économiques et sociales) générées par les conditions de production des biens et services. Les externalités négatives correspondent à *« des lésions, lato sensu, qui ne sont pas prises en compte par le mode de coordination marchand - qui ne sont pas intégrées dans les prix, ne sont pas contenues dans les relations d'échanges, structurées par les prix au sein de leurs marchés respectifs. Les indicateurs comptables et financiers usuels ne montrent ainsi que la partie monétarisée de la*

contribution des entreprises au bien-être commun - celle liée à la production d'une offre commerciale » (Robert-Demontrond, 2005). Ainsi le marché « classique » ne parvient pas à prendre en compte dans la fixation des prix les externalités associées à la production des biens. Il ne valorise pas non plus les externalités positives générées par certaines pratiques (préservation de la biodiversité, reconstitution des aménités environnementales). Les prix des produits à valeur ajoutée sociale et environnementale sont souvent plus élevés que le prix des produits conventionnels, sans qui le différentiel de prix répercute nécessairement un différentiel de coûts de production. Ainsi, l'agriculture biologique nécessite plus de main d'œuvre, mais l'agriculture conventionnelle nécessite des achats d'intrants et des investissements importants qui ne sont pas répercutés dans les prix. L'investissement des producteurs, leur endettement ou leur rémunération ne sont pas pris en compte dans les prix de marché. Le marché conventionnel prend ainsi essentiellement en compte les quantités pour fixer les prix agricoles. Par ailleurs, le surcoût des produits biologiques est souvent justifié par les coûts de main-d'œuvre. Il ne prend pas en compte le « travail fantôme » (Illich, Giard, & Bardet, 1973) de la nature et de ses êtres vivants : micro-organismes du sol, insectes oiseaux. Ce travail n'est pas pris en compte dans la valorisation monétaire des produits biologiques ; mais surtout leur destruction n'est pas prise en compte dans le prix des produits conventionnels (Tateno, 2011). Les coûts à venir d'une agriculture qui se passe de l'intervention de la nature sont ainsi ignorés.

Face aux difficultés à estimer la valeur des externalités, on tend à leur attribuer une valeur nulle et à faire peser le coût des externalités négatives sur la collectivité. « *Les externalités négatives engendrées par l'activité économique posent de fait problème en ce qu'elles correspondent à des coûts qui ne sont pas intégrés dans les prix, qui ne sont pas pris en compte dans le mode de coordination marchand fondé sur les valeurs d'échange. La nécessité de prendre en compte ces externalités sociales et environnementales dans le bilan économique final des systèmes de production a mené à la revalorisation théorique, et pratique, de la notion de valeur d'usage.* » (Robert-Demontrond, 2008b, pp. 235–236). La création de richesse économique risque alors de s'accompagner d'un bilan économique et social négatif. L'enjeu de la fixation du prix juste est alors d'arriver à prendre en compte non seulement les caractéristiques intrinsèques, mais aussi extrinsèques de biens.

2. Le prix juste, un prix qui intègre les caractéristiques extrinsèques de biens

Si un prix juste est un prix qui donne une information sur les conditions sociales et environnementales de production des biens, et que le marché n'est par en mesure de prendre en compte ces caractéristiques, la fixation d'un prix juste passe alors par des mécanismes correctifs du marché (soit par régulation étatique soit par régulation privée via l'inscription dans de nouvelles formes d'échanges). L'intégration de caractéristiques sociales et environnementales dans la fixation du prix vise à attribuer une valeur monétaire à l'environnement pour compenser cette défaillance du marché. Le mécanisme de détermination du prix peut alors conduire à plus de justice en supposant que les acteurs de l'échange acceptent de supporter l'éventuel surcoût associé à des modes de production plus durables ou plus équitables (Robert-Demontrond, 2008). On assiste dans ce contexte à une multiplication d'initiatives de commerce local, biologique, équitable, s'appuyant sur des dynamiques d'économie sociale et solidaire pour palier les insuffisances de l'Etat et du marché via l'action de consommateurs citoyens.

De ce point de vue, un prix juste est un prix qui intègre les caractéristiques extrinsèques des biens. Le prix juste permettrait alors de dire « la vérité écologique et sociale d'un produit » (Martinez-Alier & Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement, 1999). Intégrer les externalités environnementales dans le prix permet soit de compenser les dommages causés à l'environnement ou à la société via une indemnisation monétaire (sous forme d'une taxe), soit de rémunérer le surcoût éventuellement engendré par des pratiques de production plus respectueuses responsables. Dans les deux cas, ces mécanismes entraînent une augmentation du prix, mais permettent de rétablir une forme d'équité entre produits conventionnels et « biens à visée de justice » (Robert-Demontrond, 2008b) en prenant en considération les mêmes critères dans la fixation du prix. Pour le moment, les externalités positives sont généralement payées par le consommateur (exemple de l'agriculture biologique), tandis que les externalités négatives sont supportées par la collectivité.

Le prix juste, en intégrant les externalités positives des biens issus de systèmes BELS, peut alors devenir un levier de changement des pratiques de production. Dans l'expérience de l'Association pour produire et consommer des aliments sains, au Japon, les prix étaient fixés par les producteurs. Les consommateurs s'engageaient à acheter la totalité de la production et à supporter les aléas de la production liés aux conditions climatiques ou aux ravageurs. Cette

situation semble favorable aux producteurs, et pourrait être qualifiée d'injuste pour le consommateur. En effet, il s'agissait pour les consommateurs de convaincre les producteurs de changer leurs pratiques agricoles. Le prix et les garanties de rémunération constituaient l'argument principal pour atténuer l'inquiétude de producteurs à qui l'on demandait une prise de risque importante associée à un changement radical de leurs pratiques. Le prix juste prenait ainsi en compte les externalités positives souhaitées par le consommateur, qui induisaient un risque pour le producteur, et intégrait une dimension incitative.

b) Comment évaluer les caractéristiques extrinsèques des produits issus d'un commerce Biologique, Equitable, Local, Solidaire ?

La difficulté qui se pose dès alors est d'attribuer une valeur aux caractéristiques extrinsèques de ces biens dans le processus de fixation du prix juste. Les travaux menés à ce cours s'appuient sur l'évaluation du consentement à payer du consommateur pour ces types de biens.

En marketing, plusieurs travaux ont montré l'influence positives jouée par les labels, et en particulier par les labels biologiques et équitable, sur le consentement à payer des consommateurs (Basu & Hicks, 2008; Béji-Bécheur et al., 2005; Duong & Robert-Demontrond, 2004; Loureiro & McCluskey, 2000; Tagabata & Siriex, 2008). Les travaux portant sur le commerce équitable local se développement également (Howard & Allen, 2008; Robert-Demontrond, 2008b) et mettent en évidence une préférence déclarée des consommateurs pour les biens de ce type.

L'évaluation des caractéristiques extrinsèques des biens a dans un premier temps été une préoccupation pour les théories économiques de l'environnement et du développement (Lusk & Hudson, 2004). Ces travaux se sont particulièrement intéressés à l'évaluation de la nature et de biens communs, notamment via des Techniques d'Evaluation Contingente, (TEC) qui visent à recréer les conditions d'un marché pour attribuer une valeur monétaire à ces biens (e.g. Hanemann, 1994; Kahneman & Knetsch, 1992). Ces méthodes ont par la suite été mobilisées pour estimer le consentement à payer du consommateur pour des biens porteurs d'une plus-value sociale ou environnementale (Lusk & Hudson, 2004). L'évaluation du consentement à payer du consommateur a également été réalisée par d'autres méthodes, notamment des expérimentations basées sur le principe des enchères ou sur des méthodes d'analyse conjointes (Tagabata & Siriex, 2008).

Les méthodes fondées sur les TEC sont intéressantes car elles mettent en évidence les différents types de services qui pourront être retenus dans l'évaluation des biens, en

distinguant valeurs d'usage et de non usage dans l'attribution d'un prix juste à ces biens. Pour Dutrieux, la valeur d'usage d'un bien commun est la valeur en marché qui permet de profiter de ce bien, à laquelle on ajoute ou soustrait de la valeur en fonction des externalités positives ou négatives produites : « *La valeur d'usage d'un bien s'apprécie relativement à l'utilité ou la nocivité collectives qu'il contient, occasionne, ou entraîne, dans une espace social déterminé. Elle s'applique sur le bien en incorporant dans son prix marchand une compensation, positive ou négative, relative aux dégradations qu'il occasionne ou aux améliorations qu'il apporte à l'ensemble de la collectivité considérée. Une taxe pourra s'appliquer sur ce bien, s'il s'agit de compenser une nuisance collective, ou une subvention financera un escompte de son prix, s'il s'agit de compenser une valorisation collective. (...) Il s'agit par conséquent d'un modèle d'économie administrée dans lequel le corps social détermine les biens dotés d'une valeur d'usage de ceux dotés d'une valeur d'échange, c'est-à-dire arbitre entre justice distributive et justice commutative pour ce qui est de la destination universelle des biens*». (Dutrieux, 1998).

La valeur d'usage est liée aux propriétés intrinsèques au bien, notamment dans le cas des biens communs, tandis que la valeur d'échange demande un transfert de propriété du bien. La valeur d'usage connaît aujourd'hui un regain d'intérêt car elle permet d'attribuer de la valeur à des biens qui n'appartiennent à personne et bénéficient à tous (notamment biens communs, environnementaux et culturels). En lien avec théories d'économie de l'environnement, il s'agit alors notamment de la valeur attribuée à des biens publics possédant des caractéristiques de non-rivalité et non-exclusion. On distingue la valeur d'usage directe, qui évalue le bénéfice directement associé à l'usage du bien (e.g. accéder à un parc naturel), la valeur d'usage indirecte, liée à l'existence du bien, mais sans qu'il soit directement fait usage de ce bien (e.g. : une maison a plus de valeur parce qu'elle est proche d'un parc naturel), et la valeur d'usage potentiel, qui renvoie à valeur attribuée pour conserver la possibilité d'user un jour du bien en question (ne pas détruire une forêt pour pouvoir s'y promener). La valeur de non-usage, quant à elle, n'est pas associée à l'utilisation du bien par le consommateur. Elle se décline en une valeur d'existence, attribuée à un bien indépendamment de tout usage présent ou futur (la biodiversité, une espèce animale : le bien a une valeur en soi, intrinsèque) ; une valeur patrimoniale (ou de legs), qui est valeur attribuée pour permettre aux générations futures de connaître un monde où ce bien continue à exister. « *Au total, la valeur économique d'un actif environnemental, bien non-marchand, se décompose en une valeur liée à son usage personnel (comprenant les valeurs d'usage direct et celles d'usage indirect), et les valeurs*

non liées à un usage personnel, correspondant donc à des valeurs de non-usage personnel, ou valeurs de préservation (comprenant les valeurs d'option, d'existence et de legs) » (Robert-Demontrond, 2008b, p. 222).

Ces éléments sont intéressants pour identifier les critères qui seront pris en compte dans le consentement à payer du consommateur. Les notions de valeur d'usage et de non usage peuvent alors être transposées à la production et à l'échange de biens marchands dans le cadre de transactions privées. Il s'agit de cas où l'on souhaite intégrer dans le prix de biens marchands des caractéristiques extrinsèques aux biens (ex : réglementation sur les conditions du bien-être animal dans les industries agro-alimentaires, absence d'OGM dans ces produits). La prise en compte d'un changement dans les méthodes de production peut alors engendrer un surcoût : il s'agit alors de déterminer dans quelle mesure « le marché » acceptera de prendre en charge ce surcoût, c'est-à-dire dans quelle mesure le consommateur sera prêt à payer plus pour améliorer la qualité environnementale de la production. Il s'agit donc de définir la justesse du prix en prenant en compte les exigences de justice associées à ses conditions de production. Robert-Demontrond, (2008) définit alors les « biens à visée de justice » comme « *tout type de produit garantissant au consommateur une valeur d'usage non personnel* ». (p. 225). Les biens échangés dans le cadre de systèmes de commerce BELS entrent dans cette catégorie.

Les produits issus du commerce BELS cumulent pour le consommateur des attributs qui leur confèrent différentes valeurs de non-usage (par exemple rémunération du producteur et préservation de l'environnement), mais également par des attributs à valeur d'usage personnelle (e.g. bénéficier d'une alimentation saine). Howard et Allen (2008) montrent que 70% des Américains seraient disposés à payer plus pour des biens biologiques, locaux et prenant en compte les conditions de travail agricole. Toutefois, il est difficile d'évaluer la part du consentement à payer liée respectivement aux attributs à valeur d'usage personnel et aux attributs à valeur de non-usage pour ces produits, le consentement à payer n'étant pas uniquement lié aux caractéristiques extrinsèques des biens.

L'articulation entre consentement à payer et motivations du consommateur (Duong & Robert-Demontrond, 2004) montre alors que les caractéristiques mises en avant sont en cohérence avec les travaux développés autour des motivations et des significations accordées par le consommateur à la consommation responsable, dans ses dimensions morale et politique (Özçağlar-Toulouse, 2009). Les consommateurs de CE local associent ainsi leur consentement à payer à une contribution citoyenne à visant l'augmentation du bien-être

d'autrui. Le caractère équitable du produit n'a pas de ce point de vue de valeur d'usage pour le consommateur. Il s'agit d'une démarché altruiste, qui se caractérise par des propos renvoyant au refus de l'égoïsme, à la responsabilité vis-à-vis du bien-être des autres, des producteurs ou des générations futures. Il s'agit alors pour le consommateur de consentir à une diminution de son propre bien-être (en acceptant de payer plus cher), de renoncer pour améliorer la situation de l'autre : il accepte ainsi diminuer « objectivement » son utilité tout en obtenant plus de satisfaction, liée à l'acte altruiste. La valeur de non-usage est alors associée à une dimension de sacrifice, ou du moins de renoncement. Elle est aussi associée à l'idée de don permettant à l'autre de gagner en autonomie et en dignité.

Le CAP serait ainsi associé à la satisfaction d'avoir accompli un sentiment moral. Les consommateurs évoquent aussi, à travers le transfert monétaire, le sentiment de rétablir une régulation socio-politique, venant pallier les insuffisances de l'état et du marché classique. Le prix juste acquiert alors ici une dimension de justice corrective, et renvoie à l'idée d'un commerce équitable à cheval entre économie marchande, administrée, de don (Béji-Bécheur et al., 2005). L'achat responsable produit en outre un récit de soi à destination des autres et traduit une certaine vision du monde, à la fois critique et solidaire (Robert-Deontrond, 2008) qui participe de la construction identitaire de l'individu, comme l'avait mis en avant Özçağlar-Toulouse (2009). Enfin, plusieurs travaux montrent que les déterminants du consentement à payer varient en fonction des pays (Basu & Hicks, 2008), des caractéristiques socio-culturelles des consommateurs (Howard & Allen, 2008), et des circuits de distribution. De Ferran et Grunert (2007) montrent ainsi dans le cas du café que les consommateurs de la grande distribution tendent à valoriser les critères liés aux droit humains, tandis que les consommateurs de commerces de proximité valorisent l'environnement et l'économie alternative.

Ces méthodes d'analyse du consentement à payer ont toutefois plusieurs limites : d'une part, elle ne révèlent pas le comportement effectif du consommateur ; d'autre part, du fait d'un « biais d'inclusion » (Kahneman & Knetsch, 1992), le consommateur ne prend pas nécessairement en compte la « quantité » de bien public produit ou préservé, ni l'impact effectif sur le bien être d'autrui ; enfin les consommateurs effectuent des arbitrage entre l'effet social positif généré et l'effort social consenti) (Robert-Demontrond, 2008b).

Au regard de l'objet de recherche, ces travaux sont particulièrement intéressants car ils mettent en évidence la diversité des critères affectant le consentement à payer des consommateurs. Ils mettent en évidence le lien entre le sens associé par le consommateur à sa

consommation responsable et son consentement à payer. Le cas d'Alter-Conso est alors particulièrement intéressant car, en intégrant le consommateur dans la fixation du prix, il donne à voir les éléments effectivement valorisés par ce dernier dans ce processus.

II. Fixation des prix et lien au marché dans les circuits alimentaires de proximité

A. Les Tekei : de l'engagement marchand contractuel à la relation bilatérale de don contre-don

L'histoire de la fixation des prix par Yoshinori Kaneko, fondateur d'un Teikei dans le village d'Ogawa, donne un exemple riche de la diversité des modalités de fixation des prix dans les systèmes agro-alimentaires alternatifs. Lors de la création de son Tekei, cet agriculteur a proposé le contrat suivant : il s'engageait à livrer chaque semaine des paniers, avec une quantité mensuelle définie par avance. Les paniers devaient comporter : 20 kg de riz, entre 20 et 80 œufs, du lait, et environ 20 types de légumes différents (Amemiya, 2011b). En échange, les familles lui versaient une somme fixe de 27.000 yens/mois et s'engageaient à venir aider Kaneko sur sa ferme. Cette formule a posé plusieurs difficultés. En effet, lors d'une mauvaise saison, le prix est apparu trop cher pour les consommateurs, qui ont commencé à demander des réductions en échange de leur travail. Il a également été suggéré que les terres de Kaneko soient divisées en 11 parts égales, y compris la surface de Kaneko, pour partager l'ensemble de la récolte de façon égale. On voit bien ici de quelle manière la question du prix fixé par avance peut se révéler rapidement complexe. C'est le principe d'équivalence réciproque au sens d'Aristote qui est mis en question : ce qui a été reçu (les aliments) est-il équivalent à ce qui a été donné (de l'argent et du travail) ? Cet exemple permet de relever la tension entre temps de travail bénévole et le prix payé. Enfin, la volonté de diviser les terres (qui appartiennent à Kaneko) en parts égales renvoie à une aspiration à la justice comme égalité, le prix payé pour les légumes correspondant alors exclusivement à la rémunération du travail fourni par Kaneko.

Suite aux difficultés rencontrées, Yoshinori Kaneko a décidé de fonctionner autrement : il a créé un nouveau type de *Tekei* nommé *Oreisei.* Ce système se base non sur l'existence d'un groupe aux intérêts communs mais sur une relation individuelle entre le producteur et différentes familles. Ce système a pour but de se dissocier des contraintes de l'économie de marché (Amemiya, 2011b, p. 42) dans une démarche de don-contre-don. Le producteur donne chaque semaine aux familles le produit de sa récolte, et les familles lui donnent une somme de monnaie qui constitue un « remerciement », et dont elle décide chacune du montant de façon individuelle. Comment analyser la justice dans ce cas précis, le prix étant différent pour chaque famille ? Le prix juste dépend de l'estimation de chacun et ne se fonde pas sur un

accord préalable, ni sur une discussion formelle visant à fixer le prix. La relation entre les familles et le producteur permet cependant à chacun d'évaluer la situation et les contraintes réciproques de l'autre et d'ajuster le prix en fonction de la situation. Le don contre-don suppose que l'échange ne tombera pas « juste » à chaque fois, mais que sur le long terme, les deux parties prenantes de l'échange seront satisfaites. Il n'existe pas de marché ni de concurrence puisque la relation est contractuelle et définie sur le long terme et qu'il n'existe pas de prix « affiché ». La justice est fondée non sur une estimation collective de ce qui est juste (il n'y a pas d'accord collectif sur des principes et critères de justice) ; le prix n'est pas l'expression « objective » de la valeur du bien ; la justice se fonde dans une relation bilatérale qui s'étale dans le temps dans le sens où la justice ne peut ici être réalisée au terme d'un échange unique. Ainsi, ce n'est pas ici l'échange qui est juste, mais c'est la relation dans le temps qui permet, dans la durée, d'établir un prix juste.

Ce rapport au temps est essentiel pour définir le prix juste dans un engagement contractuel sur la durée. Ainsi, dans les échanges marchands conventionnels, le contrat entre acheteur et vendeur est pris seulement au moment de la transaction et le paiement est ce qui permet de rompre le lien entre eux, éventuellement de manière définitive. Inversement, dans le Teikei, comme dans tous systèmes s'appuyant sur un engagement et une relation dans la durée entre producteur et consommateur, l'argent permet de faire durer la relation et de faire avancer le projet collectif : il n'est plus une fin en soi et une manière d'écourter l'interaction, mais un moyen pour la faire perdurer. Le Teikei remet consommateur et producteur sur un pied d'égalité, dans cette relation, il s'agit finalement « d'une amitié » qui se met en place dans une logique proche du don contre-don : « *Sous le système Teikei, l'argent que paient les consommateurs est l'argent qui sert à soutenir les producteurs et à garder un lien avec eux. Ce que contient cet argent est le cœur des consommateurs qui cherchent à vivre en symbiose avec la nature à travers les activités de l'agriculture biologique* ». (Tateno, 2011, p. 272). Cette vision de la relation d'échange peut paraître idéalisée et utopique, dépourvue de rapports de force et d'intérêts personnels. Il est certain que tous les systèmes de vente directe basés sur un engagement contractuel entre producteur et consommateurs ne sont pas tous aussi harmonieux, mais cela donne à voir la logique sous-jacente de ces systèmes.

Que signifie pour Kaneko la mise en place de ce système Oreisei ? « *Une fois mis en place cet Oreisei il s'est senti soulagé. L'échange est devenu plus riche et plus humain et il lui est arrivé de recevoir de la part de ses abonnés un don lors d'un aléa climatique ou des gâteaux faits avec la farine qu'il avait fournie. Selon lui, l'entraide se fait plus naturellement et*

spontanément avec cette organisation. » (Amemiya, 2011b, p. 43). Pour Hiroko Amemyia, ce système d'*Oreisei* est en adéquation avec la philosophie *yûki* qui fonde le mouvement des *Teikei*. Bien sûr, ce fonctionnement est basé sur une relation interpersonnelle entre le producteur et le consommateur, et ne peut fonctionner que dans des organisations de petite taille, où le producteur est en mesure d'être en lien avec chaque consommateur, mais met ici encore en évidence la possibilité de mettre en place des échanges monétaires non marchands et indépendants de références directes au marché.

B. L'engagement contractuel dans les S3A: la fixation d'un prix « non-marchand » ?

Dans la lignée des Teikei, les AMAP, ont aussi pour principe fondateur de sortir des logiques de marché traditionnelles, pour permettre aux producteurs d'échapper aux rapports de force déséquilibrés des circuits longs et à l'incertitude des revenus (Samak, 2013). La volonté de se positionner en dehors des mécanismes de marché se traduit par l'engagement réciproque, via la contractualisation et le préfinancement de la saison agricole, qui garantissent au producteur un revenu et l'écoulement de sa récolte (Samak, 2013). Conformément à leur charte, les AMAP visent par ailleurs la fixation d'un prix « équitable », fruit d'une « réflexion commune » entre producteur et consommateur et qui vise à « *couvrir ses frais de production et de dégager un revenu décent, tout en étant abordable par le consommateur* ». Ce prix a donc pour objectif d'être juste (la justice étant ici définie comme équité), prenant en compte les deux parties-prenantes de l'échange, et défini par un critère de justice procédurale, bien que sommairement défini (la réflexion commune). Dès les premières expériences de *Teikei*, en 1976, les prix étaient déjà fixés « *par un accord entre producteurs et consommateurs* » (Amemiya, 2011b, p. 41). La fixation du prix équitable diffère dans ce cas des mécanismes en cours dans le commerce équitable du fait de la relation d'échange directe entre producteur et consommateur.

Cette fixation des prix s'oppose ainsi à la fois aux logiques de marché (fruits de rapports de forces et d'ajustements anonymes) et aux logiques de la grande distribution (où les magasins fixent unilatéralement leurs prix en fonction des marges fixées *ex ante*) (Samak, 2013). En raison des mécanismes de confiance et des liens interpersonnels qui entrent en jeu dans la fixation des prix en AMAP, Samak définit alors la relation d'échange en AMAP comme une transaction « *monétaire mais non marchande* » (Samak, 2013, p. 212) . Elle s'appuie sur la définition de Florence Weber (2000, p. 87) selon laquelle une transaction marchande est une transaction dans laquelle « *le bien échangé est évalué indépendamment de la relation entre les*

personnes qui l'échangent (cette évaluation préalable le rend comparable à d'autres biens de même nature, permettant ainsi d'effectuer une première mise en série) ; [et qui est] une relation fermée et affectivement neutre où transferts et contre-transferts se superposent, en principe instantanément, et épuisent le sens de l'interaction ». On retrouve là des éléments qui distinguent pour Tateno (Tateno, 2011) le système de marché du système de *Teikei.* La durée de la relation, par exemple, fait que l'échange ne signifie pas la fin de la relation entre consommateur et producteur mais permet au contraire de la prolonger ; par ailleurs, l'évaluation du prix des biens se fait non en fonction de la concurrence entre biens de même nature sur le marché, mais sur la base des situations individuelles et des conditions rencontrées par le producteur (type d'exploitation, situation économique, aléas climatiques) (Samak, 2013). Ces derniers éléments sont repris dans les méthodes de fixation du prix équitable (Voituriez et al., 2002). De même, pour Amemyia (2011), on ne peut parler d'échanges de biens sur un marché que tant que la circulation des biens se fait de manière libre ou faiblement régulée. Dès lors que les conditions de l'échange deviennent plus rigides, déterminées à l'avance, comme c'est le cas lorsqu'un contrat lie un producteur à un groupe de consommateurs et définit les conditions de l'échange, l'échange sort du cadre du marché. L'engagement et la relation sociale est ainsi la condition d'une relation de longue durée, comme l'avaient par ailleurs déjà mis en évidence Gundlach, Achrol et Mentzer (1995). Dans cette approche du marché, les systèmes de vente directe contractuels s'inscrivent bien dans le cadre d'échanges monétaires, mais non nécessairement d'échanges marchands, la relation de contractualisation qui est mise en place pouvant prendre des formes très diverses et plus ou moins flexibles (Amemiya, 2011a, p. 251). Martin et Schouten (2014) considèrent cependant que l'échange marchand n'est pas nécessairement monétaire. Ils qualifient le système d'échanges mis en place par les participants aux Burning Man[75] de « place de marché » (« marketplace »), temporaire et alternative, caractérisée par des pratiques de production, d'échanges et de consommation, bien que non monétaires (Martin et Schouten, 2014, p. 856). Pour Martin et Schouten, ce qui caractérise dans ce cas la place de marché n'est pas l'échange monétaire mais la conjugaison de ces trois pratiques : consommation-production-échange. Par ailleurs, en comparant don et échange marchand, LeVelly (2012) souligne que ce dernier n'est pas nécessairement caractérisé par une transaction monétaire : « *nous proposons de définir un échange marchand comme un échange dont les termes sont clairement établis et un don*

[75] Le festival ***Burning Man*** se tient chaque année dans le désert de Black Rock au Nevada.

comme un échange marqué par une incertitude sur le retour ». p. 13. L'échange marchand n'est alors pas défini par mode de fixation du prix, temporalité ou utilisation de la monnaie, ni sur un rapport personnalisé. Les marchés sont alors des « *dispositifs collectifs organisés qui calculent des compromis sur la valeur des biens* » (Callon et Muniesa, 2003, p. 193). Enfin, pour Williamson (1985), la coordination des échanges ne passe pas nécessairement par le marché, et peut prendre d'autres formes d'échange basées au sein de l'organisation sur le pouvoir et la hiérarchie et ne constituent pas des échanges marchands. « *Sur cette base, l'analyse ne peut que s'affiner et amener à réfléchir à d'autres formes de coordination économiques, qui ne relèvent analytiquement ni du marché ni de l'organisation, et qui sont pourtant capitales pour décrire le fonctionnement des économies* » (Le Velly, 2012, p. 7). Martin et Schouten (2014) soulignent que l'émergence de nouvelles formes d'échanges marchands est souvent associée à des dynamiques de résistance (par exemple : Kozinets, 2002; Press et Arnould, 2011; Thompson et Coskuner-Balli, 2007). Ils suggèrent également que les projets de Community Supported Agriculture (CSA) pourraient être appréhendées comme des formes de co-création des conditions de l'échange qui conduisent à la mise en place de nouvelles structures marchandes (Press et Arnould, 2011).

Toutefois, Samak (2013) observe une tendance à une « remarchandisation » des AMAP. Celle-ci est liée, d'une part, à la perte d'exclusivité dans le lien entre producteur et consommateurs. Les producteurs diversifient leurs débouchés, ce qui rend impossible la fixation d'un prix de panier sur la base des coûts de production, diminuant la relation de solidarité et d'engagement mutuel. D'autre part, elle est marquée par une perte de l'engagement dans la durée (réduction de la durée des contrats voire disparition de ces derniers). Le modèle des AMAP aurait pour cette auteure avoir échoué à imposer et généraliser un modèle non marchand de produits maraîchers et fruitiers. Il a cependant conduit à une multiplication des initiatives de relocalisation agricole, même si, comme dans le cas des *Teikei*, un certain nombre de systèmes essaimés se sont peu à peu éloignés des principes initiaux. La question qui se pose n'est alors pas, finalement, le caractère marchand ou non marchand des échanges, mais la capacité de ces systèmes à organiser des échanges économiques et monétaires en tenant compte des exigences éthiques des participants. Dès lors, au regard des objectifs des AMAP, ces associations n'ont certes pas généralisé la transformation des échanges agricoles conforme à leur modèle initial, mais elles ont été le levier d'une diversification des formes d'échanges alimentaires et d'une multiplication des

circuits de proximité et biologiques. La dynamique d'Alter-Conso s'inscrit dans cette logique d'essaimage « transformée » du modèle des AMAP.

C. Les circuits courts et de proximité : le prix juste comme résultat d'une « agora marchande »

Les circuits courts alimentaires ont pu être définis comme « des *initiatives pour modifier la coordination marchande (qui) soutiennent ensuite de nouvelles modalités d'actions collectives concernant les relations entre les différentes catégories d'acteurs du développement territoria*l » (Chiffoleau ET Prevost, 2013). En référence à Sen (1993, 2003), la démocratie permet de faire le lien entre choix individuels et délibération sur les valeurs collectives et de co-construire un projet de société. Les circuits-courts, en tant que lieux d'expérimentation de nouvelles modalités de coordinations, notamment, sont alors une voie privilégiée de développement des capabilités des acteurs et de mise en œuvre de la démocratie. En effet, ces circuits sont basés sur un dialogue entre préférences des producteurs et des consommateurs. En matière de produits alimentaires, les consommateurs ont une conception multidimensionnelle de la qualité : gustative, sanitaire, environnementale, sociale (Codron, Siriex et Reardon, 2006). Ainsi, *« Les circuits courts, dans leur diversité, peuvent alors être supposés constituer un ensemble d'IS qui permettent à la fois une circulation différente des biens et des informations, mais aussi, et peut-être surtout, de nouveaux processus d'élaboration des attentes individuelles et des informations qui sont nécessaires à leur réalisation »* (Chiffoleau et Prévost, 2013). Les processus démocratiques permettent alors de discuter les différents critères de qualité dans le débat sur le prix et d'évaluer le poids à accorder aux différents aspects : traduction de critères qualitatifs en critères quantitatifs, éléments de valorisation intrinsèque et extrinsèque des biens.

Les circuits courts peuvent alors être source d'autonomisation et d'empowerment, à condition d'instituer une réelle participation de l'ensemble des parties-prenantes dans la redéfinition constante des critères à valoriser à la fois dans la production des biens, leurs modalités d'échange, et la fixation des prix. Dans ce contexte, les SCIC peuvent être considérées comme des vecteurs privilégiés de co-construction : *« Ces "coopératives de territoire" apparaissent comme une forme particulièrement innovante en matière agricole pour repenser non seulement les modes de financement mais aussi les modes d'action collective des producteurs et l'implication des différentes parties prenantes du développement local »* (Thomas, 2008). Reinecke et Ansari (2015) soulignent toutefois la complexité à laquelle sont confrontées les organisations cherchant à fixer un prix juste entre parties-prenantes, afin de

faire ressortir une direction cohérente à partir de la multitude des représentations du juste. La nécessité de déterminer un cadre collectif reconnu par tous crée une tension fondamentale dans ces organisations entre l'exigence de fixer des règles et la volonté de prendre en compte et de reconnaître chaque situation individuelle. (Habermas, 1992).

En terme de fixation des prix, les relations interpersonnelles et de proximité favorisées par les circuits courts alimentaires permettraient également de développer des mécanismes de sympathie et reconnaissance des peines réciproques telles que définies dans l'approche de la valeur travail telle que définie par Smith (Prévost, 2012). Le jugement de la valeur des biens serait ainsi basé sur un apprentissage réciproque des participants. La proximité favoriserait ainsi la détermination d'un prix juste en permettant au consommateur de prendre conscience des contraintes pesant sur le producteur et d'évaluer ses efforts à leur juste valeur. La relation de confiance permet également d'améliorer la circulation de l'information et de lever l'incertitude sur la qualité des produits : elle permettrait de mieux évaluer la qualité « réelle des produits ». Elle faciliterait par ailleurs, théoriquement, de se passer de labels de certification parfois coûteux. Ces circuits permettent également une revalorisation sociale du métier d'agriculteur qui peut, par ce biais, laisser penser à une possible revalorisation en termes de rémunération.

Finalement, le « dispositif de véridiction » des prix dans les circuits courts s'appuie sur un socle très différent des marchés agro-alimentaires et de la grande distribution, caractérisés par la méfiance et l'anonymat. Ce dispositif s'inscrirait alors *« dans le cadre de délibérations proches de l'« agora marchande » évoquée à propos des réflexions sur le juste prix antérieures à la naissance de l'économie politique moderne : des espaces publics respectant la liberté et l'égalité des individus, principes fondateurs de l'équité libérale, lorsque les marchés tels qu'ils sont ne le font pas.* » (Prévost, 2012, p. 55) De ce point de vue, dans les circuits-courts, les prix sont l'expression de « choix sociaux » autour de la question du juste. Ils dépendent alors de la formation de jugements individuels et collectifs sur le juste. L'auteur ne précise pas sur quoi portent exactement ces choix sociaux, mais il semble que pour Prévost la formation du prix juste dans les circuits courts prend la forme d'une délibération de type démocratique qui mobilise des valeurs partagées et suppose de définir collectivement les critères du juste. Dans ce cadre, le prix dépasse la seule coordination marchande pour devenir une forme de coordination sociale capable de synthétiser une diversité d'informations d'ordre économique, moral ou politique. Ainsi *: « les institutions économiques sont étroitement enchevêtrées avec des normes politiques, juridiques, sociales et éthiques et elles doivent*

toutes être étudiées et pensées en même temps » (Caillé, 2007, p. 39). On retient, dans ce contexte, l'importance d'éléments non marchands qui interviendront dans la formation du prix.

L' « agora marchande » fait intervenir, aux côtés d'éléments quantitatifs et qualitatifs de détermination des prix, des éléments éthiques et normatifs résultant d'un débat collectif. Les échanges marchands sont appréhendés comme le résultat de co-constructions qui visent à débattre collectivement de ce qui « peut et doit être mesuré » (Chiffoleau et Prévost, 2013). L'analyse de la détermination des prix dans une perspective de justice, et *« l'introduction de l'éthique suppose(nt) que l'on s'interroge sur la manière dont se forment les valeurs poursuivies par les individus et dont peuvent émerger de nouvelles attentes sociales, individuelles ou collectives »* (Prévost, 2012, p. 58). On retrouve là l'idée que les attentes en termes d'alimentation peuvent être révélatrices d'une relation plus globale et d'aspirations en terme économique et social. Finalement, l'analyse des circuits courts alimentaires permet de « *saisir les processus de construction sociale de prix alimentaires justes* » (Ibid, 2012, p. 58). L'auteur rappelle que cette question ne peut se poser sans réfléchir à la question de la justice et des inégalités dans l'accès à une alimentation de qualité. On retrouve, dans ce cadre, les enjeux de démocratisation et de justice alimentaire mis en avant dans le premier chapitre de cette partie, en vue d'une « démocratisation territoriale de l'alimentation ».

III. Les principes et pratiques de fixation des prix dans le commerce équitable

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le prix juste constitue un enjeu fondamental pour le commerce équitable, voire constitue le cœur de sa démarche (Ballet et Carimentrand, 2007; Diaz Pedregal, 2007) ou même la condition nécessaire à la mise en place d'un commerce équitable (Diaz Pedregal, 2007). Pouchain avance que « parmi les principes définissant le commerce équitable, c'est donc indubitablement la question du prix qui attire d'abord l'attention, en raison du fait que le principe même du commerce équitable se résume souvent à cette notion de prix juste, aussi bien pour les consommateurs que pour les producteurs ». (Pouchain, 2016b, p. 113). Toutefois, la compréhension de la notion de prix juste ne fait pas consensus et fait écho aux débats et tensions qui traversent le mouvement du commerce équitable.

A. Principes et critères de définition du prix juste

Les composantes du prix équitable sont multiples. La Plate-Forme pour le Commerce Equitable souligne que le prix équitable est un prix qui prend en compte les objectifs fondamentaux de la démarche du CE (rémunération du producteur, produits de qualité pour les consommateurs, respect des droits fondamentaux, préservation de l'environnement). La Plate-Forme met la rémunération du producteur au cœur de la fixation du prix juste. Toutefois, la question de l'accessibilité au consommateur est aussi une question importante. Le prix est généralement défini de manière à garantir un niveau de rémunération minimum au producteur (prix plancher au-dessous duquel le prix ne descend pas). Ce prix plancher doit prendre en compte notamment les coûts de production, la couverture de coûts relatifs aux exigences du CE (exigences sociales et environnementales), et doit de même permettre un revenu décent pour les producteurs et leurs familles, basé sur le coût de la vie. A cela s'ajoute une prime de développement qui doit assurer la possibilité de réaliser des investissements collectifs pour les producteurs en coopératives (Le Velly, 2008).

A ces éléments qui visent directement à répondre aux objectifs du commerce équitable s'ajoute des frais de gestion liés à l'organisation de la filière, de la labellisation et de la distribution (frais de gestion des coopératives, coût du label, frais de transport).

Pons (2010) montre que la définition du prix juste chez Artisans du Monde articule les fonctions allocatives et une distributive du prix. On retrouve là les fonctions du prix définies par Rawls (1997). La fonction allocative du prix juste vise à réduire l'incertitude sur les prix,

diminuer le risque de coût du crédit, intégrer les coûts sociaux et environnementaux, financer les projets collectifs, tandis que la fonction distributive passe par un transfert de marges vers les producteurs et une redistribution intersectorielle des gros producteurs vers les plus petits.

La couverture des coûts de production, incluant les coûts environnementaux et la rémunération décente du producteur est dans ce sens un point essentiel de la détermination du prix juste. Toutefois, Reinecke (2015) souligne que cette couverture n'est pas systématique et que le prix du commerce équitable peut dans certains cas être inférieur aux coûts de production.

Plusieurs auteurs mettent en évidence les différences fondamentales entre le prix du commerce équitable et le prix fixé sur le marché classique (Le Velly, 2008; Pons, 2010). Ce prix s'appuie avant tout sur la situation économique des producteurs et la rémunération de leur travail. En outre, le prix équitable prend en compte les différences de situations et de contextes et ne s'attache pas seulement à fixer un prix unique pour un produit donné sur un marché mondial. Cette dimension contextuelle est essentielle au regard des problématiques liées à une libéralisation mondialisée des marchés agricoles, qui ne prend pas en compte les différentiels de niveaux de vie entre pays. Le prix juste émanant de cette démarche prend en compte les droits des travailleurs, ainsi que les caractéristiques environnementales des produits, et envisage le prix comme facteur de développement économique à long terme. Enfin, le prix équitable ne répond pas aux stimuli classiques du marché, à savoir l'évolution des quantités produites et de la demande en marché.

Pons (2010) ajoute qu'en termes de procédures de fixation, un prix juste résulte d'une discussion collective sur le juste et non d'une négociation. Cela rejoint les travaux mettant en évidence l'idée qu'un prix équitable comme résultat d'une justice procédurale. La rencontre entre les acteurs permet alors de prendre en compte leurs contraintes respectives et de diminuer les rapports de force. La rencontre donne une voix, notamment aux petits producteurs, qui ne pourraient pas sans cela exprimer leurs besoins. Cette caractéristique s'oppose à la conception selon laquelle le prix de marché élimine les rapports de force. La question du « qui » échange et la situation de chacun est alors essentielle. Par ailleurs le prix minimum permet de protéger les petits producteurs des fluctuations du prix de marché (Reinecke, 2013).

Tableau 9 : Objectifs du CE et critères de définition du prix

Objectif du commerce équitable	Elément de fixation du prix équitable
Assurer un niveau de vie digne au producteur	Prix plancher (coût de production) Prix fixe sur la saison
Respect des droits fondamentaux	Prime de développement
Respect de l'environnement	Coûts de production
Créer un développement économique équitable et durable	Réduire le risque pour le producteur : prix stable sur la saison, préfinancement
	Transfert de marge vers les producteurs Redistribution intersectorielle
	Faire fonctionner la filière : coûts de gestion coopérative et de certification
	Engagement commercial dans la durée
Fournir des produits de qualité au consommateur	Rapport qualité/prix acceptable pour le consommateur
Accessibilité au consommateur	

Source : Auteure

B. Conceptions de la justice dans le prix équitable

1. Une diversité de critères du juste

a) Les principes de l'échange éthique

Bécheur et Toulouse (2008) mettent en évidence quatre dimensions de l'échange éthique :

- La notion de ***confiance*** (Gundlach et al., 1995) intervient dans la construction d'une relation durable entre parties-prenantes et dans la définition des critères de fixation du prix juste (e.g. : besoins du producteur et de sa famille).
- La notion ***d'équité*** renvoie à la reconnaissance réciproque des besoins des différentes parties-prenantes de l'échange. Elle se pose également dans une dimension de participation (l'échange équitable résulte de la participation des différentes parties prenantes à la définition des conditions de l'échange), et dans une dimension intergénérationnelle (préservation des ressources environnementale). Pons (2010) définit quant à lui l'équité dans la lignée de Rawls (1997), en référence au voile d'ignorance. Le prix juste est, dans cette perspective, un prix qui paraîtrait juste à l'ensemble des participants de l'échange, quelle que soit leur posture de départ (agriculteur ou consommateur).

- La notion de responsabilité : « *Etre **responsable**, c'est pouvoir et devoir répondre de ses actes, en assumant le pouvoir qui est le sien, jusque dans ses échecs, et accepter d'en assumer les conséquences. La responsabilité est le prix à payer d'être libre* » (Comte-Sponville et Greisch, 2001). La responsabilité est associée à la ***liberté à l'altérité*** et donc au pouvoir. La responsabilité appelle à la ***prudence*** : prévoir les conséquences néfastes de ses activités sur autrui, et réagir pour éviter de causer le dommage identifié (cf. Principe de précaution) (Jonas, 2007). Il suppose également de devoir répondre de ses actes. Dans la perspective du CE, il s'agit pour le consommateur du Nord de prendre en compte l'impact de ses actions de consommation sur les petits producteurs du Sud. Les organisations de CE du Sud sont également responsables vis-à-vis des petits producteurs.
- La notion ***d'engagement*** est concomitante de celle de confiance et vise à établir des relations économiques durables, orientées vers la pérennité des organisations.

b) Justice ou compassion ?

Le commerce équitable vise à sensibiliser le consommateur, à lui faire connaître les difficultés du petit producteur. Il s'agit de créer une proximité, un « ethos commun » entre producteur et consommateur, une « commune humanité » dans laquelle les inégalités sont considérées comme le résultat de conditions indépendantes des choix, des efforts ou de la responsabilité des producteurs. La compassion est mise en pratique dans le prix équitable par la « prime de développement », qui vient s'ajouter au prix de marché quel que soit le niveau de ce dernier et constitue ainsi un « don indirect » (Carimentrand, 2008) fait par le consommateur au producteur. La justice est associée au respect d'autrui et à la compassion envers autrui (Pelluchon, 2011).

Cette conception du juste fait écho aux approches institutionnalistes qui remettent en question la figure de l'homo oeconomicus et font intervenir dans les choix des agents économiques à la fois les émotions et les sentiments moraux. L'institutionnalisme fait alors référence à Schopenhauer qui fonde la morale sur la sensibilité à la souffrance d'autrui. Le sentiment de soulager la souffrance des petits paysans et de leurs familles déterminerait ainsi l'acte d'achat des consommateurs, qui auraient le sentiment de réaliser un acte « bon ». La proximité et le lien social dans l'échange seraient garants d'échanges plus justes. Le commerce équitable s'est cependant distancié de cette approche par la compassion ou la générosité qui fait affront à l'idée d'autonomie et dignité du producteur. La compassion n'est pas garante de la justice.

En effet, elle n'est pas liée à une notion de responsabilité : la compassion éveille un sentiment, mais pas nécessairement une prise en compte éthique et responsable des conséquences de ses actes.

2. Le prix juste comme résultat d'une co-construction autour du juste

La définition collective du prix juste ou la notion d'agora marchande renvoie à l'idée que le prix juste peut résulter d'une discussion rationnelle au sens de l'agir communicationnel d'Habermas (Béji-Bécheur, Pedregal et Ozcaglar-Toulouse, 2008; Reinecke et Ansari, 2015). L'agir communicationnel renvoie à l'idée de rationalité communicationnelle. Celle-ci est une rationalité qui s'appuie sur des échanges langagiers argumentés et a pour objectif de réaliser l'accord entre participants à une discussion : « *C'est dans le discours argumentatif que les participants différents surmontent la subjectivité initiale de leurs conceptions et s'assurent à la fois de l'unité du monde objectif et de l'intersubjectivité de leur contexte de vie grâce à la communauté de convictions rationnellement motivées* » (Habermas, 1987a, p. 27). La rationalité d'une expression est liée à sa capacité à être critiquée et fondée. Elle contient une prétention à la validité car elle fait appel à un savoir faillible, objectivement vérifiable. L'objectivité d'une observation signifie qu'elle prétend à une reconnaissance intersubjective. Habermas distingue trois catégories de prétentions à la validité : prétention à la ***vérité*** (faits objectivement vérifiables), à ***la justesse normative*** (« comportement juste au regard d'un contexte normatif reconnu comme légitime »), à la ***véracité subjective*** (l'individu exprime de manière sincère une expérience, une émotion à laquelle il a eu un accès subjectif et privilégié). La rationalité communicationnelle s'oppose à la rationalité instrumentale qui vise l'affirmation de soi du sujet, la connaissance et l'adaptation de ce dernier à un monde extérieur contingent. Cette rationalité est liée à la poursuite du succès dans le monde objectif. Dans le cadre d'une discussion, les participants à la discussion peuvent viser soit une entente communicationnelle, soit une manipulation instrumentale (le locuteur recherche un succès dans le monde objectif en s'adressant à l'auditeur). Pourquoi mettre en évidence ces deux types fondamentaux de rationalité ? Pour Habermas, seule la séparation des deux formes de rationalité permet de mettre en évidence l'autonomie et la responsabilité des sujets agissants : c'est parce que la reconnaissance de prétentions intersubjectives à la validité est possible que les sujets peuvent être tenus pour responsables de leurs actions.

Dans quelle mesure cette approche est-elle intéressante au regard de la réflexion sur le prix juste ? Habermas (1987a, 1987b) s'intéresse au langage non seulement comme moyen d'intercompréhension mais aussi comme base de coordination des actions. Il met en évidence

le rapport du langage aux obligations produites par un accord. La force du langage vient du fait qu'en acceptant les prétentions à la validité produites par le locuteur, l'auditeur prend également position par rapport aux conséquences empiriques de cet accord : le niveau pragmatique (parole efficace) établit le lien entre le niveau sémantique (sens de la phrase) et le niveau empirique (transformation de l'entente en fonction du contexte) permettant d'opérer un lien entre langage et action, expliqué par une théorie de la signification qui va au-delà de la compréhension des phrases. Les actes illocutoires (promesse par exemple) lient directement l'assentiment (ou le refus) à une action dans le monde.

Cette approche permet d'analyser les types d'arguments et de validité mobilisés par les participants à la construction du prix juste (vérité, justesse, normativité) pour construire un accord autour du prix juste. Par ailleurs, en ce qu'il propose de construire un monde sur la base de la discussion et non des rapports de pouvoir et de domination qui caractérisent le « système économique », la mise en place d'un authentique agir communicationnel est une manière de se réapproprier le monde vécu sur la base d'une responsabilité collective.

L'observation des acteurs du commerce équitable met toutefois en évidence des difficultés dans la mise en œuvre des principes de communication démocratique et rationnelle au sens d'Habermas : une première difficulté touche à l'absence de référentiel commun pour définir ce qu'est le juste : de quelle justice parle-t-on? Quel est le principe fondateur du juste sur lequel s'appuyer pour discuter des conditions de l'échange ? La définition des principes de justice se heurte, d'une part, au fait que les participants à la discussion ne font pas appel aux mêmes types de critères de validité dans la discussion et confrontent des dimensions qui peuvent être irréconciliables. Béji-Bécheur et al. (2008) observent par ailleurs qu'Habermas sous-estime le poids des relations de pouvoir. La force des arguments peut ainsi être contrebalancée par le pouvoir des intérêts (la rationalité instrumentale prend le pas sur l'exigence de délibération). Finalement, le consensus relève souvent plus du compromis, où chacun voit l'intérêt qu'il peut retirer à travailler avec l'autre, que de la poursuite d'un idéal commun. Toutefois, il apparaît que la discussion est une pierre angulaire de la construction du juste dans le commerce équitable. Les acteurs du commerce équitable mettent en avant l'importance de la discussion dans le maintien du consensus et expriment leur crainte que la labellisation diminue la part de discussion et favorise les comportements opportunistes de la part des partenaires, mettant en avant la nécessité de continuer à discuter de la question du juste.

Comment, au regard des multiples conceptions de la justice de l'échange, le prix équitable se positionne-t-il par rapport au prix de marché ?

3. Prix équitable et prix de marché

La question du rapport entre prix juste et prix de marché est omniprésente dans les débats du commerce équitable et reflète le rapport ambigu qu'entretient ce dernier avec le concept de marché. Le prix équitable est en effet un prix systématiquement supérieur au prix de marché, et soutient ainsi l'idée que le prix « du marché », même élevé est par définition injuste. En effet, le prix équitable est généralement défini par un prix plancher, assorti d'une prime de développement. Lorsque le prix de marché est supérieur au prix plancher, il se substitue à ce dernier. La prime de développement, quant à elle, est versée de manière systématique (Y compris lorsque le prix de marché est supérieur au prix plancher) et prend en compte des critères variables, qui ne peuvent pas toujours être établis de manière comptable.

Malgré cette méfiance vis-à-vis des mécanismes du marché conventionnel, le prix équitable ne saurait être tout à fait déconnecté de ce dernier : d'une part, pour des raisons pragmatiques, le prix ne peut trop s'écarter des prix conventionnels, sous peine de perdre une grande partie de ses consommateurs ; d'autre part, idéologiquement, le commerce équitable s'inscrit dans un refus de la charité. L'inscription sur un marché de « libre » concurrence apparaît alors comme la garantie de ne pas verser dans un rapport de charité (Brugvin et Pons, 2014) L'analyse de la composition du prix équitable fait toutefois ressortir que ce prix, bien qu'il s'aligne sur les fluctuations du marché, accorde une part plus importante au producteur par rapport au prix conventionnel (Voituriez et al., 2002). Le Velly (2008) montre également qu'il est difficile pour les produits issus du CE de se détacher complètement des prix du marché : les biens du CE demeurent substituables et donc en concurrence avec les produits conventionnels en terme de rapport qualité/prix. Le prix équitable est dans cette perspective borné par le prix maximum que le consommateur est disposé à payer dans un environnement marchand.

Face à cette tension, Boltanski et Thévenot (2006) définissent alors le prix de CE comme un « objet frontière » qui intègre des dimensions humaines et solidaires, mais aussi qui joue le jeu de la concurrence en marché.

a) Le prix équitable comme « miroir inversé » du prix de marché

Le Velly (2008), s'intéressant aux représentations culturelles[76] du marché portées par les acteurs du commerce équitable, montre que la manière d'envisager et de déterminer le prix équitable est directement liée à la façon d'appréhender le « prix de marché ». Dans la mesure où le prix juste se constitue en réponse aux dysfonctionnements du marché « conventionnel », il est alors pensé en « image inversée » du prix de marché. Ainsi « *si le prix de marché est censé résulter des comportements calculateurs et des forces aveugles du marché, (...) le prix équitable ambitionne de faire abstraction de ces forces pour garantir le respect d'exigences morales et tenir compte de la situation de chaque groupement de producteur* » (Ibid., p. 59). Le marché étant perçu comme indifférent au concept de justice, les systèmes agricoles et économiques alternatifs se définissent comme de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels qui visent à rétablir plus de justice dans les échanges, mais aussi dans la société (Callon, 2010; Guillotreau, 2013). Toutefois, j'ai signalé qu'un certain nombre d'acteurs du commerce équitable entretiennent un rapport ambigu au marché, voire revendiquent le caractère marchand du commerce équitable. Quels sont leurs arguments pour associer prix équitable et prix de marché ?

b) Le prix équitable comme prix de marché

Les tenants de cette approche considèrent que si le marché tel qu'il fonctionne actuellement est injuste, c'est parce que les conditions de l'échange ne sont pas en accord avec les hypothèses de concurrence pure et parfaite (Pouchain, 2016b). Dans ce cas, le rôle du commerce équitable n'est pas de protéger les petits producteurs des effets d'une concurrence « débridée » mais au contraire d'accompagner la mise en place d'échanges « authentiquement concurrentiels ». Il s'agit alors de s'approcher autant que possible des conditions de concurrence pure et parfaite[77] pour obtenir un prix juste.

---

[76] Penser les croyances relatives au marché comme des cultures, c'est les concevoir comme le contenu d'une "boite à outils" (Ann Swidler, 1986) qui permet aux acteurs de comprendre et décrypter le monde qui les entoure. La représentation peut également relever de l'utopie, comme lorsque Polanyi évoque « l'utopie du marché autorégualteur » et donne un cadre normatif à l'action économique, conduisant à une performation des représentations du marché (Garcia, 1986).

[77] Les conditions de concurrence pure et parfaite sont les suivantes : atomicité des agents, information parfaite, homogénéité des biens, mobilité des facteurs de production et libre entrée et sortie des agents économiques sur le marché. Les agents économiques sont en outre considérés comme rationnels et maximisateurs**.** Je ne développe pas ici les multiples travaux tenant compte des défaillances du marché et proposant des modèles économiques incluant la non-vérification de l'une ou l'autre des hypothèses (à ce sujet voir par exemple : Salanié, 1998).

Dans ce cas, l'assimilation du prix juste à un prix de marché relève de la justice procédurale : c'est le respect des conditions de concurrence pure et parfaite dans la formation des prix qui définit de facto la justice du prix. Les conditions de concurrence pure et parfaite garantiraient en effet l'égalité et l'absence de discrimination entre échangistes : les producteurs disposent du même accès au marché, les consommateurs adoptent le comportement face au prix[78], l'anonymat garantit l'impartialité et interchangeabilité des agents économiques. Le marché est, dans cette acception, l'outil du « doux commerce » (Montesquieu, 2011), il devient un médiateur qui permet de supprimer les rapports de force et de domination. Il s'oppose alors au domaine politique, inexorablement traversé par des rapports de pouvoir (Hayek, 2010). La « main invisible » (Smith, 2000), qui fait coïncider intérêts particuliers et intérêts collectifs, est le mécanisme de cette coordination marchande (Diaz Pedregal 2007 p. 15). Cette approche s'appuie enfin sur une assimilation entre prix juste et prix efficace, inspirée de l'idéal d'optimum parétien (cf. rapport Voituriez et al. 2002).

Cette approche renvoie à une conception néoclassique de l'économie : « toute fixation des prix faisant intervenir la négociation sera considérée par la théorie néoclassique comme arbitraire, comme une contravention détestable par rapport aux lois du marché » (Jorion, 1990). Fixer des prix justes, c'est rétablir les conditions de concurrence pure et parfaite. Le commerce équitable permettrait non de sortir du marché ou de revendiquer un autre marché mais de garantir le prix juste via la performation des conditions d'un marché libéral. Le CE vise ainsi à donner accès à une information transparente sur les externalités sociales et environnementales négatives associées à la fabrication des produits conventionnels, mais aussi concernant les externalités positives générées par des produits « responsables » : si le consommateur savait, il consommerait autrement. Les chartes et labels ont ainsi pour fonction d'améliorer la circulation de l'information. D'autre part, dans cette approche, le commerce équitable a pour rôle de favoriser le libre accès au marché, qui peut être difficile pour les petits producteurs et qui apparaît comme une condition de l'équité. Le rétablissement des conditions d'atomicité passe quant à lui par la dénonciation du pouvoir des conglomérats et des industries agro-alimentaires sur la fixation des prix (Roozen et Van de Hoff, 2002).

c) Le prix juste résultat d'un marché encastré

Pour d'autres auteurs, la fixation d'un prix juste ne peut être laissée aux mains de la concurrence, qui ne peut protéger les plus vulnérables et tend à détruire le lien social, pas plus

qu'elle ne peut être abandonnée à la compassion des agents économiques dont l'attitude bienveillante envers une consommation éthique est loin de se traduire systématiquement en comportement d'achat. Il est alors nécessaire de cadrer le marché (Perna, 2000; VanderHoff Boersma, 2009) et de subordonner la sphère économique à la sphère des relations sociales. La notion d'encastrement du marché (Polanyi, 1998) doit alors permettre à la société de se protéger des débordements du marché. L'encastrement peut être de différentes natures : il peut être structurel (le marché s'appuie sur des interactions sociales et non sur l'anonymat), institutionnel (le marché s'appuie sur des institutions, notamment légales) ou culturel/cognitif (le marché s'appuie sur des manières de penser et des attentes partagées qui rendent l'intercompréhension et l'échange possible) (Le Velly, 2002). Le commerce équitable garantit l'encastrement structurel en faisant sortir les acteurs de la relation marchande de l'anonymat. La mise ne place de labels garantit alors l'encastrement institutionnel : les labels sont des dispositifs de jugement (Karpik, 2007) qui donnent des informations et des garanties sur la qualité des biens. Le label garantit ainsi des conditions de production et d'échange qui, dans le cas de « biens de confiance » ne sont pas visibles dans le produit final. Enfin, le commerce équitable garantirait un encastrement moral via une idée d'égale dignité des êtres humains, qui peut être dans une certaine mesure générée par le sentiment de compassion. La compassion serait le « medium » de la justice (Pouchain, 2016) : la proximité générée entre le producteur et le consommateur permettrait ainsi de prendre conscience d'une commune humanité bénéficiant, du moins en théorie, le respect de droits humains universels.

4. Pour une autre approche du prix équitable : retour sur les principes de « bonne économie » d'Aristote

Plusieurs travaux font référence aujourd'hui à l'idée que le commerce équitable est en conformité avec la conception Aristotélicienne de la justice et de l'économie, qui se caractérise par deux points (Latouche, 2000; Le Velly, 2006; Pouchain, 2016a)

- ***Refus de l'enrichissement pour lui-même (chrématistique) :*** la « bonne » économie est celle qui vise à satisfaire les besoins, mais qui ne cherche pas l'enrichissement illimité. On recherche les biens pour leur valeur d'usage, c'est-à-dire au sens propre pour l'utilisation que l'on souhaite en faire et non pour l'éventuel profit que l'on pourrait en tirer. L'échange doit demeurer un moyen et non devenir une fin.
- ***Justice dans l'échange*** associée à la reconnaissance des besoins réciproques des participants (économie de l'attention) : les partisans de l'économie de l'attention se

réfèrent à la justice particulière d'Aristote. L'échange juste serait caractérisé par une attention portée aux partenaires dans l'échange. Cette approche se définit en réponse aux insuffisances des théories rawlsiennes de la justice dans l'échange. Les théories contemporaines de la justice s'appuient en effet sur la notion d'impartialité (respect impartial des membres de la société, délibération impartiale, adhésion impartiale aux principes de justice définis) (Arnsperger, 2001). Dans cette approche, nos jugements sur la vie collective ne doivent pas dépendre de l'identité des individus concernés, ni de circonstances particulières. Il s'agit de prendre en compte de la même manière les intérêts de tout individu. L'impartialité est à mettre en lien avec l'égalité (Sen, 2000). Etre impartial, c'est à un moment donné, attribuer l'égalité dans quelque chose : utilité, liberté, biens premiers, droits, ressources, bien-être. Or dans l'approche d'Aristote, l'échange prend en compte les conditions respectives des individus. Dans l'approche par l'économie de l'attention, la reconnaissance des différences n'est pas associée à la volonté de préserver les statuts sociaux. Dans cette approche, « *la justice du prix est moins une question de niveau du prix que d'intention de la part des agents économiques. Le prix juste se conçoit avant tout dans une attention à l'autre et à ses besoins. Il est inséparable d'agents économiques vertueux, donc personnellement soucieux de justice*. » (Pouchain, 2016b, p. 70-71). Le prix est alors juste dans le CE « *parce qu'il résulte d'une délibération entre acteurs économiques et sociaux autour des besoins de l'un et l'autre* » (Ibid, p. 71). La justice du prix est ici une justice procédurale (basée sur la délibération), qui prend en compte le besoin réciproque des parties prenantes de l'échange. Le prix suppose une délibération et n'est pas défini de manière mécanique/automatique par le marché.

C. Pratiques de fixation du prix juste dans le commerce équitable

1. La construction du prix au sein des organisations du commerce équitable

Plusieurs travaux ont été réalisés au sein des organisations de commerce équitable pour étudier la formation des prix (Le Velly, 2008; Reinecke, 2010).[79] Le prix dans ce contexte est le résultat d'un marché construit par ses acteurs au regard des intérêts et valeurs qu'ils défendent. Du fait de la multiplicité des acteurs, de finalités parfois contradictoires (acceptabilité du consommateur vs. Rémunération du producteur), et de la pluralité des conceptions de la justice, la définition du prix équitable se fait à travers sur une construction collective.

Le prix équitable est alors défini à rebours des critères admis dans l'évaluation orthodoxe des biens. Le Velly (2008) a mis en évidence les cultures alternatives du marché qui habitent les organisations du commerce équitable. Reinecke (2010) souligne par ailleurs que le prix équitable est un révélateur du contenu politique de la notion de valeur, en particulier à travers la notion de prix minimum, le prix plancher.

L'organisation de la construction du prix juste permet de mobiliser à la fois des éléments de calcul et de démocratie, renvoyant aux grandeurs industrielle et civique de Boltanski et Thévenot (2006). Dans leurs statuts, les organisations du CE affirment ainsi un principe démocratique visant à inclure l'ensemble des parties prenantes, sans discrimination, dans la fixation du prix.

Les questions mises en évidence de deux ordres. Elles tiennent en compte des tensions entre hausse des prix et risque de baisse des ventes (rémunération vs. Accessibilité). Se pose aussi la question du soutien aux producteurs « inefficaces ». C'est l'un des points saillants des défenseurs du prix de marché : le prix équitable serait inefficace car il maintient en activité des producteurs « inefficaces » ou « incompétents » (Elegido, 2015b). Ici encore, le marché confond efficacité et justice, là où le commerce équitable associe justice à solidarité et revenu digne, Y compris pour les moins « efficaces ». Par ailleurs, Reinecke (2010) souligne la subjectivité fondamentale de la notion de devenu juste ou décent. Comment fixer un revenu juste ? En fonction de quels critères ? Cette problématique est récurrente au sein des

[79] Huybrechts (Huybrechts, 2006) aborde par ailleurs la question de la régulation inter-organisationnelle du commerce équitable, en vue de la définition d'un cadre normatif, mobilisant entreprises de l'ESS, pouvoirs publics, entreprises privées.

organisations de CE, et le sera également chez Alter-Conso. La construction du prix juste doit alors articuler des éléments de cadrage d'un processus démocratique et des dispositifs de calcul. Cette combinaison permet d'articuler des éléments quantitatifs à des éléments qualitatifs et politiques dans la fixation du prix juste. Elle permet en outre de redéfinir collectivement les fondements de la valeur et de rééquilibrer les rapports de forces dans l'attribution de la valeur, en se posant la question : « juste pour qui ?», qui échappe à la construction du prix sur le marché mécanique.

2. Difficultés pratiques rencontrées dans la fixation des prix équitables

Samak (2013) observe qu'avec le développement de circuits courts, les producteurs ont tendance à multiplier leurs circuits de distribution. En 2013, 9 producteurs sur 11 fournissant des AMAP bénéficiaient aussi d'autres modes de distribution. Dès lors, l'idée d'un prix de panier permettant de couvrir les coûts de production et les besoins du producteur a moins de sens. En effet, il devient impossible de fixer un coût de production « standard » par produit. Boussard (1990) relève que les coûts de production agricole ne peuvent être fixés par produit mais varient en fonction des exploitations, du type d'agriculture pratiquée, des investissements réalisés : un paysan laotien travaillant à la houe, sans traction animale, produisant une tonne de céréales sur l'année n'aura pas les mêmes coûts de production qu'un grand propriétaire terrien brésilien pratiquant une agriculture latifundiaire mécanisée, qui en produit mille tonnes.. Le prix leur permettant de vivre de leur travail et de couvrir leurs coûts de production ne sera probablement pas le même. Ainsi, baser le prix du panier sur le coût de production devient complexe dès lors que le producteur diversifie ses sources de revenus. Il devient, dans cette configuration, impossible de définir quels sont les besoins imputables à la production des paniers fournis dans le cadre de l'AMAP (Samak, 2013). Par ailleurs, une telle pratique rend inapplicable la logique de « partage de la récolte ». La fixation des prix des paniers, d'une simple « division » des coûts de production globaux, réintroduit des méthodes de calcul et de préparation des paniers qui se rapprochent des logiques marchandes (e.g. : référence aux mercuriales, attention particulière portée aux quantités de produits pesés par les consommateurs, fixations de prix moyens entre prix de gros et prix de détail) (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004).

La difficulté à évaluer les coûts de production se pose de la même manière dans le cas des produits issus du commerce équitable (Levelly, 2008, Reinecke, 2010). La principale difficulté tient dans la détermination des coûts de production et du calcul du coût de la vie (Poncelet, Defourny, et De Pelsmaker, 2005). En effet la diversité des coûts en fonction des

régions et des types d'organisations de producteurs tend à privilégier les producteurs aux coûts les plus faibles (grandes plantations).

Par ailleurs, les importateurs prennent également en compte les marges nécessaires au fonctionnement de leur structure et peuvent demander une baisse des tarifs pour que les produits demeurent accessibles aux consommateurs. On trouve là la tension fondamentale entre rémunération du producteur et accessibilité au consommateur, caractéristique du commerce équitable. (Littrell et Dickson, 1999).

Résumé du chapitre

Ce chapitre donne à voir les enjeux de la construction de prix juste spécifiques aux systèmes agro-alimentaires alternatifs et au commerce équitable. Il présente tout d'abord les caractéristiques des biens concernés par les échanges au sein de ces systèmes. Les produits alimentaires sont caractérisés par leur caractère « vital » et par la diversité des critères de jugement existant sur la qualité de ces biens. Les produits biologiques, équitables, locaux et solidaires peuvent être caractérisés comme des biens de confiance et des biens à visée de justice. Les conséquences en termes de fixation du prix sont de deux ordres : d'une part, les modalités d'échange de ces produits doivent respecter et préserver les objectifs sociaux et environnementaux associés à ces produits. D'autre part, la fixation du prix intègre une variété de dimensions liées à la fois aux caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de ces biens.
Après avoir présenté les caractéristiques des biens et leurs enjeux au regard de la fixation du prix, le chapitre étudie les méthodes de fixation du prix au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs et du commerce équitable. Il montre que la fixation du prix juste dans ces systèmes s'appuie sur des pratiques alternatives à celles du marché « classique », fondées sur des relations d'engagement réciproques, de solidarité (prix garanti au producteur et accessibilité au consommateur), et de fixation du prix sur la base de pratiques de délibération visant à mettre en avant les critères d'évaluation et de justice portés par les différentes parties-prenantes de l'échange.

Conclusion de la première partie

Cette partie a permis de présenter la posture de recherche et de préciser les enjeux théoriques autour de la question de recherche.

Elle met en évidence que les initiatives de systèmes agro-alimentaires alternatifs, de commerce équitable et d'économie sociale et solidaire s'inscrivent dans une démarche de critique vis-à-vis du modèle marchand libéral, associé aux théories économiques standard. L'enjeu est alors d'analyser dans quelle mesure des organisations innovantes sont susceptibles de faire advenir des formes originales de l'échange, et éventuellement de l'échange marchand.

Ensuite ont été analysées les formes de justice mobilisées dans l'analyse du prix juste. Trois formes du prix juste ont été identifiées (justice distributive, commutative, procédurale), qui traversent l'histoire du concept. La définition du prix juste est marquée par des débats ontologiques autour de la nature du prix : s'opposent alors l'idée d'un prix comme « donnée », issue d'un mécanisme naturel ou relevant d'un principe de justice fondamental ; et l'idée d'un prix résultant d'une construction sociale autour des définitions de la valeur et de la justice. Ce débat est adossé au débat ontologique autour de la nature du marché, entre marché mécanique et marché socialement construit. La définition du prix juste est ainsi étroitement liée à la conception du marché retenue. L'approche choisie dans ce travail s'inscrit dans la continuité de travaux appréhendant la justice et le prix comme résultats d'une construction sociale. L'étude de la SCIC Alter-Conso permettra alors de donner à voir cette construction et les principes de justice qui la sous-tendent.

Enfin, sont identifiées les problématiques qui se posent pour les systèmes agro-alimentaires alternatifs et le commerce équitable au regard de la fixation d'un prix juste et définies les caractéristiques des biens échangés au sein de ces systèmes. Ces systèmes de distribution sont engagés dans des démarches visant à sortir des échanges marchands classiques, en introduisant des dimensions de confiance, d'engagement dans la durée, et d'équité dans l'échange. L'analyse de la SCIC Alter-Conso permettra d'apporter un regard complémentaire sur ces initiatives et d'appréhender comment les caractéristiques de biens mises en évidence sont mobilisées dans la construction du prix juste.

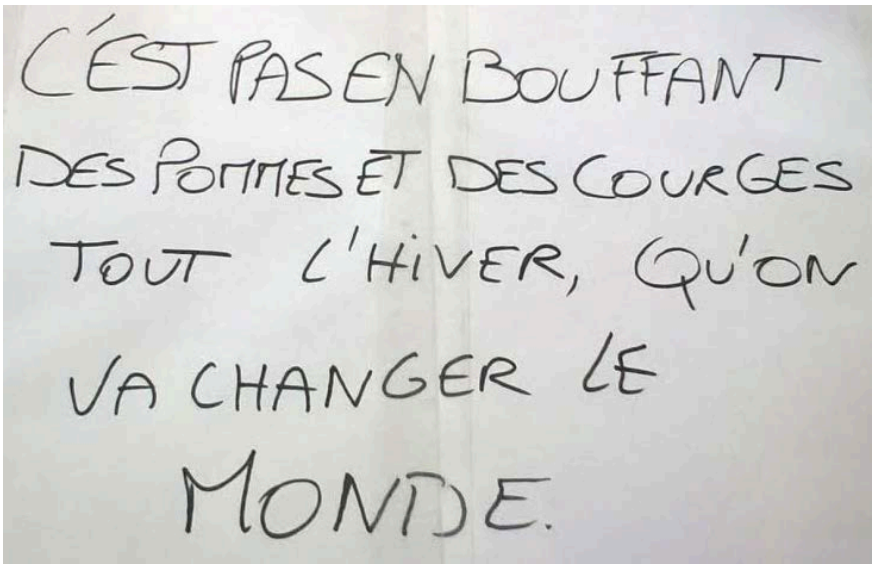
PARTIE 2 : LA CONSTRUCTION DU PRIX JUSTE AU SEIN D'UN SYSTEME AGRO-ALIMENTAIRE ALTERNATIF

Cette partie a une double visée : elle propose d'une part de décrire et donner à voir le fonctionnement d'une organisation économique alternative. Elle vise par ailleurs à fournir les éléments nécessaires à la compréhension des enjeux relatifs à la construction d'un prix juste, au regard des caractéristiques d'Alter-Conso, à savoir la volonté de construire un système agro-alimentaire alternatif, basé sur une dynamique coopérative.

La description et la narration permettent de définir le contexte dans lequel est appréhendé l'objet de recherche. Elles sont également ce qui permet au chercheur d'expliciter ses présupposés et jugements de valeur au regard de ce qu'il est en train d'étudier. Enfin, en intégrant au récit une part physique, sensible, il permet de transmettre au lecteur le ressenti, le vécu du chercheur, explicitant par là sa posture.

Chapitre 5

Alter-Conso : Genèse et finalités d'une organisation militante



Source : Photographie prise par l'auteur, lors des ateliers d'Alter-Conso en 2015

« Changer », « transformer », « lutter », « militer ». Autant de termes qui animent et traversent les propos des membres de la coopérative Alter-Conso. La volonté de *« faire autrement »*, la dimension alternative est un point central de l'identité de l'organisation. Mais faire autrement pourquoi ? Et comment ? C'est à ces questions que propose de répondre cette partie, afin de caractériser ce système agricole et économique alternatif, en essayant de retracer le cheminement de la coopérative, depuis les idéaux qui ont porté ses fondateurs, jusqu'aux éléments qui aujourd'hui dix ans plus tard, continuent à faire avancer le projet. Alter-Conso porte une double visée transformatrice : il s'agit à la fois d'un projet de transformation sociale, orienté vers un changement des pratiques agricoles et alimentaires, mais aussi d'un projet d'alternative économique orienté vers la construction d'une organisation « non capitaliste » et cependant économiquement autonome. L'analyse de la construction du prix au sein de ce système est alors un précieux outil pour comprendre comment les éléments d'un projet alternatif peuvent être déclinés dans une pratique qui constitue le cœur des approches classiques en économie et en gestion. Une autre vision de

l'agriculture et de l'organisation de la vie économique peut-elle conduire à d'autres pratiques de fixation des prix ? C'est la question qui sera abordée dans cette partie. Pour comprendre comment Alter-Conso décline les éléments de son projet dans la fixation du prix, il faut dans un premier temps comprendre les finalités du projet et les modalités de mise en œuvre d'un systèmes agro-alimentaire et économique alternatif.

> *« Dans les statuts d'Alter-Conso, il y a qu'on veut changer le monde et la première marche c'était Alter-Conso. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

La coopérative est perçue par ses membres comme un vecteur de transformation sociale, qui vise à proposer une alternative concrète aux modèles dominants de production, consommation et distribution agricole, mais aussi d'organisation de l'activité économique. C'est une démarche critique vis-à-vis du monde tel qu'il va, et une volonté de le transformer, qui anime les acteurs de la coopérative. Face aux limites de l'agro-industrie et de l'entreprise capitaliste, Alter-Conso a pour vocation d'être un levier de transformation. Au-delà de la critique, il s'agit de se présenter une organisation alternative, à la fois au modèle agro-industriel et au modèle capitaliste. Ainsi, Florian définit l'une des raisons d'être d'Alter-Conso :

> *« Cela reste une alternative pour échapper, notamment à la grande distribution, enfin au circuit classique de distribution alimentaire »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

La construction de l'alternative s'appuie sur la notion d'idéal, d'utopie : il s'agit de *« porter un idéal* » (Jérôme, salarié depuis 2008), de le « *fantasmer* ».

L'utopie n'est cependant pas de la naïveté. Il s'agit de chercher des moyens de la mettre en pratiques :

> *« En voyant des entreprises classiques, être de l'utopie qui fonctionne»* (Jérôme, salarié depuis 2008)

Préambule : une première journée avec Alter-Conso

15 mars 2013 – 7h30

Je suis arrivée à Lyon la veille, j'ai rendez-vous à 9h00 au local d'Alter-Conso pour aller « *faire la tournée* » avec un salarié de la coopérative afin de récupérer les produits pour la distribution de la semaine. Il est aussi question que je réalise un entretien, et que j'assiste l'après-midi à la réunion d'équipe des salariés.

Comment m'habiller ? Je n'aurais peut-être pas dû lire ces guides de l'enquête de terrain, qui vous alertent sur le risque de rebuter les acteurs, parce que l'on est trop ceci ou pas assez cela. Vaut-il mieux être « soi-même » ?…Ou bien se travestir, au risque de tomber dans le cliché ? Je n'ai pas vraiment idée de l'univers que je vais découvrir ni des gens que je vais rencontrer. J'opte *in fine* pour une tenue qui (me) semble relativement neutre, jean et un pull noir, bottes et veste en cuir.

Je prends le métro depuis le centre-ville de Lyon, jusqu'au terminus, Vaulx-en-Velin La Soie. J'émerge au cœur de la zone d'activités de Décines-Charpieu. Autour de moi, des rails de tramway, des arrêts de bus, une « zone d'activités » périurbaine, tampon entre ville et campagne. J'identifie la ligne de bus, il passe dans 16 minutes, je ne suis pas en avance, je décide de marcher. Je repère sur le plan l'avenue des Bruyères et tente d'enregistrer l'itinéraire. Je marche le long d'une route en travaux. De l'autre côté de la rue, des tramways me croisent et me dépassent. Je longe des pavillons des années 60, assortis de jardinets coincés entre des hangars métalliques et des immeubles d'habitation récemment construits, qui grignotent peu à peu un espace jadis rural. Un panneau indique la direction du Carré de Soie, centre commercial et complexe de loisir avec restaurants et cinémas. On est au mois d'avril, c'est l'une des premières belles journées de l'année, le ciel est d'un bleu franc et j'ai trop chaud sous mes couches de vêtements prévus pour l'hiver parisien. Je marche 20 minutes qui me paraissent interminables, ne sachant trop si je vais trouver mon chemin. J'arrive avenue des Bruyères, tourne à droite, le paysage est le même, des maisons individuelles alternent avec des bâtiments industriels qui abritent des activités mystérieuses. « Constructeur de thermoscelleuses » ; « fonderie d'aluminium » ; « corporation d'experts en corrosion » ; « Nationale des papeteries ». Un berger Allemand se jette contre un grillage et aboie férocement. Je fais un bond. Je me sens un peu décontenancée par cette péri-urbanité peu avenante, et si peu rurale. Je m'attendais sans doute à autre chose, quelque chose de plus champêtre. Les *a priori* ont la vie dure. Au n°61, un muret en béton, un portail marron, un

bâtiment de type hangar ceinturé d'un parking. Des boîtes aux lettres alignées. Sur l'une d'elles, un autocollant : « Coopérative Alter-Conso ». J'y suis. J'ai le nœud au ventre, la peur de l'inconnu, il faut entrer, se présenter, affronter la nouveauté. Je prends une grande inspiration et franchis le portail. Arrivée au bâtiment, j'essaie d'ouvrir une première porte. Fermée. Sur le côté, deux grandes portes coulissantes sont ouvertes. Un camion blanc dépasse de l'une d'elles, moitié à l'intérieur, moitié à l'extérieur. Je me glisse dans l'ouverture.

La pénombre contraste avec la lumière éclatante du dehors. A l'intérieur, une odeur de cellier, de cabane de jardinier, de légume terreux. Une odeur qui ne ressemble en rien à celle des rayons « fruits et légumes » des supermarchés, à la fraîcheur morne et plastifiée des brumisateurs à laitues, mais qui me rappelle l'épicerie bio où m'emmenait ma mère quand j'étais petite et qu'elle appelait « le magasin de santé ». Ca sent aussi les corps au travail, le café et le savon bio. Quelque part, des enceintes balancent un morceau de Chinese Man, collectif hip-hop/funk/jazz/reggae.

Devant moi, un grand espace de stockage, un sol en béton et au mur des étagères sur plusieurs mètres de haut. Des tables, des caisses. Certaines étagères sont remplies de bouteilles, bocaux, d'autres sont vides. Dans un coin, une moto et quelques vélos garés. A droite, un passage ouvert communique avec la seconde partie du local. Sur ma gauche, un espace de bureaux, séparés du reste du bâtiment par une cloison vitrée. J'aperçois quelques personnes à l'intérieur. On me jette un coup d'oeil, un peu indifférent, mais pas hostile. La porte s'ouvre sur un grand type, barbe en pointe, figure joviale, oreille cloutée et casquette punk. Il se présente, « Jérôme » et m'accueille avec gentillesse. Il m'annonce qu'il va bientôt partir faire la tournée des produits laitiers et que je peux venir avec lui, on fera l'entretien en route. J'acquiesce. Il disparaît dans le bureau et je me retrouve plantée au milieu de ce hangar, un peu gauche. Je ne sais pas bien quoi faire de mon corps, je croise les bras, les décroise, fais mine de farfouiller dans mon téléphone, pour me donner contenance. Finalement, je ressors prendre l'air, je me demande si ça se voit, si j'ai l'air complètement gourde.

Jérôme revient, il faut préparer les glacières pour la tournée. Je le regarde charger les glacières vides à l'arrière du camion, tandis qu'il m'explique le déroulement de la tournée : nous sommes lundi, nous allons donc récupérer tous les produits laitiers pour les paniers de cette semaine, ainsi qu'une partie des fruits. Une dernière vérification pour voir si les rampes de chargement et le diable sont bien dans le camion, le téléphone dans la poche, et c'est parti. Je grimpe dans le camion. J'aime bien cette sensation de hauteur, l'impression de partir en road trip ou de faire un tour de grand huit. Nous roulons d'abord sur de grandes voies

périphériques, d'autoroutes en échangeurs, avant de nous engager sur une nationale en direction des Monts du Lyonnais, à l'ouest de la ville, où sont situés une partie des producteurs d'Alter-Conso. Nous démarrons l'entretien. Je me suis constitué un premier guide, mais je me sens encore bien incapable d'expliquer vraiment sur quoi je travaille, et je doute de l'utilité de ma recherche pour ces personnes qui ont accepté de m'accorder un peu de leur temps. J'ai beau avoir préparé mes questions, tout cela me paraît manquer de corps. La trame de mon questionnaire est floue, j'ai noté sur mon carnet les grands axes de l'innovation sociale, trop abstraits quand je cherche dans un premier temps à connaître l'histoire, la raison d'être et le fonctionnement de la coopérative. Heureusement, Jérôme est loquace, il déroule les réponses avant même que je pose les questions. Ou presque. Je ne m'en inquiète pas trop et je suis de loin les grands axes du questionnaire. C'est une démarche que j'affectionnerai par la suite, au risque de me laisser embarquer dans des digressions dont il est parfois difficile de se sortir. Mais trop souvent, lorsque j'ai voulu coller à la trame d'un guide d'entretien, j'ai eu le sentiment d'être passée à côté de quelque chose, d'avoir refermé trop rapidement une porte à peine entrebâillée. Le discours de Jérôme est clair, structuré, enthousiaste. Il raconte la coopérative, à laquelle il semble porter un attachement communicatif. Je ne comprends pas tout et n'ose pas toujours demander des précisions. Oser ne pas connaître, avouer ne pas comprendre, est une autre compétence que je mettrai un peu de temps à acquérir. S'il ne fallait en retenir qu'une ce serait sans doute celle-là. Je compte aussi sur l'enregistrement, tout finira par s'éclaircir. A ce stade, d'ailleurs, tout est bon à prendre, j'absorbe l'information comme une éponge desséchée. Une pépite peut surgir à tout moment, peut-être va t-il me révéler ce que je suis venue chercher ?

J'ouvre aussi les yeux, je découvre l'itinéraire de la tournée. Après avoir rapidement quitté les dernières banlieues grignotées par l'étalement urbain, nous nous engageons sur des routes de campagne de plus en plus vallonnées. C'est une campagne joyeuse, accueillante : nous longeons des vallons au pentes boisées. En contrebas, des prairies humides de rosée sommeillent dans la lumière du matin. La nature se réveille. Jérôme m'explique que c'est un soulagement pour les membres de la coopérative. Les beaux jours se sont fait attendre. Les producteurs ont passé un hiver difficile, entre des conditions de neige et de grand froid, et le printemps qui tarde à arriver. L'un d'entre eux a vu ses serres s'écrouler sous le poids d'une nuit de neige. C'est vrai que cette année, même à Paris, il a gelé pendant plusieurs semaines. A cette date, il n'y a quasiment plus de fruits frais d'hiver (pommes, kiwis), et les premiers fruits de printemps (fraises, cerises) ne sont pas encore arrivés. Les consommateurs, certes

compréhensifs et solidaires des producteurs, commencent malgré tout à s'impatienter, à attendre, enfin, l'arrivée des fruits de printemps.

Le camion progresse. Au terme de notre ascension, nous débouchons sur un plateau vallonné. Autour de nous, des parcelles plantées de rangées de petits arbres fruitiers : pommes, pêches, cerises, abricots. Jérôme m'explique le principe de récupération des produits : chaque lundi, un salarié fait le compte des paniers de produits laitiers et de fruits à fournir pour la semaine suivante (S+1) et passe commande aux producteurs. Les produits sont récupérés le lundi suivant. Nous nous approchons de Messimy, en route vers l'exploitation de Marc Besseas, producteur de fruits bios pour la coopérative. Le long d'un coteau, à quelques centaines de mètres, Jérôme me fait remarquer un camion à l'effigie de la Sicoly. C'est l'occasion pour lui de me présenter cette coopérative qui incarne pour les producteurs de fruits d'Alter-Conso, le modèle d'une coopérative « dévoyée », passée aux mains de l'agro-industrie. Il m'explique que nombre de producteurs, pris à la gorge par les conditions de production et de vente que leur imposait la coopérative, se sont tournés vers Alter-Conso pour trouver de meilleures conditions de vie et de travail.

Nous quittons la route principale pour nous engager dans un chemin de terre. Sur notre droite, une maison en pierre que nous contournons pour nous garer le long d'une grange. Nous voici chez les Besseas. Au mur extérieur, une pancarte annonce les horaires de vente à la ferme : *« EARL du Bénitier aux Oiseaux. Fruits de saison, compotes, jus et confitures : le mardi de 17h à 18h30 et le samedi de 10h à 12h.».*

Je coupe le dictaphone, nous descendons du camion. Marc Besseas sort de la maison, Jérôme me présente, nous nous saluons. Jérôme ouvre les portes du camion, installe les rampes d'accès, sort le diable et charge des caisses de jus de fruits et de compotes. La halte et rapide, nous repartons en direction de Thurins, pour récupérer des produits chez Gilles Clavel. Un peu partout autour de nous, des serres protègent les cultures maraîchères et les petits fruits. Nous arrivons chez Gilles, il est en train de répartir des salades pour préparer les paniers de légumes. Il est membre d'Alter-Conso en tant que producteur de fruits, mais fournit d'autres circuits-courts en tant que maraîcher. Jérôme répète l'opération et récupère quelques 300 bouteilles de jus de fruits. Je me présente. Nous faisons quelques pas sur l'exploitation jusqu'aux serres ; Gilles nous raconte le printemps qui tarde à arriver, et les fraises, qui chez lui sont en général précoces, et qui devraient, enfin, bientôt être prêtes. Pour l'instant, les consommateurs devront patienter encore un peu et se contenter d'un panier quasi-

exclusivement composé de produits transformés. En partant, je lui demande s'il serait d'accord pour un entretien. Il n'a rien contre et me dit de le recontacter.

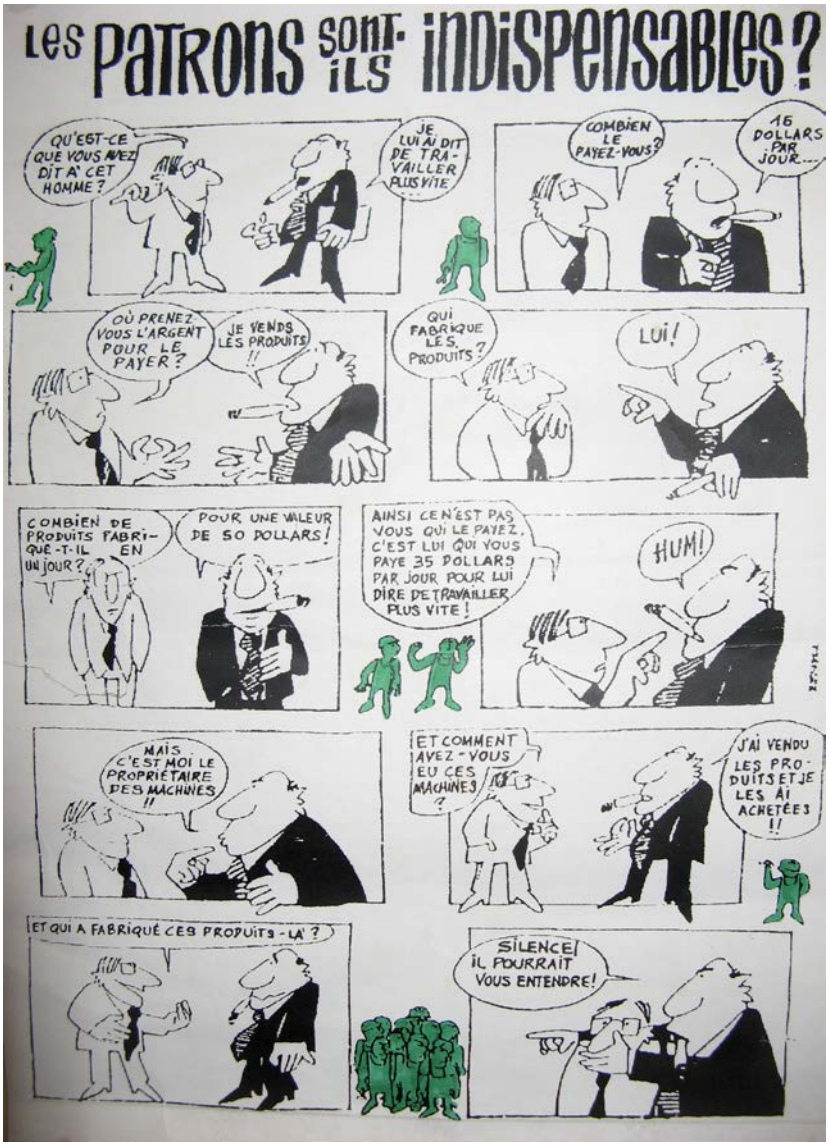
Le camion repart, pour une dernière étape, direction Saint-Martin-en Haut, à 45 km de Lyon et 750m d'altitude. Ça grimpe. Le camion serpente péniblement dans la montée. C'est un point de ralliement important pour la coopérative. C'est là que se trouve la chambre froide où les producteurs des Monts du Lyonnais viennent déposer leurs produits, que les salariés viennent récupérer. Aujourd'hui c'est lundi ; en plus des fruits que nous venons de collecter, Jérôme doit récupérer la totalité des produits laitiers pour la semaine de distribution.

Nous arrivons à la chambre froide, où trois producteurs nous attendent avec leurs produits. Les bocaux de fromage blanc, pots de crème fraîche et fromages frais et secs sont chargés dans les glacières. Dans l'opération, une caisse bascule, deux pots se brisent sur le sol en béton. Un instant d'hésitation, de tension ? Mais chacun prend sur soi, on continue à charger, et on se quitte avec le sourire. Nous repartons, direction le local de la coopérative. Le camion s'engage dans la descente, et vacille dangereusement dans chaque virage, les suspensions semblent prêtes à rendre l'âme. Nous sommes, paraît-il, clairement en surcharge. La faute est aux produits transformés, qui pèsent bien plus lourd que les fruits frais. En contrebas, les Monts déroulent leurs vallées jusque dans le bassin Lyonnais. En face, le Mont-Blanc pointe sa tête blanche entre les quelques nuages perdus dans un ciel de grand bleu.

Nous reprenons l'entretien, discutons du statut de SCIC et de la difficulté à faire reconnaître cette innovation juridique auprès des partenaires institutionnels. Là encore, les propos de Jérôme font ressortir la grande importance accordée à l'identité et à la vie coopérative, et une volonté d'incarner en actes les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire. J'apprends beaucoup au cours de cet entretien, me questionne, et m'enthousiasme pour le projet.

12h30-Retour au local. Jérôme me propose de partager le repas des salariés. Je passe me laver les mains. Dans les toilettes, une affiche propose au visiteur une réflexion sur le rôle du patronat, qui fait écho avec les propos que m'a tenus Jérôme au cours de l'entretien, insistant notamment sur la démarche non capitaliste de la coopérative et sur son inscription dans une démarche d'économie sociale et solidaire (Figure 10).

Figure 10 : Photographie d'une affiche dans le local de la coopérative



Source : Photographie prise par l'auteure

Je rejoins l'équipe dans la cuisine. Les repas sont partagés avec les salariés des deux structures dont Alter-Conso a accompagné la création et qui partagent avec elle le local : Croc'éthic et Arbralégumes. La gestion de la cuisine est collective, basée sur un roulement des tâches entre les différentes structures. Chaque jour, quelqu'un s'occupe de faire à manger pour tout le monde. Au mur, un tableau des dépenses réalisées par chacun pour les repas collectifs.

Au menu, riz, lentilles et saucisses bio. Je retrouve l'ambiance des repas collectifs de mes collocations montpelliéraines. Les salariés vont et viennent, saluent gentiment, chacun a des

contraintes et des horaires différents. Je ne dis pas grand-chose, j'observe, j'écoute, je ne retiens plus grand-chose, je fatigue et mon attention s'émousse après une matinée de concentration.

13h30-Un café, une cigarette et nous voilà repartis pour l'après-midi. Je continue à suivre Jérôme, qui rejoint Claire pour la répartition des produits laitiers pour les paniers de la semaine.

Les produits sont déchargés du camion. Au fond du local, une armée de frigos hétérogènes et tremblotants, prêts à passer l'arme à gauche, attendent d'être remplis. Les deux salariés commencent à répartir les produits en fonction des lieux de distribution. Il faut, pour chaque lieu, constituer le bon nombre de paniers « solo », « couple », « famille ». La semaine dernière, un salarié a fait le compte des paniers à fournir pour chaque lieu et passé commande aux producteurs. En théorie le compte est bon, au plus juste des quantités commandées. En pratique, il y a parfois (souvent) des ratés. Les possibilités d'erreur sont nombreuses : le salarié de la semaine précédente doit passer la commande exacte, communiquer le bon de commande au producteur. Il faut ensuite récupérer l'intégralité des produits. Le producteur doit répondre correctement à la commande. Enfin, la répartition des produits entre les différents lieux est aussi source d'erreur. Le compte tombe rarement juste sur l'ensemble des lieux, mais ces petites erreurs, rattrapées d'une semaine sur l'autre, n'entravent pas le bon fonctionnement de la coopérative. Une fois répartis par lieu, les paniers seront stockés dans les frigos jusqu'à leur jour de distribution. J'aide un peu, comme je peux, à emballer et répartir les fromages, en fonction des indications des salariés, sur des tâches où je ne risque pas de me tromper.

Les discussions s'orientent, informelles, sur les choix qui les ont poussé à rejoindre la SCIC. Claire, la trentaine, est issue du milieu associatif. Elle a travaillé plusieurs années dans une structure d'insertion dans le Val-de-Marne. Si elle appréciait le contenu de son travail, c'est un ras-le-bol vis-à-vis du monde associatif, des rapports de pouvoir et des dérives anti-démocratiques, qui l'a poussée à quitter son emploi précédent. Jérôme, la quarantaine et père de deux petites filles, est quant à lui issu du secteur privé classique, où il a travaillé plusieurs années en tant que graphiste. De son côté, c'est la rigidité de l'organisation et des rapports hiérarchiques au sein des entreprises classiques, mais aussi la durée du temps de travail qui l'ont poussé à chercher autre chose. Il dit trouver au sein d'Alter-Conso l'équilibre entre vie professionnelle et vie de famille, ainsi qu'une possibilité de participer réellement et de manière équitable aux décisions de la structure.

15h-Nous rejoignons l'ensemble de l'équipe pour la réunion hebdomadaire des salariés. Sur la porte, à l'entrée des locaux administratifs, un message d'accueil, détournement du statut de "Coopérative d'Activité et d'Emploi", et clin d'oeil au choix d'Alter-Conso de défendre un temps de travail réduit.

Figure 11 : Un message d'accueil sur la porte de la coopérative

Source : Photographie prise par l'auteure

Nous nous installons autour de la grande table de la salle de réunion. Les 8 salariés de la coopérative sont là. Le travail étant organisé sur la base d'un temps partiel choisi (30h/semaines) et d'une rotation sur les postes de travail, seuls 4 d'entre eux travaillent le lundi avant 15h. Ils ont été rejoints par les 4 autres pour la réunion d'équipe, qui a lieu 3 lundi sur 4 de 15 h à 18h. J'explique la raison de ma présence, les salariés se présentent, j'essaie tant bien que mal de retenir les prénoms, et la réunion démarre.

« *Qui fait le compte rendu ?* » Un salarié se propose. « *Qui anime ?* » Un autre. De même, pour désigner un gardien du temps et un salarié chargé de distribuer les tours de parole. Une fois les rôles distribués, la réunion peut commencer.

Me voilà partie pour un marathon de la prise de note, je gratte frénétiquement le papier tout en essayant de produire des notes lisibles dans la forme et dans le fond, car là encore, un certain nombre de choses m'échappent. Heureusement, l'entretien de la matinée avec Jérôme m'apporte un éclairage sur de nombreux éléments. Les salariés abordent tout à tour des problématiques portant sur le fonctionnement quotidien de la coopérative, traversées également par des question liées aux orientations stratégiques ou à la philosophie, ou encore aux relations avec les partenaires et producteurs (Annexe 6. Compte-Rendu Réunion salariés Alter-Conso 15 Avril).

Je découvre ainsi le fonctionnement de la prise de décision au sein de l'équipe salariée. Dans la majorité des cas, les salariés lèvent la main lorsqu'ils souhaitent prendre la parole. Le salarié chargé des tours de parole note les noms au fur et à mesure et donne la parole dans l'ordre chronologique. Les salariés interviennent parfois sans passer par les tours de paroles.

Ces prises de parole intempestives semblent acceptées, lorsqu'il s'agit d'apporter une précision à la discussion en cours. Elles conduisent, je le découvrirai plus tard, à des signes d'agacement (soupir, yeux au ciel, voire rappels à l'ordre), lorsqu'elles ne semblent pas justifiées. Mais c'est ma première visite, ma première prise de contact avec ces méthodes d'animation de réunion dérivées de la communication non violente. Je suis impressionnée par la fluidité des discussions, par l'attention accordée au temps de réunion, qui finira à l'heure, et par le respect de l'ordre du jour, structuré par pôle d'activité. Mon regard est-il neuf et naïf ? Les salariés m'avoueront par la suite, lors de mes visites suivantes, qu'ils « s'appliquent » particulièrement du fait de ma présence. Ma présence répétée leur a t-elle, finalement, fait oublier que je suis là ? Je n'ai pas de réponse à cette question, et pencherai plutôt pour une réponse négative. Néanmoins, même si les salariés font preuve d'une forme d' « autocontrôle », les mécanismes de participation le cadre d'intervention existe, et témoigne d'une habitude et d'un effort en vue d'une décision démocratique et fluide. Cette réunion est pour moi une première prise de contact avec ces méthodes et une introduction à la problématique de l'animation de collectifs de travail non-hiérarchiques.

Le déroulement de la réunion suit par ailleurs un ordre du jour prédéfini, construit de manière participative, et organisé par pôle d'activité (Comptabilité, Développement et mutualisation, Communication, Sollicitations extérieures, Cogérance). Je restitue en annexe 6 le compte-rendu de la réunion, qui donne à voir les premiers éléments de « plongée » dans l'univers de la coopérative et les premiers éléments de réflexion que j'ai alors identifiés.

18h. Fin de la réunion

Nous quittons la salle de réunion, les salariés continuent à discuter par deux ou trois pour préciser tel ou tel point qui les concerne plus particulièrement, ouvrent quelques bouteilles de bière des producteurs de la coopérative pour un apéritif improvisé. Les bouteilles passent de main en main, on boit au goulot. Alex me demande ce que j'ai pensé de la journée et de la réunion. Panique. J'ai l'impression qu'on attend de moi une réponse intelligente et constructive, mais j'ai engrangé tellement d'informations, que toute prise de recul m'est impossible. Et puis, il faut le dire, ce projet, ces personnes et leur mode de fonctionnement m'enthousiasment. Je ne trouve rien d'autre que « *c'est super intéressant* ». Les salariés me posent quelques questions sur l'université, mon projet de thèse. On ne s'éternise pas, on est lundi, la semaine ne fait que commencer. Un salarié propose de me déposer en voiture à la station de métro.

20h : Gare de la Part-Dieu, Voie A. J’attends le TGV n°6743 en direction de Paris Gare de Lyon. La journée est passée, mon angoisse du matin s’est transformée en une humeur joyeuse, portée par l’énergie communicative transmise par l’équipe. C’est un sentiment que je retrouverai à chaque visite. Peu à peu, le stress de l’arrivée s’estompera. L’enthousiasme pour le projet, lui, ne faiblira pas.

I. La création de la SCIC, d'une réflexion théorique à la construction d'une organisation militante

Comment le projet d'Alter-conso a t-il émergé ? Comment les fondateurs sont-ils passés d'une idée originale à sa mise en œuvre ? Cette partie propose de revenir sur les motivations des fondateurs de la coopérative et à retracer les principales étapes de la construction du projet.

A. L' « avant » Alter-Conso : de l'émergence du projet au lancement de l'activité

> *« Pour avoir la genèse, en gros c'est deux étudiants, donc il y avait Matthieu et Florian, qui au sortir de leurs études d'IEP ont dit : «* Voilà, notre vision ce serait de faire un truc qui ressemble à un service public de l'alimentaire, vraiment en donnant des produits locaux, issus de l'agriculture locale, à des consommateurs citoyens dans une communauté de communes ou dans une grande agglomération *». Avec l'idée du service public qu'ils pouvaient avoir, ils sont allés voir les collectivités locales en disant «* Bah nous on a pensé à un truc : voilà ce sera un système de paniers *», en allant voir les élus quoi… en leur disant : «* Voilà : nous on a déjà tout fait *». Et les élus ils étaient un peu frileux, parce que ça ne venait pas d'eux. C'est toujours un peu comme ça les élus, et puis surtout ils ont dit : «* Faites des études de marché, regardez si ça va marcher *»…Et ils ont dit «* Mais en fait, non on n'est pas dans un système marketing, on n'est pas dans un système d'études de marché, de rentabilité, machin…on est sur du service public *»…Et (les élus) ils ont dit : «* Non, non, vous vous avez des idéaux et nous on a des contraintes budgétaires et c'est pas possible *». Donc du coup c'était : «* Qu'à cela ne tienne, la société civile, elle va mettre en place un truc comme ça, et les collectivités locales, tant pis, tant pis quoi, on va essayer de faire sans *». Et donc du coup voilà comment Alter-Conso a démarré. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

1. Echapper à la grande distribution, créer une AMAP accessible aux populations à faible revenu (2003-2004)

L'idée d'Alter-Conso a émergé en 2003 à l'initiative de Florian, alors jeune étudiant de 23 ans. Florian se définit comme co-fondateur de la coopérative, ayant rapidement été rejoint sur le projet par Matthieu, puis par les premiers membres de l'équipe salariée. Il est cependant

qualifié, par Matthieu, d' « *architecte* » ou encore de « *locomotive* » du projet. Il a quitté la coopérative en 2009 et est aujourd'hui simple membre « sympathisant ».

Après des études de droit et d'administration publique à Orléans, Florian rejoint Lyon pour suivre un cursus de sciences politiques, d'anthropologie et de philosophie, et s'intéresse, dans le cadre de son mémoire, à la notion de consommation (encadré 10)

> *« J'avais fait un mémoire de maîtrise sur la consommation citoyenne, en sciences politiques et… Bon, déjà à la base, je m'intéressais un peu à toutes ces questions-là, actions par la consommation, des trucs comme cela, commerce équitable »* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Au-delà de cet intérêt pour la notion de consommation responsable, il constate que l'offre de produits alimentaires issus de systèmes agro-alimentaires alternatifs est très rare dans l'agglomération lyonnaise. Il n'existe alors, dans le département du Rhône, qu'une unique AMAP[80]. Il cherche alors une manière de répondre à son désir de s'alimenter autrement, en accord avec ses valeurs, et hors des circuits de distribution conventionnels.

> *« Enfin, en fait moi (…) Il y avait (…) un magasin discount à côté de chez moi. J'y allais et cela me saoulait et il fallait trouver un autre mode d'approvisionnement. Il n'y avait pas assez d'AMAP. Il fallait créer cela…C'était plus trouver un moyen de se nourrir de manière convenable "* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

D'autre part -et c'est l'élément qui constituera le coeur du projet initial de la SCIC- il a conscience qu'il existe toute une frange de la population qui ne dispose pas de revenus suffisants pour accéder à une alimentation de qualité, issue d'une agriculture locale. Il souhaite alors s'engager dans une démarche de démocratisation de l'accès à une alimentation locale et de qualité. Florian commence alors à démarcher les élus locaux du 7ème arrondissement de Lyon, dans lequel il vit, avec un projet d'AMAP accessible aux populations à faible revenu, qui serait soutenu financièrement et logistiquement par les pouvoirs publics.

> *«J'avais entendu parler des AMAP et j'avais proposé, à la mairie du VIIème à l'époque, de créer une AMAP mais en lien avec un partenaire public pour pouvoir faciliter l'accès de foyers à faibles revenus à ce type de services. (…) »* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

---

[80] AMAP créée en mars 2003 sous l'impulsion de l'Alliance Paysans Ecologistes Consommateurs (PEC)

Ce soutien pourrait ainsi passer par la distribution de « bons alimentaires » fournis par les CAF et les CCAS. Mais, si le projet suscite l'intérêt des élus locaux, il ne les convainc par pour autant d'engager les financements nécessaires.

Encadré 10 : La consommation citoyenne, entre droits et devoirs

La consommation citoyenne, entre droits et devoirs

Le projet de Florian est porté par une volonté de changer les pratiques alimentaires. La notion de consommation citoyenne est au cœur du projet et est caractérisée par la figure idéale du "*consommateur citoyen*", porté par un engagement authentique et conscient. Il s'agit pour Florian ***d'intégrer de la citoyenneté dans la consommation,*** et réciproquement d'appréhender la consommation comme facteur de citoyenneté, en réunissant deux dimensions d'un même individu qui renvoient en général à des référentiels de valeurs distincts. Florian identifie deux approches de la consommation citoyenne : une approche par le droit et une approche par le devoir.

> *« Dans mon mémoire sur la consommation citoyenne, j'arrivais à la conclusion qu'en gros il y avait deux visions de la consommation citoyenne : consommation citoyenne comme droit du consommateur et consommation citoyenne comme devoir. Et donc je me disais : « la consommation citoyenne cela doit être un devoir. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Le consommateur citoyen est celui qui « *a le devoir de consommer en tenant compte des contraintes technologiques, sociales etc.* », (Florian, salarié de 2005 à 2009) c'est-à-dire en étant attentif et responsable face à l'état du monde qui l'entoure et à ses habitants. Cette vision s'inscrit ouvertement dans une dimension normative, associée à une conception de ce qu'est une société "bonne", basée notamment sur une prise de conscience et une responsabilisation écologique.

> *« Marion : Il y a peut-être un côté un peu normatif ?*
>
> *Florian : Oui c'est une vision de la société pour se dire que, oui, encore une fois, la grande distribution, le discount, tout cela ne nous semble pas être bon pour la société, dans son ensemble. Je pense que, à long terme c'est mauvais. Et donc du coup, oui, si on veut, alors écologiquement, socialement, avoir une société qui soit un peu mieux, on a le devoir de se comporter conformément à cela. »*

L'objectif de Florian est de parvenir à convaincre les consommateurs du bien-fondé de cette transformation des pratiques de consommation en terme d'impact sociétal. Il ne s'agit pas tant d'attirer des consommateurs vers une offre de produits plus attrayants pour eux que de diffuser une prise de conscience quant à l'impact des actes de consommation, pour impulser un changement réfléchi et durable.

Par ailleurs, pour pouvoir consommer de manière responsable, le consommateur-citoyen doit avoir la possibilité ***effective*** de consommer de manière responsable (avoir accès à des produits locaux et de qualité en quantité suffisante et à des prix abordables). La seconde approche du consommateur citoyen est alors une approche par le *droit*. Il s'agit de considérer l'accès à l'alimentation comme un ***droit.*** Or, si le droit à l'alimentation est reconnu à travers des dispositifs d'aide alimentaire fournis par les services sociaux et le monde associatif (Restaurants du Cœur, bons alimentaires) il tend à se concentrer sur une dimension ***quantitative*** et ne prend pas suffisamment en compte la ***qualité de l'alimentation***. Il existe ainsi, de fait, une inégalité d'accès à l'alimentation locale et de qualité :

> *« Il y a des dispositifs quand même, (…) des bons alimentaires ou des trucs dans ce genre-là mais qui ne sont pas…(…) ciblés sur de l'alimentation de qualité quoi. (…) On constatait que certains foyers, faute de revenus, ne pouvaient pas accéder à ce type de consommation. Et donc du coup, pouvoir en garantir l'accès c'était aussi pouvoir faire reconnaître le devoir de tous d'accéder à ce type de services. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

L'idée initiale de Florian est alors de répondre à cette double exigence : concrétiser le droit à une alimentation de qualité et être ainsi un outil pour remplir un devoir de consommation responsable.

2. Diversifier l'offre d'AMAP, créer un réseau professionnel de points de distribution (2004)

Après un an passé sur le montage de cette première version, et l'échec du partenariat avec les pouvoirs publics, Florian rencontre Matthieu sur les bancs de la fac. « *Des idées plein la tête* », ils portent sur les cours un regard critique et rêvent de changer les choses de manière concrète. Florian propose à Matthieu de le rejoindre dans son projet. Si Florian était parti de la notion de consommation responsable, Matthieu réalise un mémoire sur la professionnalisation des métiers de l'humanitaire. Il complète ainsi le projet par cette perspective de professionnalisation, et met l'accent sur l'importance des compétences logistiques.

> *« J'avais pu analyser que dans le milieu humanitaire, tout le monde a pu s'engager à la première époque et au fur et à mesure il y a eu une professionnalisation, des métiers qui sont apparus, des métiers importants, de logisticiens, qui étaient des pierres angulaires pour que cette bonne idée, elle fonctionne, et qu'elle ne soit pas qu'une bonne intention. En croisant nos regards de nos recherches, on en est venus à se dire : « la professionnalisation dans ce milieu là c'est important ». Donc on a élargi le projet. »* (Matthieu, salarié depuis 2005).

Il apporte par ailleurs un regard critique sur le système d'AMAP, qui présente selon lui un certain nombre de limites :

> *« J'étais assez critique sur le système AMAP, je trouvais que c'était trop répétitif, que personnellement je ne m'engagerais pas dans ce système si c'est pour ne manger que des pommes, qu'il y avait certains aspects négatifs aussi pour le paysans (…) Dans une AMAP il faut que l'énergie soit mise à la fois par des adhérents bénévoles et le paysan, c'est cette synergie qui fait que ça marche ; à partir du moment où il n'y a plus de groupe de consommateurs motivés, le producteur se fait un peu avoir. De la même manière si le producteur se désengage par rapport au groupe de consommateurs, ils sont perdants parce qu'il va mettre des produits au rabais, et cela peut toujours devenir un peu déséquilibré. »* (Matthieu, salarié depuis 2005).

Le système d'AMAP est ici associé à un risque de déséquilibre en faveur du producteur ou du consommateur en raison du fonctionnement bénévole. La présence de salariés qui portent l'organisation apparaît ici comme la garantie d'un système à la fois équitable et capable de durer dans le temps. Par ailleurs, si le nombre d'AMAP est trop limité, la diversité des

produits proposés paraît aussi insuffisante : pour pouvoir réellement changer de système d'alimentation il faudrait pouvoir trouver toute la gamme des produits alimentaires courants :

> *« On partait aussi du principe que la gamme des AMAP était trop faible. Il y avait juste des légumes. (…) Ils proposaient aussi des fruits mais, pour tout ce qui était œufs par exemple, il n'y avait pas de commandes suffisantes, viande non plus. Enfin, pour le vin tout cela il n'y avait pas…ce n'était pas assez. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Enfin, les deux amis se retrouvent autour de la volonté de rendre leur offre accessible à tous. Le projet se construit alors peu à peu autour de la notion de « *service public alimentaire* » (Encadré 11) entendu comme un service permettant d'offrir à tous le même accès à une alimentation locale et de qualité sur le territoire du Grand Lyon.

Pour mettre en œuvre cette idée de service public, ils découpent l'agglomération Lyonnaise en 16 zones homogènes de 60 000 habitants, et prospectent pour identifier des lieux de distribution ouverts sur les quartiers, propices à l'échange avec les habitants et à la sensibilisation à un autre modèle agricole.

> *« On a découpé 16 zones de 60000 habitants et en se disant qu'il était important que des jeunes motivés qui avaient envie de changer le monde puissent proposer le service à Vaux-en-Velin, Mas du Taureau, à Vénissieux enfin dans des endroits ou il n'y avait rien»* (Matthieu, salarié depuis 2005).

Pendant six mois, entre l'été 2004 et le début de l'année 2005, le binôme pose ses idées sur le papier, croise les points de vue et structure le projet, précisant les missions, imaginant les premiers business plans, définissant les principes de gouvernance. L'idée de fonder à terme une SCIC a fait son chemin. Le projet, reformulé, propose de développer un réseau de points de distribution répartis sur le territoire Lyonnais, s'appuyant sur un réseau de producteurs locaux et sur des commandes groupées de consommateurs, avec un système logistique mutualisé et professionnalisé. Il s'agit à la fois de proposer un système moins fragile pour les producteurs, permettant de diversifier l'offre de produits pour le consommateur et d'en améliorer la qualité, et, enfin, de proposer une offre disponible sur l'ensemble du Grand Lyon. Cependant, les deux jeunes gens n'envisagent pas de se lancer seuls dans l'aventure. Réussir leur pari ne leur paraît pas réalisable sans l'appui des pouvoirs publics.

> *« L'enjeu premier c'était de dire : « On est deux jeunes, on sort d'études on veut changer le monde mais en fait on est des rigolos. On peut participer, on peut piloter parce qu'on a l'idée, on peut co-piloter, mais il faut un maître d'œuvre ?on*

> *peut être maitres d'ouvrage mais sinon ce n'est pas possible » »*(Matthieu, salarié depuis 2005).

Pour mettre en œuvre le projet, les deux fondateurs continuent donc à prendre contact avec des élus locaux. Ils prennent également contact avec l'unique AMAP existante, qui dispose de deux points de distribution, dans l'idée de créer des synergies et un réseau sur l'ensemble du Grand Lyon. Les personnes contactées dans l'AMAP sont intéressées par une perspective de diversification, mais souhaitent conserver leur indépendance. En outre, elles ne partagent pas nécessairement la logique de professionnalisation proposée par Matthieu et Florian. Finalement, la recherche de partenariats avec des circuits de distribution déjà en place est abandonnée :

> *« Au final, dans une période de montage de projet, il nous a semblé plus pertinent de partir de zéro en créant nous-mêmes un réseau »* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Ce qui deviendra par la suite la coopérative Alter-Conso commence alors à prendre forme : créer un réseaux de points de distribution répartis sur l'ensemble de l'agglomération Lyonnaise, proposant des paniers issus de l'agriculture locale, s'appuyant sur une organisation indépendante et solidaire entre producteurs, consommateurs et salariés. Pour avancer, il faut donner au projet une existence juridique. En janvier 2005, l'association Alter-Conso est créée.

Encadré 11 : Une logique de service public alimentaire

Une logique de "service public alimentaire"

La notion de service public alimentaire a émergé au cours de la construction du projet. Que recouvre cette notion? Comment est-elle pensée par les fondateurs de la coopérative ?

L'alimentation, un bien essentiel

D'une part, l'alimentation revêt un caractère de bien essentiel. L'idée de service public alimentaire vise à reconnaître le droit à l'alimentation de qualité, au-delà des écarts de revenus.

> *« Je me dis : « Cela fait partie des biens, des services essentiels. Tout le monde doit pouvoir y accéder. On n'a pas une qualité moindre parce qu'on a moins de ressources »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Dès lors, un service public alimentaire est un service d'intérêt général, qui, pour l'instant, n'a pas été mis en place par les services publics en place :

> *« Ce que je mets derrière, c'est un service au service de l'intérêt général, l'alimentation n'étant pas au cœur des préoccupations d'intérêt général. Pourtant il y a eu des réflexions par le passé, par les crises alimentaires, qui ont montré que c'était important, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait un service public de l'alimentation. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Un service qui doit se faire en partenariat avec les pouvoirs publics

Du fait de ce caractère de service d'intérêt général, et de la nécessité de subventionner des populations à faibles revenus, l'appui des pouvoirs publics semble indispensable à la mise en place du projet, en particulier pour corriger les inégalités d'accès à l'alimentation et lutter contre la précarité alimentaire des ménages les plus fragiles.

> *« L'idée, c'était de démocratiser l'accès et, pour cela, on se disait qu'il fallait (…) qu'il y ait des partenaires publics »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Répondre à un besoin social et non à une demande de marché

Un service public alimentaire vise donc à rendre des produits de qualité accessible aux habitants de manière homogène sur le territoire, et s'oppose à une logique de demande marchande.

> *« Le croisement a été opéré et apparaît une carte à l'image d'un service public où on répartit des points de distribution de manière totalement homogène à l'encontre de ce que pourrait éventuellement mettre en avant une étude de marché ou de faisabilité. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Les fondateurs s'opposent alors formellement à la réalisation d'études de marché en amont de leur projet. La notion de service public ne s'appuie donc pas sur une rentabilité économique mais sur un accès universel à un bien considéré comme essentiel. Les deux fondateurs élaborent, certes, des business plan, et prennent en compte la contrainte économique. Mais ils n'en font pas la condition de la mise en œuvre du projet.

> *« Donc on ne voulait pas faire d'études de marché. On a fait un business plan, on a fait un plan de trésorerie, on a fait des études pour nous d'implantation, des lieux les plus intéressants dans les différents quartiers. Mais on ne réfléchira pas comme ça. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Source : Auteure

3. Une équipe renforcée pour concrétiser le projet (2005-2006)

L'élaboration du projet se poursuit. L'équipe commence à s'étoffer, et pendant les mois qui précèdent et suivent la création de l'association, se constitue une équipe de six personnes, issues des réseaux et affinités des deux fondateurs. Pendant près de deux ans, de l'automne 2004 à la première distribution de paniers en 2006, cette équipe travaille à la mise en place du réseau de distribution. Chacun a son rôle à jouer, en fonction de ses compétences et de son caractère : éléments de formalisation et de communication à destination d'éventuels partenaires, affinage du business plan, prise de contact avec des lieux de distribution, recherche de paysans intéressés par le projet à travers les réseaux d'agriculture biologique et paysanne (ARDEAR, ARDAB), élaboration des principes de gouvernance de la future SCIC. Il faut aussi communiquer sur le projet, le faire connaître aux potentiels consommateurs :

> *'Vu que j'avais fait de la com', j'étais chargé du côté « consommateur ». Donc l'idée, c'était de faire des réunions d'information, de faire des outils de com' et d'essayer de trouver des adhérents potentiels avant de lancer le projet. Parce qu' on se rendait compte qu'il ne fallait pas qu'on lance le projet à zéro, parce qu'on aurait des investissements de départ. Donc il fallait qu'on arrive, « sur papier », à dire à des gens : c'est super ce qu'on va faire début mai, il va falloir que vous soyez là »* (Alex, salarié depuis 2005)

L'équipe continue à contacter les mairies, mais également d'autres acteurs publics, des CCAS et la CAF notamment, afin de « *mettre en oeuvre des partenariats pour intégrer des foyers à faibles revenus parmi les adhérents d'Alter-conso* ». (Mail Florian, co-fondateur). Comme signalé précédemment ce partenariat n'aboutit pas :

> *« Au final, ces contacts ne nous ont pas permis de développer de réels partenariats, et par manque de temps, de persévérance et de compétences (on était pas des pros et on s'est sans doute découragé trop vite, sans tenir compte du temps long de la politique puisque nous avions la tête dans le guidon et un échéancier serré...), nous avons fini par abandonner. »* (Mail de Florian, salarié de 2005 à 2009).

Après des mois à frapper sans réel succès aux portes des élus locaux, l'équipe décide d'abandonner l'idée de partenariat et de monter le projet de manière complètement autonome.

> *« On décide de passer par nos propres moyens, d'aller à tâtons, de chercher dans nos zones le lieu le plus ouvert sur le quartiers, où il peut y avoir le plus de connexions, pas forcément le centre commercial, mais vraiment le lieu où il y a de*

la rencontre. On s'interdit de faire de la livraison à domicilie, on veut faire du lien social, de la discussion, donc c'est souvent des MJC, des centres sociaux qui sont le plus intéressants sur les quartiers où on cible, c'est là où on est encore implantés. » (Matthieu, salarié depuis 2005)

Cela implique de mettre de côté, du moins pour un temps, l'accessibilité aux ménages les plus démunis. La création de l'association permet en parallèle de soumettre une demande de financement pour l'aide aux micro-projets auprès du Fonds Social Européen. L'équipe obtient une subvention à hauteur de 23.000 euros, qui permet de « *payer les premiers frais de fonctionnement, le premier local les premières locations de camion, l'essence, les fournitures, les premiers achats de petit matériel* » (Matthieu, salarié depuis 2005). Dès lors, les collectivités deviennent dans le projet de simples partenaires extérieurs.

La subvention donne la possibilité de créer un emploi à temps plein, mais les membres de l'équipe préfèrent la consacrer intégralement au montage du projet :

*« On s'est dit : « Tu préfères te payer ou avoir un diable ? Des rampes de déchargement ? Arrêter d'avoir des caisses en bois ? Donc on avait des situations un peu précaires, certains plus que d'autres (…) *** était au RMI, on piochait, on était tous en colocation, mais on était tous animés par la même idée que ça pulsait tous les jours »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

A ce stade, le projet commence à prendre forme concrète autour de la construction de la fiche d'abonnement à destination des futurs adhérents, qui regroupe des différentes « briques », les éléments indispensables au démarrage du projet. Une des salariées se charge de prendre contact avec les MJC et centres sociaux et de construire le réseau de points de distributions. Elle réussit à convaincre 10 lieux de s'engager dans le projet et d'ouvrir leurs portes à l'association pour une distribution hebdomadaire.

Pour pouvoir construire une gamme de produits, il faut également identifier les filières de production et convaincre les paysans qui, à l'époque, connaissent très peu le modèle des AMAP. Des annonces sont diffusées auprès des organismes locaux d'agriculture paysanne et biologique (ARDAB, Alliance PEC, ADEAR) et dans la presse. C'est une autre salariée cette fois, qui, patiemment contacte, discute, convainc. Peu à peu, une dynamique collective se crée autour de quelques producteurs moteurs qui souhaitent tourner le dos à la grande distribution et aux circuits longs qui ne leur permettent plus de vivre convenablement.

« Au lancement on a eu de belles rencontres, qui ont été pivots et qui ont permis d'enclencher une dynamique collective et de s'entraîner au niveau des paysans. En légumes, il y avait un gros paysan, Sylvain, qui a permis au niveau de la production, des volumes et de la propreté, de la qualité de ses légumes de sortir de l'image des légumes terreux et de l'idée que tu te fais avoir en AMAP. Ça a accompagné tous les (…) petits qui étaient d'accord avec le principe général mais qui ne pouvaient pas réussir pour l'instant soit à suivre en termes de volume toute l'année, soit en termes de qualité, soit parce qu'ils n'étaient pas bio tout de suite » (Matthieu, salarié depuis 2005)

Au moment de la première distribution en 2006, 25 paysans sont partie-prenante du projet. En mars 2006, la fiche d'abonnement est prête (Annexe 9. Fiche d'adhésion à Alter-Conso). L'association participe au salon Primevère et collecte 140 inscriptions. Il faut se lancer. Le 16 mai, Alter-Conso organise sa Première distribution.

« Au bout d'un moment on avait envie de commencer, on avait un réseau de paysans qui commençait à se monter et en parallèle on faisait le tour des lieux de distribution ciblés (…) On a récolté pas mal de mails et est arrivé le salon Primevère 2006, en mars, et du coup là on était quasiment prêt. On avait signé les lieux, on avait la gamme, (…) bon c'était un peu vague, on avait les paniers, on ne savait pas vraiment ce qu'il y avait dedans, on s'est dit « ça va le faire », je ne sais pas trop comment, les prix encore un peu bien brinquebalants, avec l'idée que ça va se tenir, qu'on va aplanir progressivement, qu'il va y avoir les filières, les paysans ils se voient encore souvent, en réunion générale, il y a une émulation, on sent qu'il y a quelque chose de jouable.(…) On a la fiche d'abonnement et on cartonne sur le salon, on prend 140 adhésions en 3 jours. » (Matthieu, salarié depuis 2005).

Tableau 12 : Synthèse des étapes du projet de création d'Alter-Conso

Période	**Description du projet**	**Acteurs**	**Motivations**	**Raisons de l'abandon**
2003-2004	Créer une AMAP accessible aux personnes à faibles revenus, en partenariat avec les collectivités locales et les Centres Communaux d'Action Sociale	Florian	- Manque de produits issus de systèmes agro-alimentaires alternatifs dans l'agglomération lyonnaise - Difficulté d'accès des populations à faibles revenus à une alimentation locale et de qualité	-Difficulté à mobiliser les élus
2004	Créer un réseau de points de distribution autour d'un groupement d'AMAP	**Florian et Matthieu**	- Créer un réseau de systèmes de distribution alternatifs - Diversifier la gamme des produits proposés en AMAP -Créer un "service public alimentaire" soutenu par les collectivités -Professionnaliser le travail militant	-Difficulté à impliquer les AMAP existantes -Divergence dans le rapport au travail (bénévoles en AMAP vs. salariat) -Difficulté à amener les collectivités à s'engager dans un soutien financier à long terme
2004-2006	Un réseau de points de distribution répartis sur le Grand Lyon, porté par une association de préfiguration d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif, autonome dans son fonctionnement	**L'équipe fondatrice : (6 membres)**	- Créer un réseau de distribution de produits issus de l'agriculture local - Promouvoir la con-sommation responsable - Développer l'agri-culture locale et paysanne Créer une organisation autonome	

4. Un projet militant, porté par une démarche théorique

Le récit de la création de la coopérative met en évidence un projet initial fortement marqué par une démarche militante, un engagement important de la part de membres fondateurs, et une forte impulsion théorique de la part de Florian autour de la consommation responsable. Ce dernier ne connaît pas ou très peu les réalités du monde agricole, il en est de même pour les premiers membres de l'équipe salariée qui le rejoindront pour concrétiser le projet, à l'exception de l'une des salariées.

a) Le fondateur : une démarche militante, ancrée dans une réflexion théorique

Florian souligne l'aspect théorique et la dimension abstraite de sa réflexion :

> *« Moi j'étais en…en maîtrise de sciences politiques et, du coup, l'angle c'était…oui, citoyenneté et consommation. Comment est-ce qu'on intègre des valeurs de la citoyenneté dans la consommation ? Donc ce n'était pas du tout pratique comme études. C'était (…) philosophique presque. C'était dans le champ de la philosophie politique. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Cette dimension théorique, doublée d'une démarche militante, marque tout le parcours de Florian. Ainsi, après trois ans passés au sein d'Alter-Conso, le co-fondateur a quitté la coopérative en 2009 pour se consacrer à l'enseignement et à la recherche en économie et philosophie économique. Il s'inscrit dans des courants hétérodoxes, proches des dynamiques altermondialistes, à la fois dans ses enseignements (économie du développement et théories de la justice, économie sociale et solidaire, décroissance), que dans ses écrits. Pour conserver son indépendance et gérer son temps de travail comme il le souhaite, il n'est rattaché à aucune institution académique. Il enseigne en tant que vacataire dans différentes écoles (IEP, Centrale Paris, 3A Lyon). Il a collaboré depuis le début de ses études à plusieurs journaux et revues [81]et publié plusieurs ouvrages sur des thèmes tels que le revenu universel (il est membre du collectif Pour Un Revenu Social, POURS), la décroissance, la réduction du temps de travail :

> *« Et bien maintenant, je suis prof vacataire à temps très partiel (…). Et puis j'écrivais des bouquins aussi déjà avant et j'avais besoin de temps pour écrire des*

[81] France Bleu Orléans, Reflets du Loiret, Regards, Regards Humanitaires, Actuvu, Nouvelle République du Centre, Alternatives Economiques.

bouquins donc voilà. Maintenant, je continue à écrire des bouquins. » (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Ce double profil politique et militant ne caractérise pas que le fondateur de la coopérative : il se retrouve dans le profil de plusieurs salariés et confère à la coopérative une identité militante et réflexive. La coopérative est ainsi perçue non seulement comme un outil de distribution de produits alimentaires locaux mais aussi comme un vecteur de réflexions sur nos systèmes agricoles et alimentaires, et économiques et comme un vecteur de transformation sociale.

b) Un business-plan fondé essentiellement sur les valeurs de l'ESS plus que sur des projections économiques

Le business-plan lui-même a été pensé plus en rapport avec les valeurs de la coopérative et avec un projet politique qu'en fonction des contraintes propres au cœur de métier :

« Marion *: Et pour le business plan tu t'es basé sur quoi dans la mesure où c'était assez nouveau ?*

Florian *: Sur quoi on s'est basés ? On s'est basés un peu sur le fonctionnement des AMAP, à l'époque, donc sur les perspectives de clientèle, en gros. Oui, après le business plan il est taillé plus en fait sur le fonctionnement de la structure. Oui du coup c'est surtout aussi le statut de SCIC qui m'a inspiré ensuite pour vraiment formaliser le projet.*

Marion *: Le fonctionnement, c'est-à-dire ? L'organisation interne ?*

Florian *: Oui, le business plan était centré surtout là-dessus. Il y avait une partie philosophie d'une démocratisation de l'accès aux produits agricoles de qualité, et puis une partie un peu démocratie interne qui était inspirée donc des statuts SCIC. Après, pour la partie compta…oui, c'était vraiment à la « one again ».* »

Je n'ai pu avoir accès aux premiers business plan élaborés par les fondateurs car ceux-ci ne les ont pas gardés. Mais les souvenirs de Matthieu semblent nuancer ceux de Florian : en effet, les co-fondateurs avaient élaboré des projections à la fois en termes de croissance par rapport au nombre de paniers distribués et du niveau de rémunération des producteurs.

« *C'étaient des courbes qui se croisaient avec le nombre d'adhérents par le nombre de lieux, avec le chiffre d'affaires qui suivait avec une augmentation sur 3 ans en fait puisqu'on a commencé dans notre stratégie sur 8 lieux de distribution.*

Après il y a eu une deuxième tranche à 12 et ensuite 16. Donc du coup aussi dans le business plan il y avait cette évolution du nombre de paniers et du coup les premiers salaires qu'on s'est versé c'étaient 300 euros, après 500 ensuite 700 ». (Matthieu, salarié depuis 2005)

c) Une équipe fondatrice sans connaissances ou compétences gestionnaires ou agricoles

Comme le souligne Matthieu, au lancement des distributions, les fondateurs n'avaient aucune compétence entrepreneuriale :

> *« On avait 8 lieux, on a eu 140 adhésions, on n'a pas de système de gestion, aucune personne qui vient du milieu de l'entreprise »* (Matthieu, salarié depuis 2005).

En outre, les membres de l'équipe fondatrice n'avaient quasiment aucune connaissance du secteur agricole ou agro-alimentaire :

> *« Ce n'étaient pas, à part Marie, des personnes qui connaissaient (…) le milieu agricole. Et puis on avait tous fait des études qui ne servaient à peu près à rien. (…) Tom avait fait une maîtrise de sciences politiques aussi. Alex, que tu as dû voir (…) qu'est-ce qu'il a fait lui ? Il avait fait de la com. En gros, on n'avait rien fait de très concret, de très pratique. » (Florian, salarié de 2005 à 2009).*

Les fondateurs de la coopérative avaient ainsi en tête un modèle de consommation et de distribution mais ne connaissaient pas le monde agricole pour penser l'articulation avec les producteurs et les contraintes de production. La première équipe, constituée sur la base d'affinités humaines et politiques plus que sur des compétences techniques a contribué à accorder une place importante à la dimension politique du projet et à des perspectives de développement qui dépassent la seule distribution de paniers. D'autre part, dans les premiers temps de la coopérative, les salariés se sont beaucoup appuyés sur les paysans pour mettre en œuvre le projet (construction des filières, composition des paniers), mettre en place les premières distributions et définir les prix au lancement de la coopérative. Le projet avait été construit autour des modèles d'agriculture paysanne et biologique. Mais si les fondateurs souhaitaient défendre ce type d'agriculture, ils ne disposaient pas de connaissances sur la réalité des pratiques et des contraintes du monde agricole. Finalement, la création d'Alter-Conso amène peu à peu les salariés à se former à l'agriculture et à ses contraintes, comme le souligne Jérôme au regard de la connaissance sur l'agriculture biologique :

> « On a commencé à se dire : « et bien oui, peut-être qu'il faudrait qu'on sache un peu de quoi on cause ». *Et on a commencé. Bon, certains étaient un peu plus forts que d'autres, enfin, avaient un petit peu plus de connaissances que d'autres en termes d'agriculture mais en fait, la plupart…L'agriculture biologique qu'est-ce que cela veut dire exactement ? C'est quoi les labels ? C'est quoi les contraintes ? C'est quoi le cahier des charges ? Est-ce qu'il y a des cahiers des charges par filière ? C'est quoi la différence entre ce qui était l'agriculture biologique franco-française et maintenant celle européenne ? Enfin voilà, tous ces questionnements-là. Et on s'est formés. On a eu une formation là-dessus. Et puis, on est allés voir aussi les paysans, on est allés voir l'évolution qu'ils pouvaient avoir et l'histoire, le cheminement qu'ils ont pu avoir pour arriver jusqu'au…jusqu'à la bio…* » (Jérôme, salarié depuis 2008).

Le profil de l'équipe fondatrice, et celui des premiers salariés recrutés qui n'ont pas plus de compétences agricoles, donnent au projet une identité militante, politique et réflexive. Ils l'ancrent en outre dans une démarche expérimentale qui se construira au fil du temps par un mécanisme d'essais-erreurs. Par la suite, les profils seront amenés à se professionnaliser, et les recrutements demanderont des compétences en matière agricole.

5. De l'association à la coopérative : le choix du statuts de SCIC

Les premières distributions sont lancées en 2006 par l'association Alter-Conso qui se transforme en SCIC au début de l'année 2008. Mais le statut de SCIC avait été pensé avant même la création de l'association. Le passage en SCIC se fait en 2008, deux ans après le lancement des premières distributions. La validation du statut, et le passage effectif au statut coopératif se révèle plus laborieux que prévu : Alter-Conso est l'une des premières SCIC de Rhône-Alpes, le statut est considéré comme « compliqué » par les services administratifs, mais aussi par l'URSCOP, qui conseille à la coopérative d'adopter un statut de SCOP. Pourquoi avoir choisi le statut de SCIC ?

> *« C'est-à-dire qu'on on se rendait compte qu'on pouvait pas se mettre en structure commerciale, on se rendait compte qu'en associatif, ce n'était pas non plus génial parce que tu as un conseil d'administration, tu as 3 personnes au bureau, les prises de décisions au modèle associatif c'est pas forcément top non plus. Et il y avait ce statut qui venait d'être créé, qui nous paraissait être un truc intéressant pour la prise de décision, pour l'équité et la justesse, et aussi pour l'intégration des collectivités. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

a) Un statut qui matérialise le projet

Lorsque Florian découvre le statut de SCIC, il a déjà eu le temps de réfléchir à un projet de distribution de produits agricoles locaux, et à ses finalités. Ce statut lui apparaît comme une évidence, comme l'outil juridique qui permettait de matérialiser l'organisation imaginée par l'équipe et qui « *colle au projet* »

> *« La SCIC, c'était « dans la feuille de départ », c'est-à-dire que dès le début, on avait vu que ce statut-là, c'était ce qui allait justement toujours en adéquation avec notre monde idéal. »* (Alex, salarié depuis 2005)

En quoi le statut de SCIC est-il particulièrement adapté au projet d'Alter-Conso ? Deux caractéristiques principales ressortent ici : d'une part, la SCIC offre la possibilité de réunir au sein d'une même organisation une diversité de parties-prenantes organisées autour d'un fonctionnement démocratique ; d'autre part, elle facilite l'articulation entre la finalité sociale et la finalité économique.

(1) Un cadre adapté aux décisions démocratiques multi-parties prenantes

Le statut de SCIC permet d'intégrer une diversité de parties prenantes.

> *« On se disait, à la base toujours : il fallait des collectivités, il y avait des producteurs, il y avait des adhérents et il fallait que tout le monde puisse se fondre dans la structure, que tout le monde puisse avoir son mot à dire. Les associations c'était bien mais le statut de SCIC, vraiment enfin, moi je suis tombé dessus, je me suis dit : « c'est exactement cette ligne ».* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Contrairement à d'autre statuts de l'économie sociale et solidaire, qu'il s'agisse des entreprises sociales ou encore des coopératives et des associations, le statut de SCIC est le plus à même d'intégrer l'ensemble des catégories de membres dans la discussion et la prise de décisions :

> *« C'est la différence que je fais entre une entreprise sociale et une SCIC. Enfin, dans une entreprise sociale, on a un entrepreneur éclairé qui se dit : «* oui, je vais faire le bien de la communauté, etc. *», dans l'idéal… Dans une SCIC, il n'y a pas besoin d'un entrepreneur éclairé. On est tout le monde dans une salle et puis on discute et puis, du coup, on essaie de tenir compte des impératifs des autres et…oui, on arrive à une décision concertée par la délibération. Logiquement, on*

est censé arriver au bien commun par la délibération. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

« Il y avait ce statut qui venait d'être créé, qui nous paraissait être un truc intéressant pour la prise de décision, pour l'équité et la justesse, et aussi pour l'intégration des collectivités. » (Alex, salarié depuis 2005)

(2) La SCIC : un statut adapté à l'idée de service public alimentaire

L'association de préfiguration de la SCIC avait dès le départ été pensée dans une logique de service public, pour donner la possibilité aux collectivités de s'emparer du projet. En donnant la possibilité d'intégrer des collectivités dans les collèges de décision, la SCIC est parfaitement adaptée au type de partenariat que les fondateurs d'Alter-Conso souhaitaient mettre en place. Bien que le refus initial des collectivités de s'engager dans la création d'un circuit de distribution de paniers solidaires ait amené à une réorientation du projet, les fondateurs ont souhaité conserver la possibilité de faire participer les collectivités à l'évolution de l'organisation.

« Quand on a mis en place le modèle SCIC ça faisait partie des choses envisagées quelque part un peu, qu'Alter-Conso soit aussi aidé par des collectivités. Même si on voulait faire un système économiquement autonome, viable en terme de système économique » (Léo, salarié de 2006 à 2015)

La volonté d'associer les collectivités participe à le l'idée de « service public alimentaire » tel que l'avait pensé Florian.

« En fait, à la base, c'était aussi pour cela que j'étais allé voir la mairie du VIIème au début. Je me disais que l'alimentation cela devait faire partie du service public et, du coup, dans le cadre d'un service public, cela devait être géré aussi collégialement. Je pense que le statut de SCIC c'est génial pour gérer un service public et voilà, cela collait vraiment. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

La notion de service public, débarrassée du soutien des pouvoirs publics, renvoie ici à l'idée d'une réflexion collective et d'une action pédagogique autour des questions économiques et alimentaires. La SCIC permet alors, par ses statuts et sa gouvernance par collège de :

« donner les moyens de se poser collectivement les questions qui sont primordiales, à mon sens, en économie : comment on produit, qu'est-ce qu'on produit, à destination de qui on produit ? (…) Oui, toutes les grandes questions économiques

logiquement, à mon sens. C'est pour cela que je dis : « tous les services publics devraient être gérés sous la forme de SCIC ». La SCIC c'est génial pour cela. Cela permet vraiment à tout le monde de comprendre les enjeux auxquels les autres doivent faire face, et donc de se poser, collectivement, toutes ces questions de base de l'économie, appliquées à l'alimentation, voilà. Tout le monde peut accéder à ce type de questions et participer à la prise de décisions sur ces questions-là. Ça c'est important » (Florian, salarié de 2005 à 2009).

b) Concilier finalité sociale et démarche commerciale

Le statut de SCIC est par ailleurs choisi de préférence par rapport au statut associatif, non seulement en raison du meilleur encadrement de la prise de décision qui évite les dérives anti-démocratiques, mais aussi parce qu'il est mieux adapté à la démarche commerciale mise en place par Alter-Conso.

« Je me suis dit : « Alter Conso, c'est une activité commerciale. Monter une activité commerciale sous un…sous un statut associatif, ce n'est pas forcément…l'idéal. Enfin, ce n'est pas pour cela que cela a été (…) pensé. Alors que le statut de SCIC cela correspond vraiment à cela » (Florian, salarié de 2005 à 2009).

Le statut de SCIC permet en effet de construire une entreprise commerciale, tout en respectant des valeurs de non-lucrativité et de démocratie :

« (Le statut SCIC) collait avec ce qu'on voulait faire vraiment, et surtout, avec les valeurs qu'on voulait mettre en place. Donc le principe d'un homme égale une voix. Quand je te disais on voulait être droit dans nos bottes, il fallait aussi réfléchir à la structure juridique qui, quand même, donne la ligne sur plein de trucs. C'était hors de question qu'on soit une structure commerciale, on voulait une structure non lucrative, enfin, on est d'une structure commerciale mais à but non lucratif. » (Alex, salarié depuis 2005)

c) Un fonctionnement inspiré par les statuts

Si le statut apparaît comme le cadre le plus adapté au vu du projet des fondateurs, il a également été source d'inspiration, en particulier dans l'organisation de la gouvernance démocratique.

« C'est surtout aussi le statut de SCIC qui m'a inspiré ensuite pour vraiment formaliser le projet. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Le choix des différents collèges et des modalités de gouvernance s'inspire alors des expériences des SCIC existantes. Le choix des collèges se fait « naturellement » à partir du fonctionnement de l'association, autour des catégories salarié, consommateur, producteur. La possibilité de créer des collèges transversaux (collège éthique, collège logistique…) est évoquée mais est perçue comme un risque que la SCIC devienne alors une « coquille vide », avec des rapports de force interne à chaque collège qui enrayent le fonctionnement démocratique. Ce choix ne fait pas l'unanimité et est encore rediscuté : pour Rémi, producteur de viande, l'idée de collèges transversaux pourrait ainsi, au contraire, permettre de sortir des rapports de force liés aux intérêts parfois divergents des différentes catégories d'acteurs.

La création de la SCIC est intervenue au bout de deux ans d'existence de la coopérative. En juin 2016, Alter-Conso a fêté ses 10 ans de distribution. Quelles ont été les principales évolutions, les grandes phases de la vie coopérative depuis le 16 mai 2006 ? Quelles sont aujourd'hui les perspectives de la coopérative ?

B. 2006-2016 : 10 ans de distributions de paniers

1. Les premiers mois : effervescence, essor, saturation

Revenons au lancement. Dans les premiers mois de distribution, la coopérative fonctionne sur les ressources du Fond Social Européen. Elle distribue des paniers, mais l'intégralité du montant payé par les consommateurs est reversée aux producteurs. Les salariés ne se rémunèrent pas. A partir de septembre 2006, pour mettre en place un modèle économique viable et rémunérer le travail salarié, la première assemblée générale vote la mise en place de frais de fonctionnement payés par les consommateurs et des taux de commissions payés par les producteurs, pour permettre de faire vivre la structure. Les premiers salaires ont pu être versés dans les mois qui ont suivi, avec un montant initial de 300 euros.

La structure est dans une phase d'effervescence, attire de nouveaux membres, consommateurs et producteurs. La première Assemblée Générale illustre l'énergie des débuts :

> *« Donc cette AG se réunit et paysans, consommateurs et salariés, déjà dans le principe un peu de SCIC. On est nuls, on se coupe la parole, ça part dans tous les sens mais c'est vraiment le grand bordel stimulant parce que tout le monde est content, ça se passe très, très bien (…) On rencontre plein d'autres gens, le projet s'enrichit au niveau des salariés, de nouveaux paysans rentrent dans la coopérative ».* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Le projet attire notamment des producteurs issus de la filière fruitière des Monts du Lyonnais, engagés dans des circuits longs, soumis à la volatilité des cours mondiaux et qui ne s'en sortent plus. Certains rejoignent la filière fruits, d'autres font le pari de changer de production et de se lancer en maraîchage, ce qui permet à la coopérative d'améliorer son offre de légumes, tant en quantité qu'en qualité :

> *« Sur le maraîchage on avait quand même des difficultés à sortir une offre qui tienne la route parce qu'en paniers les fruits et légumes c'est quand même les deux filières qui sortent en tête et si t'as pas de légumes qui sont frais, réguliers…Ils peuvent être biscornus, mais s'ils ne sont pas vraiment top c'est chaud. Et donc la chance qu'on a, c'est d'avoir une équipe d'arboriculteurs qui n'en peut plus et qui décide de passer en maraîchage et qui du coup passe avec la volonté de passer en bio, ils passent avec une énergie, de dire « je change » »* (Matthieu, salarié depuis 2005).

Peu à peu, le collectif de paysans se construit, les filières de production commencent à fonctionner, les producteurs insufflent une dynamique. Les distributions se mettent en place. Mais la machine s'emballe et les salariés sont dépassés par le succès de la coopérative. En effet, la croissance est extrêmement rapide :

> *« Très rapidement, en deux ans je pense qu'on a dû atteindre pratiquement la taille qu'on a maintenant »*. (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Arrivent alors les premières remises en question avec le départ de certains membres de l'équipe fondatrice qui n'arrivent pas à tenir le rythme de travail imposé par le projet :

> *« On passe dans une phase où il y a moins de stimulation sur le côté projet mais des stimulations au niveau logistique et des problèmes à résoudre qui arrivent. Au niveau opérationnel, ça déborde, on est victime de notre succès, le chiffre d'adhérents explose, limite on n'arrive pas à suivre. On ne veut pas augmenter plus, on met des barrières mais rien que cette explosion elle nous met dans le rouge direct. Tout est à fond, les camions sont pleins au maximum, les lieux sont pleins, on n'a pas l'habitude, il faut faire des emplois du temps, il y a tout qui arrive. Alors c'est très stimulant, mais ce n'est pas la même stimulation. Et puis il y a la fatigue physique. Notre objectif c'était de ne pas trop travailler. Certains n'arrivent pas à tenir le rythme et décident d'arrêter, certains disent qu'ils n'ont pas la concentration pour faire les paniers, font trop d'erreurs, ont peur de conduire le camion. Donc ça explose…enfin pas vraiment mais vu que le projet est*

libre, les gens prennent des projets et des voies différentes. » (Matthieu, salarié depuis 2005)

Les premiers départs de salariés constituent un tournant dans l'histoire de la coopérative : pour ceux qui restent, la stimulation intellectuelle associée à la construction du projet s'est émoussée et il faut maintenant faire face à des enjeux logistiques, mettre en place des outils pour parvenir à tenir le rythme dans la durée. C'est le début d'une phase de « stabilisation » qui est amorcée.

2. 2006-2008 : stabiliser le projet, trouver les outils logistiques et de gouvernance

Après la phase de montage, de lancement et d'essor, « *la phase de projet et de stimulation est grignotée et même engloutie par une question opérationnelle qu'il faut régler, (et) cela demande bien deux ans pour que les choses puissent prouver qu'elles vont continuer* ». (Matthieu, salarié depuis 2005). Dès le lancement des premières distributions, le projet est stabilisé dans ses dimensions théoriques mais sa mise en œuvre nécessite de nombreux ajustements. Plusieurs chantiers importants sont déployés:

- D'une part, il faut améliorer l'organisation du travail et la logistique, pour être en mesure de réduire le temps de travail des salariés qui s'épuisent.
- Il faut aussi trouver les outils d'animation du collectif, non au niveau de l'association, dont les organes de gouvernance fonctionnent assez bien, mais au sein de l'équipe salariée, pour fluidifier le travail et pacifier les prises de décisions. Différents outils sont mis en place : proposition d'un ordre du jour participatif, mise en place de tours de parole pour canaliser les caractères forts ou passionnés.

Il s'agit finalement d'apprendre à gérer une entreprise :

« On ne venait pas du milieu de l'entreprise cette capacité à devenir une entreprise il a fallu la saisir » (Matthieu, salarié depuis 2005)

Au-delà, il faut apprendre à gérer collectivement. L'enjeu, pour les fondateurs, est d'apprendre à lâcher prise et à partager le projet avec le collectif.

« Le premier financement nous a montré que c'était jouable, mais on l'avait géré à deux. C'est plus facile d'être organisé à deux ; quand tu décides de ne plus être deux…T'es plus Dieu quoi, c'est le projet collectif, c'est une coopérative. Le projet coopératif c'est… tout le monde doit…Cela peut fonctionner parce que ça va se

fractionner en 20, 30 personnes qui vont être responsables ; et ce temps de prise en main de la responsabilité, il prend bien deux ans. » (Matthieu, salarié depuis 2005).

La passation de pouvoir et le partage des responsabilités se fait notamment grâce au changement de statut. Le passage en SCIC définit officiellement les quatre collèges de membres et entérine la création d'une association de consommateurs dotée de moyens financiers :

> *« On donne plus de responsabilité et de reconnaissance aux différents acteurs, avec la SCIC et l'association des consommateurs qui sont créées. Il y a cette passation de pouvoir. (…) Avec la SCIC on dit que c'est important que les gens se réapproprient les choses. Il ne faut pas que l'on capte tout. Finalement il faut qu'on fasse un effort pour être moins stimulés. Notre boulot c'est plutôt d'encourager et de faciliter. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

La phase de stabilisation est aussi une phase de test de viabilité économique. Passer les trois premières années de fonctionnement est un défi. Le relever rassure le collectif et lui permet d'entrer dans une phase plus sereine, visant à renforcer les acquis, une phase de « pérennisation ».

3. La pérennisation

Au terme des trois premières années, le projet est stabilisé, l'équipe gagne en confiance. Le sentiment d'avoir acquis une certaine stabilité est caractérisé par un rythme de croisière en termes de nombres d'adhérents et de lieux de distribution. Après une phase de croissance très rapide (le nombre d'adhérents atteint six-cents familles en deux ans), la coopérative atteint sa taille critique avec un nombre d'adhérents limité à 700 membres répartis sur 14 lieux de distribution. Le maillage complet du territoire, prévu initialement sur la base de 16 lieux, n'a pu être réalisé en raison des difficultés d'implantation dans certains quartiers.

C'est à ce moment en 2009, que Florian décide de quitter la coopérative à la fois en raison de la fatigue physique, mais aussi d'un sentiment de « domination par l'ancienneté », qui rend difficile l'appropriation du projet par les nouveaux arrivants.

> *Et puis après, le dernier point qui m'a poussé à partir c'est que…donc l'équipe se renouvelait pas mal. Et donc, ce que je constatais c'est que Matthieu et moi qui étions les fondateurs, on restait et puis on avait…oui, à la réunion on avait davantage d'influence que les autres sur le fonctionnement de la structure. Je ne*

pense pas que, démocratiquement, cela soit une bonne chose. Du coup je me dis : « …c'est plus simple si…voilà, on se met en retrait » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

En outre, la coopérative prend à ce moment des décisions qui ne correspondent pas à ses aspirations personnelles, notamment en termes de temps de travail. Il décide qu'il est temps de quitter le projet.

Malgré les progrès réalisés par rapport aux premières années, l'équipe a encore une marge de progrès en termes logistique et d'animation d'équipe. En effet, le fonctionnement de l'équipe étant horizontal, l'animation demande un apprentissage.

> *« Au niveau de l'animation, on a mis en place des animateurs. C'était une animation tournante, c'est-à-dire que chaque semaine c'était un animateur différent qui prenait en charge la réunion. En suite, on s'est beaucoup auto-discipliné, donc ça a été un peu compliqué au début pour gérer les prises de paroles, il y en a toujours qui parlent plus que d'autres, ou qui crient plus fort. Du coup, ça a commencé à poser vite problème et j'ai vraiment senti que ça pouvait avoir un impact très fort sur la coopérative si ça continuait comme ça. Pour moi, le temps de réunion d'équipe et même du conseil de coopération, c'est un peu notre cerveau collectif, si ça ne fonctionne pas bien, pour moi tout le reste ne fonctionnera pas. A partir de là, ça c'est amélioré. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

Le temps de travail est encore très important et une grande partie du travail est bénévole, avec des salaires de 750 euros par mois environ. Petit à petit, l'équipe réussit à mettre en place des outils logistiques et démocratiques et à gagner en efficacité : achat de matériel pour faciliter la logistique, optimisation de la gestion de l'espace, développement d'outils informatiques. Le temps de travail diminue, les salaires augmentent l'animation des réunions devient plus fluide, moins conflictuelle.

> *« On commence à aplanir, au niveau des réunions, il commence à y avoir des éléments clairs, on arrive plus à s'entendre, on est efficaces, démocratiques, opérationnels, on déboite. On arrive même à arrêter de se dire qu'on est des merdes, qu'on n'avance pas qu'on ne s'en sort pas, que c'est interminable. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Ce progrès se manifeste aussi par la reconnaissance du projet par des acteurs extérieurs :

> *« On commence aussi à avoir de la reconnaissance. On se met à rencontrer des gens qui veulent faire comme nous, sur le fond et la forme. On a aussi cette qualité de se dire que ce qu'on fait est reconnu et que quelque part c'est pour ça qu'on l'a fait et qu'on commence à récolter les fruits. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Cette reconnaissance est accentuée par le passage au statut coopératif en 2008. Bien que difficile à faire passer dans un premier temps auprès des services fiscaux et administratifs qui ne connaissent pas ce statut, il devient peu à peu un gage de « professionnalisme » aux yeux des partenaires institutionnels.

> *« On a été plus visibles. On est devenus SCIC. Je ne sais pas si c'est de la pression, mais le fait d'être SCIC, ça nous a engagé sur la voie de la professionnalisation. Quelque part, on était reconnus par un milieu qu'on fréquentait, mais on avait les honneurs sans le titre. (…) Au niveau des institutions, le fait de passer en SCIC, et bien, on avait les honneurs et le titre. »* (Rémi, producteur depuis 2006)

Pour Thibault, cette phase a constitué un virage crucial dans l'organisation, dont l'enjeu était de parvenir à cadrer les énergies, pour améliorer l'efficacité et éviter de s'épuiser, tout en gardant l'émulation, la souplesse et la dynamique du groupe :

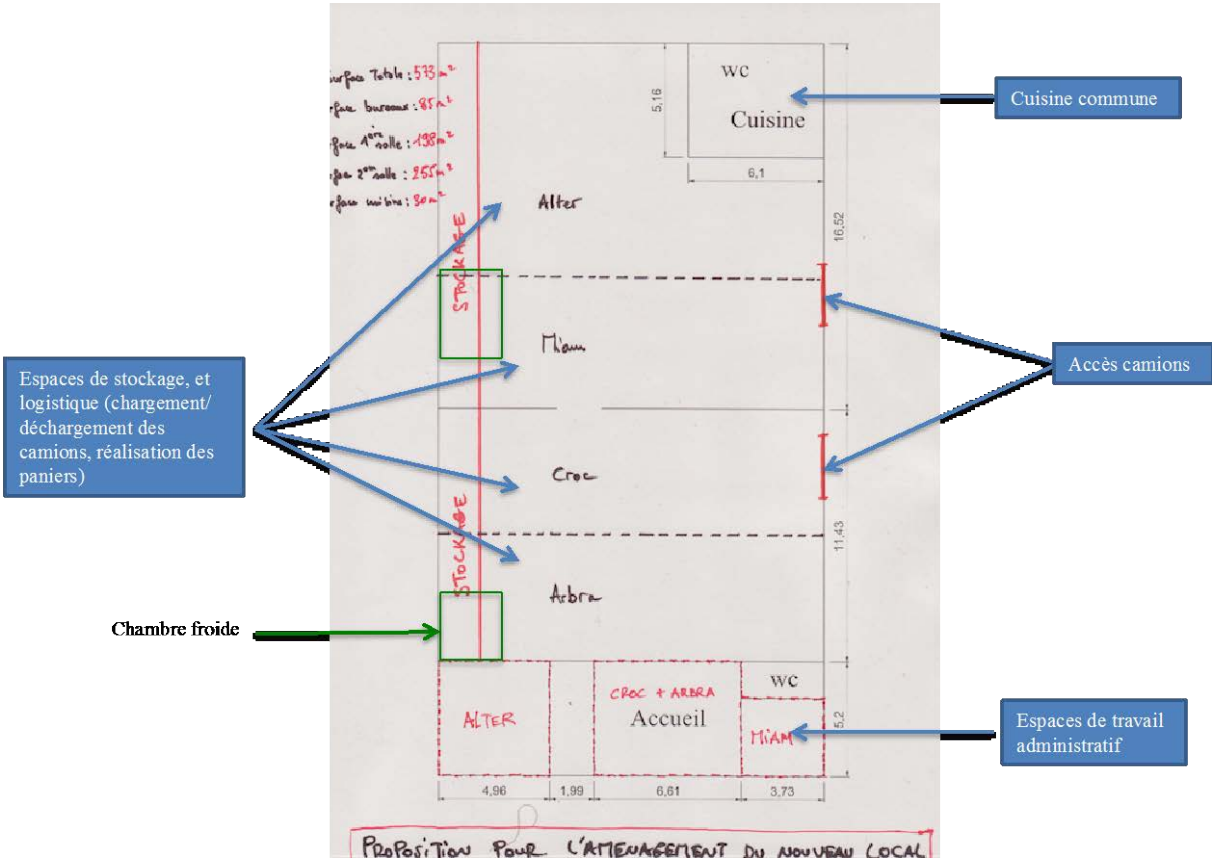
> *« Toute cette partie d'organisation, d'animation, de structuration a été à mon avis cruciale. Il fallait aussi qu'on fasse attention de garder cette dynamique humaine, cette émulation, il ne fallait pas que ça coupe non plus le côté spontané des choses. Il faut toujours le bon compromis entre les deux et c'est quelque chose que je trouve qu'on a bien réussi. C'était un vrai virage à ce moment-là. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

4. Essaimer, mutualiser : développer les circuits-courts de l'ESS

A l'issue de la phase de pérennisation, la coopérative a consolidé ses outils, bien qu'elle ait toujours des chantiers en cours et des perspectives d'amélioration en tête. L'accalmie fait germer l'idée d'un possible passage à l'échelle supérieure, donne l'envie de développer et d'accompagner de nouveaux projets, mais l'organisation est encore fragile, et l'équilibre économique doit être renforcé. Ce double objectif de renforcement et de développement conduit à une démarche d'essaimage et de mutualisation.

D'une part, la coopérative essaime, en accompagnant la création de deux associations de distribution de paniers, Croc'éthic [82] et Arbralégumes [83], toutes deux engagées dans la distribution de paniers agricoles locaux, avec qui elle partage ses locaux et mutualise un certains nombre d'outils, au sein du collectif La Bruyère. Cette mutualisation vise à partager au mieux les espaces de travail, mais aussi à mutualiser des outils de travail (chambre froide, salle de réunion) ou de logistique (mutualiser la tournée lorsque les différentes structures doivent récupérer des produits au même endroit). La figure ci-dessous présente un plan du local d'Alter-Conso et la répartition de l'espace entre les différentes organisations :

Figure 12 : Organisation du local et espaces de mutualisation



Source : auteure, d'après document fourni par Alter-Conso

NB : L'organisation de l'espace a subi des modifications par rapport au document présenté ici : l'organisation Miam a quitté le local et a été remplacée par une épicerie solidaire, les espaces logistiques ont été réorganisés et deux chambres froides (en vert, que j'ai ajoutées) ont été installées. Les espaces de travail ont été réorganisés pour garantir plus d'équité entre les organisations, accroitre le confort des locaux et la proximité dans le travail quotidien.

[82] http://www.croc-ethic.org/
[83] http://www.arbralegumes.net/

La coopérative s'engage par ailleurs, à partir de 2010 dans différents réseaux inter-organisationnels de promotion et de mutualisation des initiatives de circuits-courts de l'Economie Sociale et Solidaire. Ces projets s'inscrivent pleinement dans la double démarche d'Alter-Conso, à savoir promouvoir un changement des pratiques agricoles et alimentaire, en s'appuyant sur des initiatives de l'économie sociale et solidaire.

- Le collectif Raccourci [84] est un collectif de 8 structures qui vise à valoriser l'agriculture locale et citoyenne sur le territoire lyonnais. Il s'agit d'un réseau d'organisations de l'Economie Sociale et Solidaire engagées dans une dynamique de commerce équitable local, entendu comme un commerce qui déploie une démarche équitable tout au long de la filière agricole. Ce collectif propose des actions communes de sensibilisation aux systèmes paniers telles que l'opération « Pommes en ville » ou la Fête des récoltes qui se déroulent chaque année en septembre à Lyon.

- Le projet PIRAT (Pole d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire et Territoriale), est un projet qui a été initié par Alter-Conso en 2010, et a dû être abandonné en 2014. Basé sur un collectif de 11 structures, ce projet avait également pour finalité la mutualisation d'outils visant à asseoir la pérennité des structures de l'ESS pour leur permettre de sortir d'une logique de précarité récurrente. Il vise à asseoir l'économie locale et assurer l'autonomie alimentaire via la mise en place de producteurs en zone urbaine et péri-urbaine autour de Lyon.

> *« Donc en gros c'est essayer de trouver des grandes surfaces, qui iraient aux alentours d'une centaine d'hectares, en zone urbaine ou péri-urbaine, aux alentours de Lyon. C'est du développement agricole, complètement, via l'agriculture locale, paysanne, biologique, donc du coup c'est mettre en place des espaces-tests agricoles, où des producteurs pourraient se lancer sur ces terres, faire en sorte d'avoir une démarche un peu globale, de faire des céréales, du maraîchage, d'avoir de l'élevage, des abeilles, enfin tu vois de créer une symbiose, faire de la permaculture. C'est aussi un endroit où idéalement il pourrait y avoir de la formation, de l'information, de la commercialisation de produits, mais aussi un endroit où il pourrait y avoir de la valorisation de produits dans une conserverie, ou dans une cantine populaire, enfin voilà c'est des choses qui nous nous paraissent importantes. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

[84] http://www.raccourci.org/

- Le projet PIRAT demande beaucoup d'énergie et d'investissement à l'équipe salariée. Un financement est obtenu pour créer un poste dédié à la réalisation d'un diagnostic de faisabilité. Finalement le projet a dû être abandonné. Plusieurs raisons sont avancées : difficulté de ce collectif constitué d'organisations hétérogènes (associations, coopératives, jardins partagés) à construire un projet commun ; difficultés à obtenir des financements et manque de soutien des élus. Lorsque je découvre la coopérative et réalise les premiers entretiens en 2013, la coopérative est pleinement engagée dans le projet PIRAT. J'ai pu observer l'énergie et l'espoir de passer à une échelle plus importante à travers des dynamiques inter-organisationnelles. Finalement, le projet a buté sur des divergences de cultures entre organisations. L'énergie investie par l'équipe dans ce projet a été très importante, et le contrecoup de l'échec a été important. Une salariée a quitté la coopérative suite à l'abandon du projet.

La difficulté à mettre en œuvre cette synergie a finalement amené la coopérative à se tourner vers ses ressources propres et à ancrer son développement sur ses propres membres. Elle reste membre du collectif Raccourci et est membre du Bol, collectif de 20 organisations engagées dans « la construction d'un système agro-alimentaire local, solidaire et écologique en région lyonnaise »[85], issu de la fusion entre le PIRAT et un PTCE « agri-alim ». Le Bol travaille également à la mutualisation d'outils avec un projet de restructuration et d'amélioration de la logistique et des transports pour ses structures membres.

C. La coopérative aujourd'hui : état des lieux et enjeux

1. Améliorer l'assise économique, impulser de nouvelles dynamiques

a) Un équilibre économique encore fragile

En 2016, la coopérative a fêté ses dix ans d'existence. Elle a réussi à fonctionner au cours de ces dix dernières années de manière quasi-autonome. Toutefois, sa situation économique reste à consolider, comme je le développerai dans le chapitre 7. La coopérative s'engage aujourd'hui dans une réflexion autour de son modèle de commercialisation.

b) Les projets de développement en cours

La coopérative poursuit son travail de mutualisation. Après l'échec du PIRAT, elle prend le temps de renforcer ses ressources et la dynamique de coopération avec les organisations

[85] http://www.lebol.org/

partenaires les plus proches au sein de La Bruyère. La coopérative cherche aujourd'hui à renforcer sa santé économique et à améliorer le niveau de rémunération de ses salariés. Un travail a ainsi été engagé autour du développement de nouvelles activités et formes de commercialisation. Il s'agit d'une part de réfléchir à d'autres modes de distribution des produits alimentaires, mais aussi à d'autres métiers (organisation d'évènements, création d'un organisme de formation). L'objectif de revalorisation salariale a été acté en assemblée générale en 2013, mais peine à être mis en œuvre. En 2015, la coopérative a cependant mis en place trois mesures importantes en vue de l'amélioration de l'assise économique et financière de la coopérative : (1) augmentation du prix des paniers, (2) doublement du capital social de la coopérative, (3) organisation d'ateliers consacrés à la réflexion sur de nouvelles formes de commercialisation. Les propositions identifiées à l'occasion de cette journée d'ateliers ont notamment porté sur le développement de systèmes de commercialisation en ligne, l'ouverture d'un lieu de commercialisation dans le centre de Lyon, la mise en place de partenariats avec les restaurateurs ou la restauration collective, la mise en place de paniers solidaires en partenariat avec les collectivités, le développement du potentiel des produits d'épicerie au sein du système paniers.

L'ensemble de ces réflexions amènent à un questionnement autour de l'identité de la coopérative, qui cherche aujourd'hui à la fois à se renforcer sur le volet économique, à renforcer la dynamique collective en développant de nouvelles modalités de participation des différents collèges, à conserver des métiers et des salaires attractifs pour des salariés, tout en conservant ses valeurs et son identité militante.

2. Un enjeu majeur : évoluer en préservant ses valeurs

La coopérative est confrontée aujourd'hui à un enjeu contradictoire : elle doit à la fois évoluer pour s'améliorer mais aussi pour éviter l'essoufflement de ses membres : les transformations à mener ont pour objectif de rééquilibrer le rôle des collèges et de renforcer l'implication des consommateurs et des producteurs, d'améliorer l'assise économique de l'organisation, et d'améliorer les conditions de travail des salariés.

Ces orientations stratégiques demandent à la coopérative de questionner certains de ses principes fondateurs : rotation sur les postes de travail et non spécialisation, mise en place d'un système de distribution basé sur l'engagement dans la durée et la contractualisation. L'enjeu est alors de parvenir à évoluer sans devenir un système de distribution comme un autre. Le spectre de l'isomorphisme institutionnel, la tension fondamentale entre finalité

économique et sociale, caractéristique des organisations d'économie sociale, se fait particulièrement sentir à cette étape du cycle de vie de la coopérative.

En parallèle au besoin d'évoluer et d'avancer, les entretiens réalisés avec les producteurs et les salariés font ressortir un besoin de revenir sur l'histoire et les fondamentaux de la coopérative pour conserver l'équilibre entre développement et conservation des valeurs.

L'enjeu semble alors de parvenir à questionner les valeurs et finalités qui aujourd'hui sont centrales pour les membres de la coopérative et d'identifier les projets les plus à même de remplir les objectifs de renforcement économique et d'amélioration de la qualité de vie, sous contrainte du respect des principes fondamentaux, afin de conserver la cohérence éthique de l'organisation.

> *« Peut-être que je me trompe, mais j'ai le sentiment que c'est difficile pour les anciens de dire : "bon, on abandonne certains de nos principes de départ". Du coup cela amènerait une remise en cause, alors que ce n'est pas forcément cela. Cela veut juste dire que chacun évolue, la coopérative évolue, peut-être qu'il y a des choses à changer. Cela ne remettrait pas forcément les valeurs en cause. J'ai l'impression que quand on change quelque chose, cela veut dire remettre en cause les valeurs, mais non ce n'est pas forcément les valeurs, ce n'est pas la même chose. »* (Anne, consommatrice depuis 2008).

3. La coopérative aujourd'hui, quelles finalités ? Regards croisés des différentes parties-prenantes

Quelle est aujourd'hui la finalité, la raison d'être de la coopérative telle que la perçoivent ses membres ? Comment qualifier aujourd'hui le projet d'Alter-Conso, au-delà de la communication institutionnelle ? Le tableau ci-dessous (Tableau 14) reprend les finalités exprimées par les différents membres interviewés.

Tableau 13 : Les raisons d'être de la coopérative

	Démarche politique		**Agriculture**				**Consommation alimentaire**			**Système économique équitable**				**Distribution de proximité**		
Nom	**Créer une démarche politique de transformation sociale**	**Etre un levier de sensibilisation**	**Etre un levier de développement agricole**	**Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement**	**Promouvoir une agriculture locale et de saison**	**Promouvoir l'agriculture paysanne**	**Autonomie alimentaire**	**Permettre l'accès à tous à une alimentation de qualité**	**Fournir de bons produits**	**Créer un système juste/solidaire avec les producteurs**	**Fixer un prix juste**	**Créer des emplois de qualité**	**Créer un système équitable entre producteurs, consommateurs et salariés**	**Proposer une alternative à la grande distribution**	**Créer du lien ville-campagne**	**Verbatims**
Camille (conso.)					x										x	*C'est la relation entre une production locale, et des gens qui consomment au même endroit. Enfin, pour moi c'est celle-là.*
Pauline (conso.)	x															*Pour moi, c'est une révolution, qui est sociale, mais qui du coup va avoir un impact politique à terme - c'est simplement de dire que le seul pouvoir qu'on a, nous maintenant, citoyens, c'est notre pouvoir de consommateurs. Parce qu'aujourd'hui, on voit bien que le système démocratique et politique, il s'enraye, il ne fonctionne plus. Moi ça fait un moment que j'ai cette conscience-là, mais ça ne fait pas très longtemps que je trouve autour de moi les outils qui correspondent à mon engagement et qui sont en accord avec ce que j'ai envie de mettre en place. Ça me rend vraiment heureuse, profondément, parce que ça me donne confiance en l'humanité, enfin c'est un peu des grands mots mais… Oui, je trouve que c'est un peu la seule lumière dans un monde où (...) les gens sont quand même vraiment terrassés par une espèce de noirceur, de tristesse, qui s'imprègne, qui s'infiltre de partout et je trouve que de commencer à consommer, à vivre autrement, c'est un peu la seule façon qu'on a de changer ce monde.*
Sophie (conso.)	x								x	x		x				*Il y a l'équité envers les producteurs, et la création d'emplois. Huit salariés c'est quand même une création d'emplois dans l'économie sociale et solidaire. Une envie de faire un monde plus juste. Et puis, il y a le bien manger aussi. En tant que consommateur, c'est avoir des produits qui sont frais, qui sont cueillis le matin, la veille. (...) Le plaisir alimentaire de produits qui sont de plus en plus bons, qui sont sains. Créer des emplois. Là, on a un système qui permet d'avoir des emplois intelligents.*

	Démarche politique		Agriculture				Consommation alimentaire			Système économique équitable				Distribution de proximité		
Nom	**Créer une démarche politique de transformation sociale**	**Etre un levier de sensibilisation**	**Etre un levier de développement agricole**	**Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement**	**Promouvoir une agriculture locale et de saison**	**Promouvoir l'agriculture paysanne**	**Autonomie alimentaire**	**Permettre l'accès à tous à une alimentation de qualité**	**Fournir de bons produits**	**Créer un système juste/solidaire avec les producteurs**	**Fixer un prix juste**	**Créer des emplois de qualité**	**Créer un système équitable entre producteurs, consommateurs et salariés**	**Proposer une alternative à la grande distribution**	**Créer du lien ville-campagne**	**Verbatims**
Florence (conso.)					x						x			x	x	*La finalité d'Alter-Conso, c'est de permettre à des producteurs de vivre décemment, proposer à des consommateurs urbains des circuits courts, des produits locaux, voilà, au juste prix, enfin au prix plus juste.*
Josette (conso.)				x	x			x		x				x		*Sa raison d'être, c'est le circuit court et cet engagement des adhérents sur la durée. Le fait que ce soient des producteurs du coin et les produits de saison et une certaine idée de la solidarité, oui. Parce que c'est aussi la solidarité pour les adhérents qui n'ont plus de moyens. Mais aussi, bah par rapport aux producteurs pour qu'ils puissent continuer à produire dans le coin. La pollution aussi. Le fait d'écouler aussi tous les produits (…)éviter le gaspillage.*
Bertrand (conso.)									x	x			x			*La finalité, c'est tout contenu dans la structure de la SCIC, c'est distribuer des bons produits aux consommateurs, les acheter au juste prix aux producteurs et donner du boulot à la logistique qui est très sympathique. Oui, je trouve que c'est un bon équilibre entre les trois composantes d'Alter Conso.*
Anne (conso.)						x		x				x				*C'était déjà pouvoir garantir des emplois avec des conditions de travail correctes et des salaires corrects (...). Une des finalités en théorie, c'était de rendre accessible à toute la population une alimentation saine et locale. Sinon, il y a quand même la promotion de l'agriculture paysanne et locale, ça c'est quand même un gros truc.*
Benjamin (conso.)				x	x									x		*Le côté local ; le côté le moins possible d'intermédiaire, pour* « shunter» **la grande distribution. Et puis le côté quasi bio.* ** shunter de l'anglais « shunt » c'est à dire dériver.*
François (conso.)				x										x		*Je pense que c'est à la fois, développer une agriculture bio, parallèle aux réseaux de distribution classique, et en même temps, ça s'inscrit dans toute une logique de commerce, le commerce associatif.*

	Démarche politique		Agriculture				Consommation alimentaire			Système économique équitable				Distribution de proximité		
Nom	**Créer une démarche politique de transformation sociale**	**Etre un levier de sensibilisation**	**Etre un levier de développement agricole**	**Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement**	**Promouvoir une agriculture locale et de saison**	**Promouvoir l'agriculture paysanne**	**Autonomie alimentaire**	**Permettre l'accès à tous à une alimentation de qualité**	**Fournir de bons produits**	**Créer un système juste/solidaire avec les producteurs**	**Fixer un prix juste**	**Créer des emplois de qualité**	**Créer un système équitable entre producteurs, consommateurs et salariés**	**Proposer une alternative à la grande distribution**	**Créer du lien ville-campagne**	**Verbatims**
Marianne (prod.)	x								x				x	x		*C'est faire du commerce équitable. Animer une structure de commerce équitable local. Faire que les producteurs vivent de leur métier, voire se développent, encourager l'installation de producteurs. (…) Fournir au consommateur des produits de qualité, et les impliquer dans le développement local, le développement rural. Et puis faire bouger la société sur ces problèmes-là aussi. Parce qu'ils sont quand même impliqués là-dedans aussi.*
Jérémy (prod.)															x	*C'est déjà «la relation directe» entre producteurs et consommateurs, du respect. (...) Et le premier projet d'Alter-Conso, c'est de devenir quelque chose de durable et de solide économiquement.*
Raymond (prod)															x	*Je pense que ce qu'a fait Alter depuis ses débuts, faire le lien campagne-ville, c'est encore plus d'actualité aujourd'hui. C'est de renouer avec ce, ces qualités humaines. Créer un espace, apporter un espace.*
Ophélie (prod.)					x		x									*(C'est) de nourrir les Lyonnais, enfin une partie des Lyonnais et finalement, vu que c'est assez gros, on ne touche quand même pas mal de gens- de produits locaux autour de Lyon.*
Thibault (sal.)	x															*La raison d'être initiale, c'est sauver le monde. C'est en même temps très prétentieux et très humble à la fois. C'est quand même une construction parallèle par rapport à des enjeux de société qui ne me correspondent pas du tout. Pour moi, le mot alternatif me parle beaucoup. (...) On ne peut plus continuer à fonctionner comme on le fait actuellement, pour moi ce n'est pas possible. Il y a une sensibilisation qui est faite par rapport à ça donc la raison d'être est clairement là. Ça n'a pas du tout changé depuis le début. C'est un discours qui a tout de même évolué, qui s'est un peu étayé, qui a un peu muri, mais la raison est toujours la même.*

	Démarche politique		Agriculture				Consommation alimentaire			Système économique équitable				Distribution de proximité		
Nom	**Créer une démarche politique de transformation sociale**	**Etre un levier de sensibilisation**	**Etre un levier de développement agricole**	**Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement**	**Promouvoir une agriculture locale et de saison**	**Promouvoir l'agriculture paysanne**	**Autonomie alimentaire**	**Permettre l'accès à tous à une alimentation de qualité**	**Fournir de bons produits**	**Créer un système juste/solidaire avec les producteurs**	**Fixer un prix juste**	**Créer des emplois de qualité**	**Créer un système équitable entre producteurs, consommateurs et salariés**	**Proposer une alternative à la grande distribution**	**Créer du lien ville-campagne**	**Verbatims**
Alex (sal.)	x							x		x	x		x	x		*Il y avait l'idée d'aider à la fois les producteurs locaux mais aussi de permettre au consommateur de faire quelque chose, d'avoir un mode de consommation qui serait moins onéreux, plus intéressant, plus sain. Donc le projet de départ, je dirais que c'était ça. C'était un système gagnant-gagnant pour les salariés, pour les producteurs, pour les consommateurs, tout ça en réfléchissant à tout pour être toujours droit dans nos bottes. C'était vraiment dans tous les domaines, d'arriver à être cohérent et d'avoir un système qui serait juste, sain, et surtout qui serait une alternative à la société de consommation qui était un des points qui, qui nous rassemblait aussi. Et du coup, on voulait combattre et se créer « un petit outil de combat » aussi.*
Florian (sal.)	x	x			x			x						x		*Proposer une alternative (...) pour échapper, notamment à la grande distribution, enfin au circuit classique de distribution alimentaire (…), qui permet une relocalisation de l'activité et, surtout, qui donne les moyens, enfin qui doit donner les moyens de se poser collectivement les questions qui sont primordiales, à mon sens, en économie : comment on produit? Qu'est-ce qu'on produit? A destination de qui on produit ? (…) Oui, toutes les grandes questions économiques. Se poser, collectivement, toutes ces questions de base de l'économie, appliquées à l'alimentation, voilà. Après, malgré tout, Alter Conso cela reste aussi moins cher que la grande distribution, à qualité égale et même…à qualité inégale. Donc, cela permet d'accéder à ces produits-là quand on n'a pas beaucoup de ressources. Et bien oui, c'est cela les deux finalités d'Alter Conso.*

Résumé du chapitre

Ce chapitre retrace l'histoire de la coopérative, de sa création à aujourd'hui. La coopérative a été créée à partir d'une réflexion autour du modèle des AMAP. Les motivations des fondateurs étaient de diversifier l'offre de produits alimentaires locaux et de qualité autour de Lyon et d'améliorer l'accessibilité aux circuits-courts alimentaires, en particulier pour les populations à faibles revenus. Par ailleurs, le modèle d'Alter-Conso visait à se distinguer des AMAP en créant des emplois salariés. Le projet de la coopérative se caractérise avant tout par un projet militant en vue du développement d'une consommation responsable. Lancé par les futurs salariés de la coopérative, le projet s'est ensuite développé avec le soutien des producteurs et des consommateurs. Les premières distributions ont débuté en 2006 et la coopérative a très rapidement atteint une taille critique qu'elle ne souhaitait pas dépasser. Les premières années ont été consacrées à la construction d'outils de gestion et de modalités d'animations visant à améliorer la qualité du travail et la dynamique collective. Aujourd'hui, la coopérative est confrontée à plusieurs enjeux : d'une part, elle doit renforcer l'aspect économique de la structure, veiller à la qualité du travail et à l'épanouissement des salariés, et d'autre part, entretenir la dynamique coopérative et l'appropriation du projet par l'ensemble des coopérateurs.

Chapitre 6

La construction d'un système agro-alimentaire alternatif : transformer les pratiques de production et de consommation alimentaires

Cette partie vise à caractériser le système agro-alimentaire alternatif que la coopérative souhaite mettre en œuvre. Elle identifie les attentes des différentes parties-prenantes au regard du modèle agricole promu par la coopérative et des caractéristiques des biens échangés. Ces éléments (promotion d'un modèle de production et de distribution alternatif, caractéristiques de biens) seront en effet mobilisés dans les processus de construction du prix juste. Ce chapitre propose, dans un premier temps, d'identifier les éléments du modèle agro-industriel auquel les membres de la coopérative s'opposent. Il présente ensuite la coopérative comme un levier de développement d'une agriculture plus respectueuse de l'homme et de l'environnement. Enfin, il analyse les dans quelle mesure la mise en place d'un système de distribution de proximité contribue à la transformation des pratiques de consommation alimentaire.

I. La critique du modèle agro-industriel

Comme l'a mis en lumière le récit de la création de la coopérative, la démarche d'Alter-Conso s'appuie sur une critique de l'agro-industrie. Cette critique porte à la fois sur les pratiques agricoles conventionnelles, sur la grande distribution, et sur la structuration des filières agricoles imposées par les coopératives agricoles classiques.

A. L'agriculture industrielle et la perte du lien à la nature

L'agriculture industrielle[86] est associée à un modèle « productiviste » caractérisé par de grandes exploitations déshumanisées, au sein desquelles la figure du « paysan », acteur de son exploitation, disparaît au profit de celle de « l'exploitant », chef d'une entreprise agricole. Ce modèle s'appuie sur une technicité importante de l'agriculture, qui demande des investissements souvent coûteux et tend à fragiliser les cultures et les rendre plus vulnérables aux aléas climatiques et aux ravageurs. Cette technicité est perçue comme une rupture avec un savoir-faire paysan basé sur une proximité avec la terre et une attention portée à la nature.

Lors de mon entretien avec Louis, producteur de vin bio dans le Beaujolais, ce dernier me fait visiter son exploitation. Il possède 3 Ha de vignes, réparties sur plusieurs parcelles, qu'il cultive depuis les années 1960. Fils de paysan, il a commencé à travailler la vigne à seize ans aux côtés de son père, et me raconte comment il a vécu, encore adolescent l'arrivée des pesticides :

> *« Dans les années 70, c'est là où sont vraiment arrivés les herbicides - 65-70 - on en a passé. Je sentais, moi, que c'était contre nature. On en a passé de 77 à 82, avec mon père et puis moi, cela m'avait déconnecté…de la sensibilité à la terre. (…) Ce n'est pas compliqué, les herbicides, cela neutralise la germination pendant six mois. Oh bien sûr, c'était révolutionnaire du point de vue pratique parce que (…) cela nous enlevait du travail. Mais alors par contre, moi je n'avais pas la conscience tranquille. Cela m'avait déconnecté, moi qui aimais la nature, je sentais que c'était contre nature. Finalement, je me disais : « Ce n'est pas possible. Un produit qui empêche la germination cela ne peut pas être bon ». Moi, cela m'avait…je trouvais qu'on semait la mort. »* (Louis, producteur depuis 2006)

[86] Je retiens ici ce terme car il apparaît à plusieurs reprises dans les propos des membres de la coopérative, et fait l'objet d'un rejet unanime. Je le préfère au terme d'agriculture « conventionnelle », souvent utilisé en opposition à une agriculture biologique labellisée, mais qui regroupe une diversité de pratiques et peut être source de confusions.

Les intrants chimiques sont ici associés à une perte de contact avec la terre, une perte du lien physique avec la nature, et, finalement, avec la vie. La critique menée ici s'adresse à l'usage de produits chimiques en général et inclut les produits utilisés en agriculture biologique, dont certains sont également néfastes pour la biodiversité des sols.

> *« Le cuivre, on essaie d'en utiliser le moins possible parce que c'est toxique pour la vie du sol. Cela flingue les vers de terre. Cela embête les bactéries. »* (Jacques, producteur de 2013 à 2015)

Enfin, le modèle agricole industriel est associé à des entorses au droit du travail, et à des conditions d'emploi très difficiles pour les salariés agricoles, aussi bien sur des exploitations conventionnelles , que sur des fermes « bio-industrielles ».

B. Grande distribution : consommation de masse et anonymat

La volonté de penser Alter-Conso comme une alternative à la grande distribution était déjà présente chez les fondateurs de la coopérative. L'objectif de Florian est de lutter contre les pratiques de l'agro-industrie, et de « *convaincre les gens de changer de mode d'alimentation, d'approvisionnement. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

> *« En gros, on a aussi créé Alter Conso en se disant qu'on allait partir en lutte contre la grande distribution. (…) Donc, partir en lutte contre des modes de distribution actuels, en se disant : « On va aller récupérer des clients de Carrefour et les amener (…) vers les circuits courts, cela me semble être un combat justifié» ».* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Les consommateurs évoquent également la volonté d'échapper à la grande distribution, allant même jusqu'à évoquer un « *dégoût* » des supermarchés.

Les griefs attribués à la grande distribution sont de trois ordres

- Elle induit des ***dommages environnementaux*** : les produits distribués sont consommateurs de combustibles fossiles : produits issus de l'agriculture industrielle, transformés, sur-emballés, et ayant parcouru des milliers de kilomètres du producteur au consommateur. Il s'agit alors de « *contrer une le circuit économique actuel qui veut qu'on produise des pommes de terre en France, qu'on les fasse éplucher en Allemagne, qu'on les fasse couper en Italie, et qu'on les fasse frire je ne sais pas où.* » (Benjamin, consommateur depuis 2006). La préoccupation environnementale est également associée à l'usage de la voiture, nécessaire pour se rendre dans des centres

commerciaux souvent éloignés des centres villes. Enfin, le supermarché participe de la surconsommation.

Sortir de ce modèle témoigne alors d'une préoccupation éthique vis à vis de l'état de la planète. Cette préoccupation s'oppose à la figure d'un consumérisme orienté exclusivement vers la satisfaction matérielle perçue comme égoïste et vide de sens :

> *« Soit tu penses à ton petit monde et tu veux t'acheter la dernière paire de chaussures ou partir en vacances et gagner plus d'argent, soit tu te dis : « bon ben peut être aussi faire en sorte que ma vie elle ne soit pas complètement mauvaise » »* (Zoé, consommatrice depuis 2006)

- Des ***rapports sociaux dégradés*** : les supermarchés sont associés à des espaces sociaux anxiogènes ou déshumanisés, peuplés de foules anonymes et silencieuses. Le modèle de société de consommation, au-delà de sa composante environnementale, est également un mode de vie à combattre :

> *« Sur le droit du travail, sur le côté consommation de masse impliquant, la plupart du temps, l'utilisation de voitures, le remodelage des villes. Ce sont quand même des structures qui sont basées sur la forte incitation à consommer toujours plus. Enfin, on est tous - je pense à Alter Conso - on est tous décroissants donc la grande distribution cela ne correspond pas trop à nos valeurs »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

La coopérative apparaît alors comme un levier pour agir, lutter contre ce modèle de société:

> *« Donc c'est vrai que le projet de départ, c'était vraiment d'arriver à être cohérent dans tous les domaines et d'avoir un système qui serait juste, sain, et surtout qui serait une alternative à la société de consommation, qui était un des points, qui nous rassemblait aussi, c'est qu'on tapait un peu là-dessus. Et du coup, on voulait combattre et se créer « un petit outil de combat » (Alex, salarié depuis 2005)*

- Des ***rapports d'échanges inéquitables*** : Le système de la grande distribution est perçu comme défavorable au producteur, au consommateur, et aux salariés de ces systèmes de distribution. En tirant les prix vers le bas et en ne garantissant pas les volumes écoulés, elle ne rémunère pas suffisamment les producteurs et ne leur permet pas de vivre de leur travail. Elle est associée à des produits de mauvaise qualité ou, à qualité

égale, à des prix prohibitifs pour le consommateur. Enfin, elle est associée à des conditions de travail pénibles et un déni d'autonomie :

« L'autre fois je suis allée à Carrefour, et j'ai été choquée car la caissière ne pouvait pas annuler un produit toute seule, il fallait qu'elle appelle son responsable pour annuler un produit, donc tu te demandes quel plaisir elle peut avoir à aller au boulot alors qu'elle ne peut même pas annuler un produit toute seule. Et puis maintenant, ils ne touchent plus l'argent, comment on peut créer un système où les gens ne sont plus autonomes ? » (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

C. Le modèle des coopératives agricoles

Une figure centrale du modèle agro-industriel au sein de la SCIC Alter-Conso est le modèle des coopératives agricoles de producteurs. Cette critique est liée à l'histoire d'Alter-Conso, qui a vu un certain nombre de ses producteurs rejoindre la SCIC pour quitter une grande coopérative fruitière des Monts du Lyonnais, la Sicoly, qui apparaît dès lors comme « l'idéal-type » du modèle coopératif dévoyé. Ces coopératives agricoles, si elles ont été initialement créées dans une logique de solidarité entre paysans, ont peu à peu évolué pour devenir de grands groupes traversés par des logiques de croissance laissant peu de place aux petits paysans et aux modèles d'exploitations paysannes qui constituent le socle de l'agriculture dans les Monts du Lyonnais. Au sein de la Sicoly, le choix d'une agriculture tournée vers l'export est représentative de cette politique et a eu des impacts négatifs pour les producteurs :

- Une ***perte d'autonomie*** sur les pratiques culturales : la coopérative met en place des contrats d'exclusivité avec les producteurs. Du fait de cette relation d'exclusivité, la coopérative tend à imposer aux producteurs des pratiques culturales : choix des variétés, type d'intrants utilisés. Ces choix engagent souvent les producteurs financièrement et dans la durée (notamment pour les arbres fruitiers) et tendent à les rendre dépendants de la coopérative.

- Les pratiques promues par la coopérative, du fait de ses choix économiques, s'orientent vers une ***agriculture industrielle***. Un producteur raconte ainsi son expérience avec la Sicoly :

  « Ces prêts c'était pour mettre des tunnels sur nos framboisiers, pour les couvrir, pour récolter du fruit qui puisse être congelé dans les meilleures conditions. Et puis l'étape suivante, c'est de se passer du sol, parce que couvert, c'est bien, mais quand t'as des maladies de racine avec des rotations qui s'enchainent, ce qui s'est

passé pour moi, des problèmes sanitaires... Donc la solution après, c'est que tu passes en hors-sol. » (Yann, producteur depuis 2006)

Les choix stratégiques orientés vers l'exportation ne correspondent pas au modèle économique des petites exploitations familiales de la région et poussent les producteurs vers une concentration des exploitations, menaçant l'agriculture paysanne locale.

- Des exigences de ***calibrage*** :

  « Ils veulent des produits hyper calibrés, hyper clean, c'est à l'appréciation du gars à qui tu amènes la came, quoi. Il dit : "Bon, ça on va le déclasser, ça va être classé en catégorie B ou C" et du coup le manque à gagner il est énorme » (Jérôme, salarié depuis 2008)

- Une ***incertitude sur les revenus*** : Du fait de son orientation vers l'international, la coopérative est soumise aux mécanismes du marché (fluctuation des prix et de la demande, concurrence avec les exploitations fruitières d'Espagne et d'Europe de l'Est) et est dans l'incapacité d'assurer au producteur une garantie sur les prix ou sur les quantités vendues. Pour Matthieu, salarié de la coopérative, ce modèle :

« appauvrit clairement les paysans, les dépossède clairement de leur outil de facturation, de production, de réflexion, (…) leur achète la pomme à 24 centimes, payée à 8 centimes tous les 3 mois. (…) Et il y a même une année où l'AG se passe, ils font leurs petits comptes des offres, des demandes, tout ça, et il fallait rembourser. » (Matthieu, salarié depuis 2005)

Toutefois, comme le souligne Yann, ce tableau est à nuancer : certains producteurs arrivent à bien vivre en fournissant ces coopératives, mais restent très exposés aux aléas de production et aux mécanismes du marché.

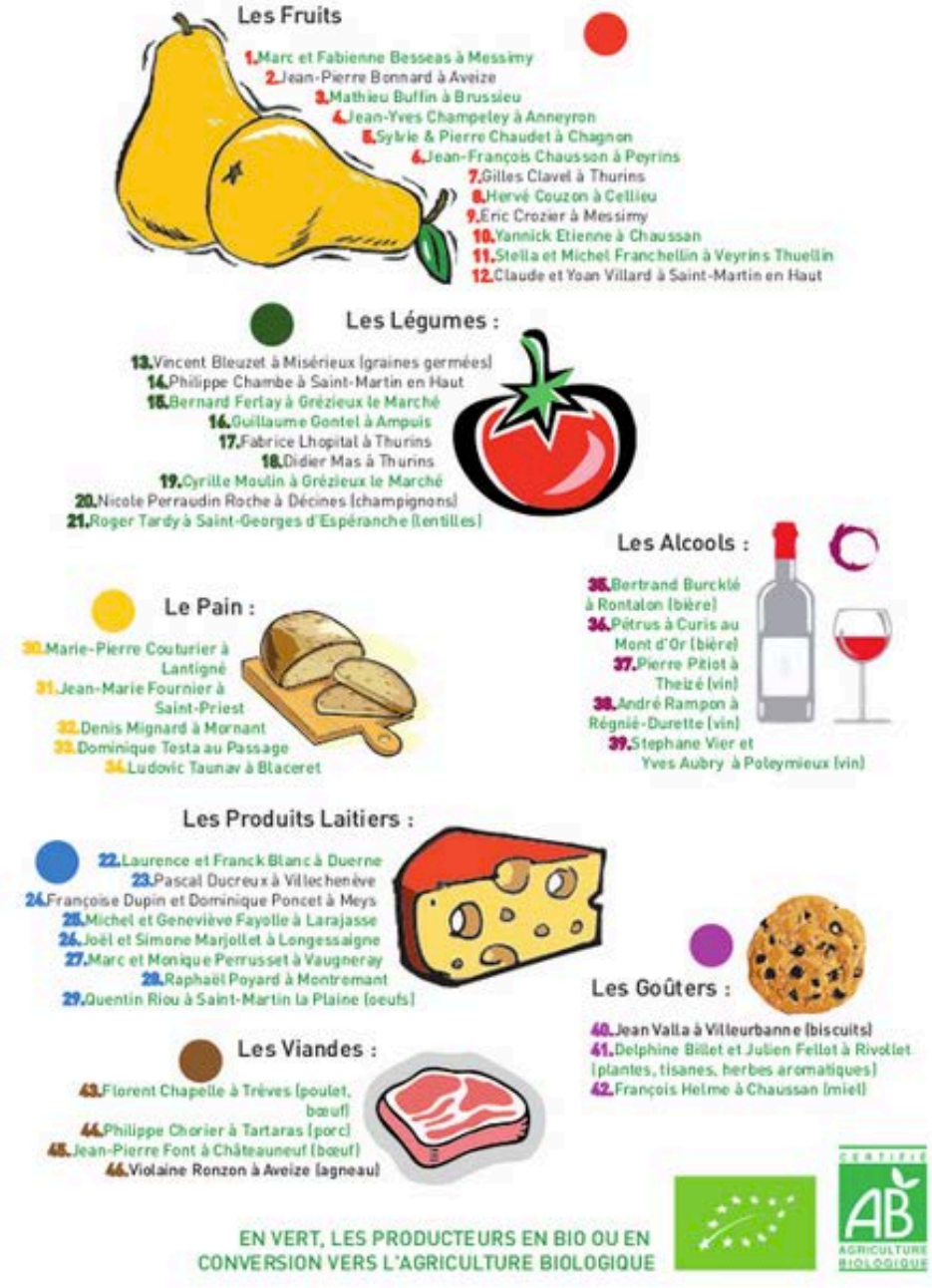
La critique adressée à l'agro-industrie porte ainsi à la fois sur ses pratiques de production, consommation et distribution et touche à des dimensions sociales, économiques environnementales. La critique de ce modèle est pour les membres de la coopérative une occasion de rappeler les valeurs portées par Alter-Conso : autonomie du producteur, garantie de rémunération, prix juste, soutien à des pratiques respectueuses de l'environnement. La coopérative propose ainsi de s'engager dans un système agro-alimentaire alternatif, engagé dans la transformation des modes de production, distribution, et consommation agricoles.

II. Eléments descriptifs : Organisation du système de production et de distribution agricole

A. Fonctionnement du système de production et de logistique

La coopérative Alter-Conso distribue les produits fournis par 45 producteurs, répartis dans 7 filières de production. Ci-dessous, la figure présente la répartition des producteurs par filière. Cette liste est évolutive et varie en fonction des départs, arrivée, opportunités pour diversifier le contenu des paniers. (Figure 13).

Figure 13 : Liste des producteurs d'Alter-Conso



Source : http://www.alter-conso.org/liste-producteurs/

Les distributions de produits se déroulent sur 4 jours, du mardi au vendredi, soit trois ou quatre distributions organisées chaque jour. Il faut donc préparer le nombre exact de paniers pour chaque lieu, en tenant compte des différentes tailles de paniers, des commandes effectuées par les consommateurs, des éventuels « jokers » lorsque les consommateurs sont absents, des « paniers doubles » et des arrivées et départs d'adhérents[87].

La coopérative n'organise pas de distribution le lundi. Cette journée est consacrée à l'organisation des distributions de la suivante (S+1) et à la réunion des salariés de la coopérative.

Chaque lundi, pour chaque lieu est édité un récapitulatif de distribution, tableur récapitulant la liste des adhérents, le nombre de semaines d'abonnement restant, le nombre et le type de paniers qu'ils reçoivent par semaine, et les éventuelles remarques (e.g. : doit créditer, panier double, vacance). Ce récapitulatif envoyé aux producteurs pour qu'ils préparent le nombre de paniers ou les quantités de produits adéquates pour la semaine S+1, les produits seront ensuite livrés chaque jour par les producteurs ou récupérés par les salariés en tournée.

Ce fichier permettra par ailleurs aux salariés de suivre la présence des consommateurs et de noter les éventuelles commandes à venir pendant la distribution. En parallèle, le lundi matin, sont passées les commandes pour la semaine suivante (éventuelles commandes de viande ou d'épicerie).

Le lundi matin est également consacré à la récupération des produits laitiers et des goûters pour la semaine S+1. Deux salariés partent ainsi en camion récupérer les produits laitiers, et deux autres salariés travaillent au local pour établir les récapitulatifs de distribution et clôtures les commandes pour la semaine suivante, se consacrent aussi au nettoyage et à la préparation du local et des glacières pour les distributions de la semaine.

Du mardi au vendredi, la coopérative organise des distributions et est donc en activité de 9h à 21h. Le matin, un salarié part en tournée récupérer les produits pour la distribution du jour (fruits et légumes), en fonction du programme de tournée défini le lundi. L'autre salarié présent reste au local et s'occupe de questions administratives (consigner les remarques faites la veille en distribution, répondre aux mails) et prépare les distributions pour la semaine :

---

[87] [87] Au cours de chaque période de six mois les consommateurs ont la possibilité, en prévenant la coopérative à l'avance, de prendre deux « jokers », c'est à dire de ne pas venir chercher le panier et de reporter la récupération à la fin de leur abonnement. Une fois ces deux jokers épuisés, ils ont encore la possibilité de demander des « doubles paniers » (être absent une semaine et récupérer le deux fois le contenu habituel la semaine suivante).

préparation du matériel pour les différents lieux (balances, nappes) et répartit les œufs et les paniers goûters pour la semaine, ainsi que les éventuelles commandes.

L'après-midi, deux autres salariés les rejoignent pour répartir les produits des paniers du jour entre les différents lieux de distribution. Chaque distribution est gérée par un binôme producteur/consommateur, qui change chaque semaine. Le calendrier de distribution des producteurs est établi en début de saison.

B. Présentation et organisation des filières de production

Les différentes filières de production fonctionnent indépendamment les unes des autres, que ce soit en termes de nombre de producteurs, d'organisation de la production ou de fixation des prix. Chaque, filière, par sa taille, son importance pour la coopérative et la spécificité de ses productions, est confrontée à des problématiques différentes. Chaque filière élit tous les 3 ans un référent de filière, chargé d'animer la filière, d'organiser les réunions et de faire remonter les principales informations à l'équipe salariée et à l'association des consommateurs. Par ailleurs, à chaque filière sont attachés un à trois « référents salariés », interlocuteur privilégié des membres de la filière au sein de l'équipe salariée. Chaque filière organise deux fois par an des réunions de filière, réunissant les producteurs de la filière, le référent salariés, et, si possible, des adhérents-consommateurs. Les réunions de filière ont pour objet de discuter des enjeux, évolutions et difficultés rencontrées, d'organiser les calendriers de livraison des produits à la coopérative (notamment pour les fruits et la viande), et de fixer les prix des produits pour la saison à venir (6 mois en général). Pour les filières au sein desquelles le panier contient chaque semaine les produits de différents producteurs (fruits, produits laitiers, goûter), la réunion de filière permet également d'équilibrer la part de chiffre d'affaire entre producteurs de la filière.

Une fois par an la « réunion générale producteurs » regroupe l'ensemble des producteurs et vise à faire le point sur le ressenti global des producteurs et la discussion de questions plus transversales (passage à l'agriculture biologique, animation de la vie coopérative, etc…). Je présente ci-dessous rapidement les enjeux et spécificités des différentes filières de production.

- **Filière légumes**

C'est la filière « historique », celle autour de laquelle ont été initialement fondées les AMAP. Elle compte environ dix producteurs. Historiquement, la filière légumes apparaît comme une filière caractérisée par la solidarité entre producteurs, avec des échanges de pratiques. La filière légumes est caractérisée par le très grand nombre de références qu'elle comporte (plus

de cent) ce qui constitue un élément à prendre en compte dans la fixation des prix. Par ailleurs, en filière fruit, chaque maraîcher est autonome sur la constitution du panier : les maraîchers ayant une production diversifiée, chaque producteur est responsable de la composition des paniers pour un jour de la semaine, avec une rotation entre les lieux et les producteurs d'une semaine sur l'autre. Les producteurs composent leurs paniers librement, mais doivent tenir compte de la composition des paniers des semaines précédentes, pour éviter les répétitions, et doivent garantir une diversité de produits (minimum 4 à 5) produits par panier.

- **Filière fruits**

C'est la filière la plus complexe, qui compte le plus de producteurs (entre 10 et 15) celle qui cristallise le plus de tensions et d'enjeux, la plus fragile aussi, car les fruits sont très vulnérables aux variations climatiques, et, contrairement aux maraîchers qui ont une production diversifiés, les producteurs de fruits sont plus spécialisés, en petits fruits ou en gros fruits, et ont moins de références. Ils sont donc plus vulnérables en cas de coup dur sur une production. Au sein de la filière fruits, le panier est composé chaque semaine par un salarié en fonction de produits disponibles : les calendriers sont réalisés en début de saison, et chaque producteur s'engage à livrer un volume donné de produits à une période donnée. La spécialisation des productions fruitières et la sensibilité aux variables saisonnières nécessite de faire appel à plusieurs producteurs et nécessite un ajustement d'une semaine sur l'autre en fonction des produits disponibles. La fixation des prix constitue un enjeu important et une source de tensions au sein de cette filière, en raison des variations importantes de volumes et des enjeux associés à l'adoption ou non du label d'Agriculture Biologique

- **Filière pain-goûter**

Cette filière compte environ 5 producteurs qui fournissent deux types de panier : le pain et le goûter. Les principaux enjeux sont liés à la qualité des produits (les préférences autour du pain varient beaucoup d'un consommateur à l'autre) et des contraintes imposées par Alter-Conso en termes de taille de paniers (qui nécessite pour certain boulanger de faire des tailles de pains spécifiques). Le panier goûter est un panier dont les ventes sont limitées, en raison de préoccupations diététiques et/ou financières des consommateurs, le produits proposés n'étant pas indispensables à l'alimentation de base.

- **Filière viande**

La filière viande compte quatre producteurs. est une filière particulière. Elle ne fonctionne pas sous forme de panier, mais sous forme de commande. En effet, les habitudes de

consommation en termes de viande sont variables : certains consommateurs mangent de la viande régulièrement, d'autres de manière très occasionnelle. Le fonctionnement à la commande fait de la filière viande une filière à part. La coopérative propose des commandes de viande environ toutes les deux semaines. Le bon de commande est disponible en distribution, les consommateurs commandent les produits deux à trois semaines avant la livraison. Deux semaines avant, les producteurs ont les quantités et peuvent envoyer les bêtes à l'abattage. La réalisation du calendrier de commandes demande une coordination entre les éleveurs de la filière et la prise en compte des contraintes des uns et des autres. Il faut essayer d'alterner les commandes de manière à ce que le consommateur ait la possibilité de consommer/stocker d'une livraison sur l'autre. La filière viande est une filière très diversifiée, au sein de laquelle les producteurs témoignent d'une bonne entente mais sont confrontés à des enjeux et des conditions de production très différents.

- **Filière alcools**

C'est la seule filière autonome, qui fonctionne sans référent salarié. C'est une petite filière, qui n'est pas incluse dans le système panier mais dans fournit de la bière et du vin vendus au détail en distribution et sur commande.

- **Filière œufs**

Aucun enjeu particulier n'a été signalé autour de cette filière. Les œufs fonctionnent sur un système d'abonnement. Elle était auparavant intégrée dans la filière produits laitiers mais les consommateurs ne souhaitaient pas nécessairement être abonner aux deux catégories de produits à la fois. Les deux filières ont donc été séparées.

- **Filière produits laitiers**

Cette filière compte huit producteurs, proposant des produits frais (yaourts, crème fraîche fromage frais) et secs (fromages affinés). La filière apparaît comme une filière assez équilibrée au sein de laquelle les producteurs travaillent ensemble pour une répartition équitable de leurs chiffres d'affaires respectifs. Ils sont cependant, comme les producteurs de viande, confrontés à des contraintes de production assez différentes en fonction du type d'élevage qu'ils pratiquent et de produits qu'ils proposent.

C. Organisation des distributions

La coopérative s'appuie sur le modèle de distribution caractéristique des circuits courts en vente directe. La coopérative distribue ses paniers dans 14 lieux de distribution répartis dans l'agglomération lyonnaise. Les distributions ont lieu du mardi au vendredi, de 17 ou 17h30 à 19h. Les lieux de distribution comptent chacun entre 30 et 80 adhérents. A chaque distribution, un producteur et un salarié sont présents pour accueillir les consommateurs. Depuis peu, dans les « petits » lieux, la distribution peut être assurée par un producteur seul, éventuellement aidé par un consommateur. Cette démarche constitue un test pour permettre aux salariés de ne pas assister systématiquement aux distributions et de réduire leur temps de travail logistique.

Comment sont organisées les distributions ? A 15h45 les camions quittent le local d'Alter-Conso, avec chacun à son bord deux salariés et les produits chargés pour deux lieux de distribution. Le camion s'arrête d'abord dans le premier lieu où les produits sont déchargés. Un salarié reste sur place pour organiser la distribution et sera rejoint par un producteur, pour un démarrage de la distribution à 17h. Le camion repart pour le second lieu : les produits sont déchargés. Il faut préparer les tables sur lesquelles ils disposent les caisses contenant les produits, ainsi que les balances pour permettre au consommateur de peser les produits. Il faut organiser les caisses par types de panier (solo, couple, famille) en affichant bien la composition de chaque type de panier. Une caisse d'échange est prévue pour que les consommateurs puissent laisser les produits qui ne leur conviennent pas et récupérer des produits qui leur plaisent plus, le cas échéant. Le producteur et le salarié doivent également installer la table derrière laquelle ils se tiendront pour cocher la présence des salariés, noter les éventuelles remarques ou réabonnements. Ils disposent également sur la table ou à côté d'eux les produits transformés qui seront vendus au détail pendant la distribution.

Les conditions de distributions varient beaucoup d'un lieu à l'autre. En effet, la coopérative organise ses distributions au sein des MJC et des centres sociaux, et les lieux de distribution accueillent la coopérative gratuitement, mais dans des conditions parfois difficiles, en fonction, souvent des relations avec la direction des lieux. Dans certains cas, la distribution se fait dehors, ce qui peut être très agréable l'été mais devient pénible en hiver pour les salariés et les producteurs. Certains lieux sont exigus, et ne favorisent pas les interactions. D'autres sont difficilement accessibles et rendent difficile le chargement/déchargement des camions et la mise en place de la distribution. En revanche, certains lieux sont plus accueillants et amènent plus facilement les consommateurs à prendre le temps d'échanger, entre eux ou avec les distributeurs (salarié et producteur). L'encadré ci-après reprend des notes d'observation

prises lors d'une distribution à Vaise. Cette distribution se déroule dehors, en été, dans le jardin attenant au centre culturel et social. La distribution décrite ici se déroule dans un lieu qui comporte beaucoup d'adhérents, à une période particulièrement chargée en raison des nombreux abonnements et réabonnements.[88] Dans ce contexte, les adhérents ont assez peu de temps pour discuter. Dans des lieux plus petits et plus conviviaux[89] j'ai pu observer plus d'adhérents qui prenaient le temps d'échanger entre eux et avec les producteurs et consommateurs.

Encadré 3 : Scènes de distribution : Description d'une distribution à partir de notes d'observation

Une scène de distribution

Vaise – Septembre-17h30-19h

J'arrive à 18h dans le jardin du centre culturel et social de Vaise. Il fait beau, la distribution se déroule sous un arbre dans un coin du jardin. D'un côté sont disposées les caisses contenant les produits, de l'autre, une table derrière laquelle un salarié et un producteur accueillent les adhérents.

Les paniers de légumes familles sont déjà prêts. Pour les autres tailles de paniers, les adhérents doivent composer leur panier eux-mêmes. Au dessus des caisses, un tableau affiche la composition du panier du jour, pour les différentes tailles et différents types de paniers. Je remarque que la plupart des légumes sont déjà pesés et conditionnés par portions individuelles dans des sachets plastiques. Les fruits sont également conditionnés pour la plupart dans des sachets en kraft.

Les adhérents arrivent les uns après les autres, et attendant leur tour pour annoncer leur nom et faire cocher leur présence par le salarié ou le producteur. La file n'est pas longue, mais les consommateurs arrivent en continu et le producteur comme la salariée présente sont doivent en permanence répondre à des demandes. Sandra, la salariée présente aujourd'hui sur ce lieu distribution, m'explique que le mois de septembre est le mois où la coopérative enregistre de nombreuses adhésions. Outre les consommateurs qui viennent récupérer leurs paniers, plusieurs personnes viennent se renseigner sur le système d'Alter-Conso. Un couple décide de s'abonner. Sandra lui explique que le lieu est pour l'instant plein, mais qu'il peut aller voir sur Internet les autres lieux qui sont susceptibles d'avoir des places. Deux adhérents viennent annoncer qu'ils déménagent : la première souhaite se faire rembourser ses chèques car elle part habiter à l'étranger (le remboursement du prix des paniers est possible lorsque l'adhérent justifie d'un déménagement). Le second déménage dans Lyon, souhaite rester adhérent mais changer de lieu. La démarche est possible mais donne lieu à une longue discussion pour trouver le lieu qui correspond aux contraintes du consommateur en termes d'horaire et de localisation. Entre les départs et les arrivées, il faut s'assurer que les tables sont présentables et aller ranger au fur et à mesure les caisses qui se sont vidées. Salariée et producteur circulent, vont et viennent des caisses de produits au point d'accueil pour répondre aux questions éventuelles sur la composition des paniers. De temps en temps, puisque j'ai l'air bien plantée dans le décor, un adhérent s'adresse à moi pour me demander un renseignement : à quel ordre faut-il adresser les chèques ? Est-ce qu'il y a des produits alcoolisés dans le stock d'épicerie ? Je les oriente alors vers Sandra ou Sébastien.

Pour chaque consommateur qui arrive, le producteur ou la salariée vérifient les paniers à récupérer et donne éventuellement le complément associé (produits laitiers, conservés dans une glacière qui n'est pas directement accessible aux consommateurs, et compléments des paniers fruits). Je demande à pourquoi tous les fruits ne sont pas directement accessibles en libre service.

[88] Les consommateurs ont la possibilité de s'abonner tout au long de l'année mais la période de septembre est une période plus intense en raison notamment des actions de communication auxquelles la coopérative participe et de la reprise de l'année scolaire.

Lorsqu'il coche la présence de l'adhérent le producteur/la salariée vérifie le nombre de semaines d'abonnements restantes et note les éventuels réabonnements et les remarques relatives à l'abonnement : le consommateur change t-il de formule (taille/nombre de paniers[90]) ? A t-il prévu des vacances ? A t-il un paiement en retard ? Est-il absent ? En retard ? A t-il des commandes à passer (les commandes passées aujourd'hui en épicerie pourront être récupérées la semaine suivante)? Des remarques sur la qualité des produits ? Certains consommateurs viennent déposer des chèques. Une nouvelle adhérente interpelle Sandra pour avoir des précisions sur les produits épicerie, présentés sur la table « d'accueil ». Celle ci-lui explique que les produits sont transformés par les producteurs et peuvent être achetés au détail indépendamment des paniers. Une autre adhérente décide d'acheter un pot de pesto à l'ail des ours et un jus de pomme. Je suis postée au bout de la table d'accueil, et me pousse pour laisser la place à Sandra qui vient chercher le classeur consacré aux fiches épicerie. La consommatrice n'ayant plus de crédit sur sa fiche épicerie, démarre une série d'opérations de calculs complexes pour créditer la fiche qui était en négatif, en déduisant les frais de fonctionnement et le prix des produits, le tout avec une calculatrice capricieuse qui refuse d'afficher les décimales. Je comprends alors pourquoi la fiche épicerie est qualifiée « d'usine à gaz ». Pendant ce temps, Aurélien, producteur de fruits, continue à enregistrer les arrivées des consommateurs et à distribuer produits laitiers et compléments fruits. Certains consommateurs s'arrêtent pour discuter un peu, lui demandent des précisions sur sa ferme.

Je lui demande pourquoi certains produits ne sont pas en libre-accès mais distribués par le producteur. Il m'explique que les produits laitiers ne sont pas en libre accès pour veiller à ce que les glacières soient bien refermées et garantir la température de conservation des produits. En ce qui concerne les fruits, certains produits ne sont présents que dans les paniers couples ou famille (les plus grands paniers contiennent à la fois plus de volume mais aussi de diversité de produits). La distribution des compléments permet d'éviter les erreurs dans la récupération des produits (confusion lorsque les produits sont en sachet) et les vols. En effet, lorsque les compléments sont particulièrement attractifs et diffèrent des autres paniers, il en manque souvent pour les derniers consommateurs. Dans un certain nombre de cas, la confiance ne suffit pas pour assurer la bonne répartition des produits, d'autant que le nombre de paniers est calculé au panier près. Les manques ne sont d'ailleurs pas nécessairement le résultat d'un geste délibéré, ils peuvent résulter d'une erreur du consommateur, mais aussi du producteur ou du salarié.

A sept heures mois dix, un consommateur vient récupérer son panier famille. Il constate qu'il n'y a plus de poires ni de framboises dans les caisses prévues pour les paniers fruits-familles. Sandra lui propose de créditer la valeur des produits sur sa fiche épicerie. Il ne semble pas contrarié, et prend quelques jus de fruits sur sa fiche épicerie pour compenser les fruits manquants.

19h, il faut remballer le matériel pour aller récupérer Aline qui termine sa distribution au Périscope. Un consommateur vient se renseigner. Sandra prend le temps de lui donner les informations sur le fonctionnement de la coopérative, présentant le principe de l'engagement, mais aussi les marges de flexibilité avec la possibilité de prendre deux jokers sur six mois, ainsi que des doubles paniers. Le consommateur semble enthousiaste et promet d'envoyer son bulletin d'adhésion. Sébastien a commencé à empiler les caisses, plier les tables. Il installe les rampes pour charger le matériel. Je donne un coup de main en rangeant les produits d'épicerie, tout en dégustant quelques mirabelles qui n'ont pas été récupérées ce soir.

Nous repartons direction Perrache, où nous attend Aline et son matériel. Le camion repart direction le local. A l'arrivée nous attend Sam, rentré lui aussi de distribution. Il faut décharger le matériel pour que les camions soient prêts pour aller récupérer les produits le lendemain, ranger le matériel propre à chaque lieu et laisser le local propre pour les salariés qui arriveront demain matin pour partir faire la tournée. Les salariés récupèrent quelques produits qui n'ont pas été pris par les consommateurs. Il ne reste pas grand chose ce soir : deux pains, une salade et quelques concombres.

21h. Les salariés improvisent un pique-nique, nous partageons quelques bières, un peu de pain et de fromage avant de rentrer chez soi.

Source : Auteur

[90] Les nouveaux adhérents ont un mois d'essai et peuvent changer de formule à l'issue du premier mois s'ils décident d'adhérer

Ci-dessous, des photographies de la distribution :

Figure 14 : Photographie d'une distribution : des consommateurs récupèrent leur panier

Source : photographie prise par l'auteure

Figure 15 : Une consommatrice récupère ses produits

Source : photographie prise par l'auteure

Figure 16 : Un prodcteur en train de noter la présence des consommateurs. Sur la table : produits d'épicerie, derrière lui, les glacières contenant les produits laitiers.

Source : photographie prise par l'auteure

Figure 17 : Affichage composition des paniers fruits couple et famille

Source : photographie prise par l'auteur

Figure 18 : Détail composition d'un panier fruits famille

FAMILLE			
un sac de reines claudes de 600gr « COUPLE ET FAMILLE »	Ferme d'Arfeuille(Chaussan)	AB	1,80 €
A DEMANDER			
un sac de raisins de 1,3kg « FAMILLE »	Ferme d'Arfeuille(Chaussan)	AB	5,59 €
un sac de pêche de 600gr « FAMILLE »	Gilles Clavel (Thurins)		1,62 €
un sac de mirabelles de 500gr « FAMILLE »	Eric Crozier (Messimy)		1,25 €
un sac de poires de 1,6kg « FAMILLE »	Eric Crozier (Messimy)		2,83 €
2 barquettes de fraise « FAMILLE »	Adrien Retout (St Romain en Jarez – 42)	AB	5,60 €
		TOTAL	18,69 €

Source : photographie prise par l'auteur

III. Promouvoir des pratiques agricoles durables, dans une logique d'agriculture paysanne

A. Produire autrement : soutenir une agriculture alternative, durable et paysanne

Pour promouvoir la consommation citoyenne et changer les pratiques alimentaires, il faut pouvoir s'approvisionner en produits locaux et de qualité. Le projet coopératif est ainsi orienté non seulement vers les consommateurs, mais aussi vers le soutien aux producteurs. Le développement d'un modèle agricole alternatif constitue ainsi l'une des finalités stratégiques de l'organisation. Cette section propose de revenir sur le modèle d'agriculture mis en avant par la coopérative. Les choix réalisés en termes de modèle agricole participent à la caractérisation des biens échangés au sein de la coopérative et incluent des dimension sociales, environnementales, gustatives associées à leurs conditions de production.

1. Un modèle de développement agricole local

a) Répondre à un besoin non satisfait : assurer l'autonomie alimentaire sur le territoire

Le changement des pratiques alimentaires et la réorientation vers une agriculture locale s'appuient sur l'idée d'autonomie ou de souveraineté alimentaire. Celle-ci revêt deux dimensions : individuelle et collective. Dans une approche collective, l'autonomie alimentaire est définie comme une capacité à répondre aux besoins des membres de la coopérative, en-dehors des circuits de distribution classiques. L'objectif est alors d'assurer à la fois une offre suffisante en quantité et en diversité. L'autonomie comme la souveraineté alimentaire renvoient à la capacité à produire soi-même sa nourriture, à ne pas être dépendant d'autrui. Il s'agit ici d'une autonomie locale et collective, basée sur l'interconnaissance et l'interdépendance entre producteur et consommateur sur un territoire.

Dans une dimension individuelle, l'autonomie permet au consommateur de reprendre la main sur son alimentation, en connaissant l'origine des produits et leurs conditions de production.

> *« Cette question de l'autonomie, (…) cette mise en pratique, toujours au niveau de la question de l'alimentation, de comment on va chercher ses produits, c'est ça que je suis venue chercher en fait. J'étais dans cette réflexion de comment arriver à faire prendre conscience aux gens que l'alimentation c'est à la fois un pouvoir citoyen, un pouvoir personnel qu'on a sur soi, sur sa santé, sur son organisation*

interne. Enfin c'est une façon de vraiment retrouver, vraiment une vraie autonomie, à la fois en tant que citoyen et en tant que personne. » (Sandra, salariée depuis 2014)

Enfin, l'autonomie individuelle est aussi celle du producteur, quoi doit pouvoir vivre de son travail tout en étant libre de ses choix. L'objectif d'autonomie, individuelle et collective, implique alors un soutien aux producteurs afin de garantir l'approvisionnement en produits locaux et de qualité. Ce soutien passe notamment par des prix rémunérateurs, capables de maintenir le producteur dans son activité.

b) Un projet de développement agricole : le soutien aux producteurs locaux

La démarche de développement agricole local passe ainsi par un soutien aux producteurs sur le territoire de l'agglomération lyonnaise. Ainsi, « *Le projet, c'est de mettre en place des producteurs au niveau local* ». (Jérôme, salarié depuis 2008). La coopérative se donne pour objectif de maintenir, redynamiser et développer l'activité agricole dans une région frappée par la déprise agricole : le nombre de fermes diminue, les agriculteurs qui partent à la retraite ne trouvent souvent pas repreneur ; les aides européennes tendent à favoriser les exploitations possédant de grandes surfaces et poussent au remembrement, laissant de moins en moins de petites surfaces accessibles pour de petits producteurs ou de jeunes agriculteurs souhaitant s'installer dans une démarche d'agriculture familiale ou paysanne. Dans ce contexte, la démarche d'Alter-Conso se décline autour de trois objectifs :

- **<u>Aide à l'installation</u>**

Parmi les producteurs que j'ai rencontrés, plus de la moitié ont ainsi été fortement soutenus par Alter-Conso dans la mise en place de leur activité agricole. Avec des débouchés conséquents, la coopérative constitue une source de revenus garantis pour les producteurs qui s'installent. Les volumes importants à livrer peuvent toutefois limiter l'aide à l'installation de toutes petites exploitations, même si la diversité des producteurs permet éventuellement à ceux qui n'ont pas les moyens de fournir d'emblée des volumes suffisants, de n'assurer qu'une part de la production dont la coopérative a besoin, et d'être appuyé par d'autres producteurs mieux installés.

Yann, maraîcher chez Alter-Conso depuis le démarrage de la coopérative, a ainsi bénéficié de l'accompagnement d'Alter-Conso au démarrage de son activité. Installé en 2004, en fruits rouges il produit pendant deux ans des fruits rouges pour la Sicoly. En 2005 séduit par le

projet d'Alter-Conso, peu convaincu par la démarche de la Sicoly, il décide de transformer son exploitation et de développer une activité de maraîchage pour Alter-Conso. La première année, Yann n'a plus de légumes à proposer aux consommateurs à partir de novembre. Il faut attendre le printemps suivant pour qu'il puisse à nouveau livrer la coopérative. La SCIC a joué ici un rôle de filet de sécurité, en s'appuyant sur d'autres producteurs :

> *« Alter-Conso, quand moi j'ai démarré, quand je te dis que je n'avais plus rien au mois de novembre, ça c'était la première année et puis ils ont essuyé les plâtres. »* (Yann, producteur depuis 2006)

Pour Ophélie, productrice d'agneau, Alter-Conso joue un rôle non négligeable dans le soutien à l'activité agricole paysanne de la région :

> *« Si je n'avais pas eu Alter, peut-être que j'aurais au beaucoup plus de difficultés à m'installer. Financièrement, c'était une grosse, grosse part. Il y a beaucoup d'agneaux qui partant par Alter, donc moi ça me fait une partie du revenu assurée. Quand je me suis installée, c'était très important. Si, ça a sa place économiquement pour les producteurs du coin. »* (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

Par ailleurs la démarche de la coopérative qui ne vise pas seulement à soutenir la production agricole, mais bien à recréer une dynamique sociale et économique sur le territoire.

> *« Je ne me sens pas juste un producteur, tous les autres projets qu'on a fait, que ce soit Terre Ethique, que ce soit notre atelier collectif à Duerne, c'est pareil, tout ça, c'est des réunions, c'est du temps, c'est de l'énergie. Et pour moi le projet Alter-Conso, il a été le début de ça quoi et il m'a inscrit dans une dynamique qui a alimenté tout le reste. »* (Yann, producteur depuis 2006)

- **<u>Pérennisation des fermes</u>**

En second lieu, la coopérative se donne pour objectif de pérenniser les fermes, c'est-à-dire, d'une part, dans un contexte de déprise et de crise agricole, de les renforcer économiquement et de faciliter leur transmissibilité, à travers notamment une démarche d'amélioration la qualité de vie et de travail des producteurs, via l'amélioration des conditions de rémunération et des conditions de travail (temps de travail et pénibilité). Comme le souligne Marianne, la revalorisation du métier d'agriculture à travers une amélioration des conditions de travail est aujourd'hui un enjeu clé pour le maintien d'une agriculture paysanne.

« Si on veut que notre système il soit repris, c'est quand même… moi, j'ai 50 ans, je ne fais pas ce métier par hasard, et je veux encourager le développement de ce métier comme je le fais, et pour qu'il soit viable et transmissible, il faut que les gens, ils ne travaillent pas 70 heures pour gagner trois fois rien. »(Marianne, productrice depuis 2008)

Cette préoccupation répond à deux objectifs clés pour la coopérative, qui auront par ailleurs un impact majeur sur la réflexion autour du prix juste et de la mis en place d'un système d'échanges équitables : la question de la juste rémunération du travail (garantir un niveau de vie décent aux producteurs et aux salariés) et la question du temps de travail (et de la qualité de vie au travail). Les problématiques liées à la définition d'un niveau de revenu satisfaisant (qu'est-ce qu'un revenu « décent » ? comment attribuer une valeur à des activités de travail fondamentalement hétérogènes ?) seront ainsi questionnées dans les processus de fixation des prix. La coopérative décline l'objectif de juste rémunération du producteur dans certain nombre de pratiques relatives à la fixation des prix : garantie d'écoulement de volumes fournis à la coopérative, prix fixés en amont de la saison, engagement des consommateurs sur six mois.

c) Encourager l'expérimentation et l'innovation collective

La coopérative apparaît comme une organisation de soutien à l'expérimentation en matière d'agriculture et de développement agricole. La volonté d'expérimenter apparaît dans le développement de projets collectifs visant à mettre en place collectivement des initiatives innovantes. Le développement du projet PIRAT, témoigne de cet engagement en faveur de pratiques innovantes et expérimentales.

« Oui (PIRAT) c'est du développement agricole, complètement, via l'agriculture locale, paysanne, biologique, donc du coup c'est mettre en place des espaces-tests agricoles, où des producteurs pourraient se lancer sur ces terres, faire en sorte d'avoir une démarche un peu globale, de faire des céréales, du maraîchage, d'avoir de l'élevage, des abeilles, enfin tu vois de créer une symbiose entre tout ça. » (Jérôme, salarié depuis 2008)

L'expérimentation apparaît également dans le lien aux producteurs de la coopérative, qui sont invités à s'essayer à de nouvelles cultures ou à proposer des produits transformés :

« A certains producteurs on leur dit : « Faites de produits qui sortent un peu du lot, quoi ». Et, par exemple, enfin c'est un exemple assez parlant, c'est que du raisin en bio, du raisin

de table en bio, ça n'existait pas avant qu'Alter conso arrive. Et (…) donc un de nos producteurs, a dit « Moi je fais le pari de prendre un parcelle sur laquelle je fais du raisin bio ». Et on a remis…euh enfin c'est là qu'Alter-Conso c'est plus qu'un système de paniers, enfin on pourra en reparler, c'est un système de développement. » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Cette dimension innovante est adossée au système de distribution : en fournissant aux producteurs la garantie d'écouler leur produits, elle fournit un filet de sécurité leur permettant de prendre un risque.

2. Défendre des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement

Quelles sont les caractéristiques du modèle défendu par Alter-Conso ? Existe t-il au sein de la coopérative un consensus autour de critères à prendre en compte dans la qualification et l'évaluation des biens ? Ces éléments contribueront à attribuer aux biens une valeur monétaire ou symbolique qui pourra être par la suite mobilisés dans la réflexion autour du prix juste.

a) Promouvoir une agriculture locale, de saison, respectueuse des ressources environnementales

Le modèle agricole retenu par Alter-Conso s'appuie sur des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, comme en témoigne a charte d'engagement des producteurs (Tableau 14).

Tableau 14 : Extrait de la charte d'engagement des agriculteurs

Un engagement en faveur d'une agriculture respectueuse de l'environnement
"*Une agriculture de qualité repose sur des engagements forts qui supposent le rejet des OGM et de toute culture hors-sol. C'est aussi inscrire son activité dans une démarche écologique et sociale pour une agriculture respectueuse de l'environnement et des hommes. Une agriculture respectueuse de l'environnement doit* o *Respecter la saisonnalité des produits,* o *Limiter les intrants et les traitements chimiques,* o *Economiser les ressources rares (eau, tourbe),* o *Préserver la biodiversité.* »

Source : Charte des producteurs d'Alter-Conso

Au-delà de la charte d'engagement, comment le projet de soutien à une agriculture durable est-il perçu par les différentes catégories d'acteurs ? Les entretiens menés mettent en évidence une préoccupation écologique axée sur la réduction de l'usage des engrais chimiques et de pesticides de synthèse, des emballages, ainsi que sur la préservation des sols, de la

biodiversité, et sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les modèles d'agriculture mis en avant sont les suivants

- **Une agriculture de saison**

Le choix d'une agriculture de saison apparaît comme une donnée du modèle de production d'Alter-Conso. Le respect de la saisonnalité des produits détermine fortement le contenu des paniers notamment en termes de diversité. Les producteurs sont tenus de constituer leurs paniers en fonction des produits disponibles à un moment donné :

> *« Tu vois, on gère comme ça avec les légumes en ce moment, les légumes disponibles. »* (Yann, producteur depuis 2006)

La saisonnalité est plus ou moins contraignante en fonction des filières. Elle impacte peu la filière viande ou produits laitiers, mais détermine très fortement le contenu du panier de fruits : entre la fin de l'hiver et le début du printemps, on assiste à une période de "soudure", où les fruits d'hiver (pomme, kiwis) sont épuisés et les fruits de printemps (fraises, cerises) peuvent tarder à arriver, comme en témoigne (Jérôme, salarié depuis 2008) de la coopérative, lors d'un entretien réalisé à l'issue d'un hiver particulièrement long :

> *« On attend avec impatience les fraises.(…) Là c'est vraiment compliqué pour trouver des fruits. (…) Tous les fruits d'hiver, là c'est la fin. Il n'y a plus de kiwis depuis deux semaines. (…) Déjà la semaine dernière c'était compliqué, cette semaine ça va être compliqué aussi, et la semaine prochaine si on n'arrive pas à trouver des fraises ou de la rhubarbe ça va vraiment être des paniers exclusivement faits de produits transformés. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

La dépendance aux saisons modifie le rapport à l'alimentation, mais aussi au temps et à la nature. Certains produits sont attendus avec impatience. Bien que l'agriculture de saison soit unanimement mise en avant par les consommateurs interrogés, le système peut être vécu comme une contrainte, un « sacrifice » nécessaire.

- **Une agriculture locale**

En lien direct avec le choix d'une agriculture de saison, la SCIC met en avant le caractère local de la production qu'elle distribue. Le choix d'une agriculture locale répond à quatre motivations : une motivation *écologique* (réduire la consommation d'énergie associée au transport et à la réfrigération), motivation *économique* (préserver l'activité agricole et en particulier protéger les petits paysans sur un territoire), une dimension *sociale* (créer du lien entre ville et campagne, sensibiliser les consommateurs eux enjeux agricoles et alimentaires),

une dimension *culturelle* (préserver la culture alimentaire et les productions locales). Elle s'inscrit ainsi dans une logique de développement territoriale transversale.

La question de l'agriculture locale constitue l'un des fondements du projet d'Alter-Conso. C'est un aspect sur lequel la coopérative a très peu transigé. Le critère du local a été fixé à un rayon de 80 km autour de Lyon, même si la majorité des producteurs se situent dans un rayon de 50 km autour de la coopérative. Le choix d'une distance de 80 km correspond à un bassin de production important, qui permet une grande variété de productions. Par ailleurs, les départements limitrophes du Rhône (Drôme et de l'Isère) sont des bassins de production caractérisés par un fort développement de l'Agriculture Biologique. La fixation d'un rayon de 80 km pour permet donc d'obtenir une diversité de produits issus d'une agriculture biologique. Dans certains cas, la distance peut aller jusqu'à 120 km pour permettre à la coopérative d'ajouter un produit particulier dans le panier (noix d'Isère, châtaigne d'Ardèche). Ci-après est présentée la carte de localisation des producteurs de la coopérative :

Figure 19 : Carte des producteurs d'Alter-Conso

Source : http://www.alter-conso.org/liste-producteurs/

Le choix d'une agriculture locale confronte la coopérative à plusieurs enjeux. La première difficulté consiste à définir les frontières du local. Le local est une dimension relative, qui cristallise des tensions entre des finalités contradictoires de la coopérative. Elle définit le périmètre de production, et donc la *diversité* du contenu du panier (certains produits ne peuvent être cultivés qu'à la limite de ce périmètre : ex kiwis, huile d'olive). Ce critère de diversité entre en tension avec le critère environnemental de réduction de transport (in fine, il s'agit d'une tension entre la *satisfaction du consommateur* et le respect *des valeurs écologiques* de la coopérative), et nécessite un arbitrage de la part des membres de la coopérative. Dans la pratique, cette tension est notamment résolue par le modèle de distribution de la coopérative qui impose aux producteurs des permanences. Il faut alors se déplacer jusqu'à Lyon et la distribution devient rapidement une contrainte pour les producteurs trop éloignés.

La dimension locale a ainsi, tout comme la dimension d'agriculture de saison, un impact sur la diversité des produits contenus dans le panier et donc sur l'évaluation de ce dernier par le consommateur, et interviendra dans le consentement à payer de ce dernier. Dans cette perspective, il est important de noter que la dimension locale des produits et le soutien à une agriculture locale apparaît dans les entretiens réalisés comme une préoccupation centrale pour le consommateur. Ainsi, consommer local, c'est tout d'abord s'inscrire dans une démarche cohérente, à la croisée entre des préoccupations sociales (faire vivre les agriculteurs) et environnementales (réduire le transport) :

> *« C'est vrai que je trouve que acheter local, alors à la fois pour des raisons de santé publique et aussi pour des raisons d'environnement, je trouve que c'est beaucoup plus cohérent d'acheter local. De faire vivre les producteurs et de moins dépenser en kérosène. » (Hortense, consommatrice depuis 2013)*

Le local est par ailleurs associé à une démarche d'engagement environnemental global, dans une démarche de décroissance et de réduction des impacts négatifs de l'activité humaine sur l'environnement :

> *« La première chose par laquelle je suis passée pour la décroissance, c'est la nourriture. Il n'y avait pas qu'une recherche de bien manger, mais aussi une recherche de manger intelligemment en fait, en n'allant pas prendre des choses qui arrivent de l'autre côté de la planète alors que tu peux prendre des choses qui arrivent à côté de chez toi. »* (Anne, consommatrice depuis 2008)

> *« Ça faisait un moment (…) que je culpabilisais de manger des bananes en plein hiver, qui venaient de l'autre bout du monde. »* (Pauline, consommatrice depuis 2014)

La consommation locale est alors appréhendée comme une consommation « intelligente », qui s'oppose au caractère « absurde » ou « aberrant » d'une consommation globalisée.

- **Une démarche d'amélioration continue des pratiques agricoles**

Outre un soutien économique à l'installation et à la pérennisation, la coopérative vise à promouvoir une démarche d'amélioration continue des pratiques agricoles. Cette amélioration concerne à la fois les pratiques environnementales (usage de pesticides, d'énergies fossile) mais aussi les pratiques socio-économiques. Cette démarche devait initialement s'appuyer sur la mise en place d'un Systèmes Participatif de Garantie (SPG), reposant sur une évaluation régulière des pratiques des producteurs par les consommateurs et les salariés, en cohérence avec la dynamique d'Agriculture Paysanne (AP) mise en avant. Pour différentes raisons (temps nécessaire à l'évaluation au regard du grand nombre de producteurs, problématiques de légitimité et de compétences des consommateurs et des salariés pour évaluer les pratiques des paysans), ce système n'a pas perduré dans le temps. Aujourd'hui, la démarche d'amélioration des pratiques passe notamment par une incitation à la conversion à l'Agriculture biologique (AB). L'obligation pour l'ensemble des producteurs de se convertir en agriculture biologique a ainsi été votée en Assemblée Générale en 2014. La coopérative souhaite apporter un soutien aux agriculteurs qui cherchent à se tourner vers l'agriculture biologique ou paysanne et ainsi à être un levier pour décider les paysans à faire évoluer leurs pratiques vers des modèles plus respectueux de l'homme et de l'environnement. Au regard des pratiques, la coopérative apparaît comme un moyen efficace en vue de la réalisation d'une finalité sociale.

> *« Moi ce qui m'a fait écho c'est de se dire : «* Maintenant, si nous, Alter Conso, on peut être déclic sur certains producteurs à ce qu'ils passent en bio, à ce qu'ils fassent le passage et bien ce serait super. Et quand bien même, il n'y en a qu'un seul qui le fait ce serait vraiment génial quoi *». Le fait est qu'on est passé de 35 % des gens qui étaient en bio en 2009 (…) à 80 %. Aujourd'hui, on est à 80 % des gens qui sont en bio. Donc cela a vraiment fonctionné cela. » (Jérôme, salarié depuis 2008)*

Le soutien à l'amélioration des pratiques passe notamment par la définition des prix. Pendant longtemps, la coopérative n'a pas fait de distinction entre prix biologiques et conventionnels. Avec le temps, pour inciter les producteurs à effectuer une conversion, des prix distincts ont

été établis pour certains produits (notamment ceux demandant un coût de main d'œuvre élevé en bio, comme la carotte). La démarche d'amélioration continue participe à la réflexion sur la qualité des biens proposés, aussi bien au regard de leur caractéristiques extrinsèques que de leurs caractéristiques intrinsèques, les consommateurs étant particulièrement sensibles à l'amélioration de la qualité des produits proposés par la coopérative et à leur valeur gustative.

b) Le soutien à l'agriculture durable, un enjeu de cohérence pour les producteurs :

Comment les membres de la coopérative, et en particuliers les paysans (ceux qui produisent) et les consommateurs (ceux qui mangent) témoignent-ils de leur préoccupation environnementale ? Quelles sont les motivations des acteurs de la coopérative pour défendre et soutenir des pratiques respectueuses de l'environnement ? Quel est le sens qu'ils accordent au choix de ce modèle ? Comprendre le sens accordé par les acteurs à cette préoccupation permettra d'éclairer les débats autour de la fixation du prix autour des questions suivantes : Comment l'agriculture durable est-elle valorisée par les différentes catégories d'acteurs ?

(1) Les producteurs : rester en lien avec la nature, une question de cohérence

L'adoption de pratiques agricoles durables permet pour le producteur de conserver une proximité à la nature et de mettre en place une agriculture « telle qu'elle devrait être », c'est-à-dire connectée à l'environnement. Il s'agit alors pour le producteur de préserver le « *lien* », la « *relation à la terre* » (Louis, producteur depuis 2006). Les producteurs mettent alors en avant un sentiment positif associé à ces pratiques, une dimension de satisfaction et de bien-être, la sensation d'être « *dans le vrai* ».

> *« En 83 je décide de supprimer les herbicides. Alors, moi j'ai ressuscité. Je sentais que j'avais pris la bonne décision. Et puis finalement, je suis passé en bio sans le savoir... J'ai supprimé les herbicides et puis les autres produits chimiques et puis un collègue qui était en bio, (…) m'a dit : « Mais pourquoi tu ne demandes pas la mention ? » Je me disais : « Mais moi, pour moi c'est la méthode normale ». Je me disais : « Il n'y a pas de raison ».Et puis bon, surtout, c'était de travailler naturellement, pourvu que je sois bien dans mes vignes. »* (Louis, producteur depuis 2006)

La préservation de ce lien se traduit dans les pratiques par la mise en place de traitements naturels préventifs, plutôt que chimiques et curatifs. Il est alors nécessaire d'observer, d'être à l'écoute, afin d'être à même de prévenir les risques de ravageurs ou de maladie, et non d'être

dans un traitement systématique : réduire l'usage d'intrants chimiques suppose de réapprendre à « lire » les signes de la nature. L'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement apparaît dans les propos des producteurs comme un choix guidé par une volonté de cohérence éthique.

> *« Avant, tes terrains, ta plante, tu leur donnais à manger et… avant qu'elle soit malade, tu la traitais, que maintenant, tu es bien plus sur du prévisionnel. Tu dis : « Il faut que je mette en place un roulement, une rotation, pour que la plante aille bien… comment je vais faire ? Etre attentif, en amont, à tes cultures, avec les pesticides, tout ça, tu n'utilises plus rien (…) et là tu dis :* « je suis en accord avec ce que je voulais faire et avec mes valeurs ». *Et tu crois, tu crois à la justesse de tes valeurs. Je pense qu'il y a plusieurs modèles économiques, et déjà en conventionnel, on peut très bien vivre, mais par rapport à l'environnement, je suis plus à l'aise dans cette démarche-là. »* (Pierre, producteur depuis 2012)

Si une part des producteurs met en évidence ce lien fort avec la nature, cette relation est très variable d'un producteur à l'autre. Au cours de mes entretiens, tous les producteurs ont témoigné d'une sensibilité à l'environnement, et du désir de se rapprocher des pratiques de l'agriculture biologique voire biodynamique. Toutefois, la coopérative a également comporté parmi ses membres producteurs des paysans hostiles au modèle d'agriculture biologique et peu enclins à engager une réelle transformation de leurs pratiques agricoles. Cette tension entre les modèles de production a conduit, en 2014 à voter le passage obligatoire en AB pour tous les producteurs.

En outre, plusieurs producteurs insistent sur le fait que l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement ne doit pas être compris comme un « retour en arrière » : l'agriculture biologique ou naturelle nécessite beaucoup de travail d'amélioration des pratiques et de technicité, mais cette technicité s'appuie sur une amélioration de la compréhension du fonctionnement de la nature, pour travailler avec elle et non contre elle. Jeanne, productrice de fruits à Messimy, raconte ainsi qu'il lui a fallu, des années, avec son mari, pour transformer ses pratiques, comprendre ce qui convenait le mieux à ses arbres. Cette recherche est la condition de mise en œuvre d'une agriculture naturelle susceptible de produire suffisamment pour faire vivre ses producteurs et nourrir les consommateurs.

(2) Les consommateurs : prendre soin de la terre et de ses habitants :

La garantie de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement est également une préoccupation pour les consommateurs, qui expriment une double préoccupation environnementale et sanitaire :

> *« Et les agriculteurs, comment ils travaillent, je trouve que c'est important. Le bio pour moi c'est important mais en fait, moi quand je mange bio, dans mon esprit c'est autant de pesticides qui ne sont pas mis dans la terre. (…) C'est aussi pour mon organisme et pour dire si je mange mieux j'ai peut-être moins de chances d'avoir un cancer, mais, même pas parce que je sais que c'est illusoire. Ce qui est important pour moi, c'est que c'est autant de produits chimiques qu'on ne met pas dans le sol. »* (Pauline, consommatrice depuis 2014)

Soutenir les producteurs qui cultivent selon des méthodes respectueuses de l'environnement est également une motivation. Il s'agit alors de de « *prendre soin de la terre et des paysans* » (Pauline, consommatrice depuis 2014), dans une logique d'attention ou de « care » :

> *« C'est participer à la protection de la terre, à la protection des humains, d'abord des humains… et puis respecter aussi les autres, quoi. »* (Josette, consommatrice depuis 2006)

Le soutien à des pratiques agricoles durables traduit ainsi pour les producteurs un triple enjeu d'écologie, de santé et de solidarité.

3. Une démarche transversale intégrant des dimensions éthiques et socio-économiques

Au delà des préoccupations environnementales, la démarche d'Alter-Conso soutient une agriculture qui intègre des dimensions éthiques et socio-économiques. Cette approche transversale de l'agriculture est incarnée par l'adhésion à des modèles d'agriculture systémiques[91] qui ont en commun de considérer la production agricole comme une partie d'un système global qui articule des éléments naturel, techniques, humains, éthiques et culturels. Lors de sa création, la coopérative a placé l'agriculture paysanne au cœur de son projet. Ce choix est lié à trois raisons :

[91] Principalement l'agriculture paysanne (AP), mais également l'agriculture intégrée ou encore la permaculture.

- **La recherche d'une cohérence écologique globale**

Le cahier des charges environnemental de l'Agriculture Paysanne ne se limite pas à l'utilisation des engrais chimiques et pesticides de synthèse, mais couvre également l'utilisation de combustibles fossiles ou la réduction des emballages, la gestion de l'eau et permet ainsi de s'inscrire dans une démarche écologique globale.

- **Pour une approche systémique des fermes et de l'espace rural**

Ainsi, elle vise à renforcer la vie sociale et économique en zone rurale et porte une réflexion autour de la qualité de vie des paysans cohérente avec le projet d'Alter-Conso :

> *« Donc pour moi, Alter-Conso, c'était vraiment typiquement de l'agriculture paysanne. C'est-à-dire, une agriculture qui se préoccupe de l'ensemble du système ferme avec tout ce qu'il y a autour quoi. Les consommateurs, du travail, donc les salariés aussi, leurs entrées avec les choix avec lesquels ils arrivaient en matière de travail. »* (Yann, producteur depuis 2006)

> > *« L'agriculture biologique, t'es certifié, t'es pas certifié par rapport à ce que t'utilises comme produits par rapport à un cahier des charges assez strict. L'agriculture paysanne ça va bien plus loin. Il faut voir aussi si au niveau social les règles sont respectées. Est-ce que les personnes sont payées correctement ? En tant que producteur, quelle est mon implication avec les gens qui sont autour ? Quelle est la transmissibilité de ma ferme ? »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

- **S'appuyer sur une charte plutôt que sur un label**

L'AP renvoie à une charte et non à un Label. Elle s'appuie sur une dynamique d'amélioration continue. Cette dynamique d'amélioration continue a été mise entre parenthèse par le vote sur l'obligation de certification biologique. Le débat autour de l'agriculture biologique divise les membres de la coopérative. Pour les salariés interrogés, mais aussi pour un certain nombre de paysans et consommateurs l'agriculture paysanne reste une référence qu'ils souhaiteraient rendre incontournable au sein de la coopérative.

- **Préserver un modèle de petites exploitations et d'agriculture familiale**

En lien direct avec cette démarche d'agriculture paysanne, la SCIC cherche à préserver un modèle de petites exploitations familiales, caractéristique de l'agriculture de la périphérie de Lyon (Monts du Lyonnais notamment). Malgré cette volonté, la taille relativement importante de la coopérative implique pour les producteurs, d'être capables de fournir des volumes de produits relativement importants, et peut empêcher les plus petites exploitations de rejoindre

la coopérative, faute d'une production suffisante. Toutefois, des aménagements et des coopérations entre producteurs permettent dans certains cas une association pour fournir des volumes suffisants, notamment en légumes.

4. La controverse autour de l'agriculture biologique

La coopérative a voté en assemblée générale en 2014 le passage obligatoire en Agriculture Biologique pour tous les producteurs. Ce vote implique pour les producteurs n'ayant pas encore entamé de démarche de conversion de mettre en place un diagnostic de passage en Agriculture Biologique menant à la certification. Ce vote a été l'objet d'une importante controverse au sein de la coopérative. Ce débat est intéressant à plusieurs titres : d'une part, il interroge les processus démocratiques et de gouvernance collective au sein de la coopérative ; il questionne le modèle agricole et alimentaire que la coopérative souhaite mettre au cœur de son projet ; il illustre enfin la construction d'un accord autour de la qualité du produit, entre caractéristiques qualitatives et quantitatives. La controverse est un révélateur très puissant des dynamiques à l'œuvre au sein de la coopérative. Je ne mobilise ici que quelques éléments explicatifs susceptibles d'éclairer la réflexion sur le projet agricole porté par Alter Conso et qui interviendront dans le processus de fixation des prix. Les désaccords autour du passage en agriculture biologique témoignent en effet des débats autour de la définition des critères de qualité des biens échangés. Les chartes et labels apparaissent comme des outils de performation des caractéristiques du produit mais aussi des valeurs défendues par la coopérative. Or le label AB ne fait pas l'unanimité au sein de la coopérative. Il apparaît pour certains comme une récupération institutionnelle de pratiques qui ne garantit pas une démarche éthique transversale, et entre en contradiction avec la philosophie d'Alter-Conso. Ainsi, certains producteurs dont les pratiques sont en conformité avec le cahier des charges AB refusent par principe d'y adhérer, et ce pour plusieurs raisons : hausse des prix qui rend les produits moins accessibles, incohérences en termes écologiques (e.g. : devoir s'approvisionner à des centaines de kilomètre pour obtenir de label car il n'existe pas de fournisseur bio au niveau local), refus de la mise en place d'un cadre contraignant qui déshumanise la coopérative et empêche de prendre en compte les contraintes spécifiques à chaque exploitation agricole.

a) Historique de la controverse

Le débat autour du label AB mobilise ainsi des jeux d'acteurs et de pouvoir. En termes de fonctionnement démocratique, le passage en AB a été voté en 2014 à une petite majorité. Il

est intéressant de noter que la plupart des membres les plus actifs de la coopérative (salariés, producteurs, consommateurs les plus militants) y étaient opposés. La chronologie de la controverse est restituée dans le tableau suivant (Tableau 15).

Tableau 15 : Chronologie de la controverse autour du passage en AB

Séquence 1 : promotion un modèle agricole basé sur la charte d'agriculture paysanne

La coopérative a été créée autour d'un modèle d'agriculture paysanne, sans contrainte autour de l'AB, pour des raisons de convictions mais aussi de logistique (manque de producteurs bio). Les premiers producteurs ont été « recrutés » sur la base d'une charte basée sur les principes d'Agriculture Paysanne. Assez rapidement s'est cependant posée la question de la place à accorder à l'AB.

> *« Au tout début, après le vote du passage en SCIC on a eu une décision à prendre qui était le passage en agriculture biologique. C'est à dire qu'au début c'était un petit peu fourre-tout, les paysans il y avait de tout, des paysans bio, pas bio. Et oui, on a dit «* Bon, on va faire un vote, en AG, par collège : Est-ce qu'on passe en bio ou pas*?"»* (Rémi, producteur depuis 2006)

Ce questionnement est à l'origine d'un ***premier point de résistance*** autour de la question de l'AB : dès le départ, trois formes de résistance à l'AB sont apparues chez les producteurs, et ont été sources de clivages au sein des autres collèges :

- Les producteurs « idéologiquement » opposés aux principes d'AB
- Les producteurs confrontés à des contraintes techniques ou des exploitations fragiles pour qui le passage à l'AB constitue un risque élevé
- Les producteurs sensibles à une démarche d'agriculture paysanne et opposés à l'idée d'un label coûteux et basé sur un cahier des charges coercitif et restrictif

Virage n°1 : 2009 : Le premier vote autour du passage en agriculture biologique

La première décision concernant le passage en AB date de 2009. Le passage en agriculture biologique a été voté en AG avec une majorité très faible (50,5 % de « oui »).

Séquence 2 : les « bons élèves entament leur conversion »

Lors du premier vote, aucune échéance, aucun délai obligatoire n'avait été fixé pour la conversion en AB des producteurs de la coopérative, l'idée étant de laisser chacun progresser à son rythme. Cette première décision a accéléré les conversions. Entre 2009 et 2013, le nombre de producteurs en AB est passé de 9 producteurs sur 40 à 30 sur 45.

A l'issue de cette première vague de conversions, un ***second point de résistance*** apparaît, qui se traduit par des tensions croissantes entre les entre les producteurs qui ont fait l'effort du diagnostic et de la conversion, et ceux qui n'ont pas engagé de transformation de leurs exploitations. Emerge alors une critique des « free riders », bénéficiant des avantages du système d'Alter-Conso et de ses prix sans contrepartie de leur part. Au débat de fond, autour du modèle d'agriculture souhaité par la coopérative vient s'ajouter une question d'équité face aux règles coopératives.

Tournant n°2 : La soumission de la question de l'AB est réactivée et traitée lors des ateliers de 2013

C'est dans ce contexte tendu que les salariés, pris en étau entre les producteurs, ont proposé de rediscuté la décision prise en 2009. La question de l'agriculture biologique a constitué le thème des ateliers[92] de l'année 2013. Ces ateliers ont permis de travailler sur une proposition à soumettre au vote en AG en 2014, qui a été validée lors de l'assemblée générale en 2014 et confirme l'obligation de passage en bio de l'ensemble des producteurs (Voir tableau)

Source : auteure

[92] Chaque année, une journée d'ateliers, ouverte à l'ensemble des membres de la coopérative, vise à réfléchir collectivement aux grandes orientations de la coopérative et à élaborer des propositions qui seront ensuite soumises au vote en AG.

b) Pour ou contre ? Les arguments mobilisés

Quels sont les enjeux derrière le passage en agriculture biologique ? Quels sont les arguments en faveur de l'adoption du label d'Agriculture Biologique, et qui ont finalement fait basculer la décision, et inversement, les points de résistance ?

- **Arguments favorables**

Le label AB est cohérent avec la démarche d'amélioration des pratiques environnementales portées par la coopérative. Par ailleurs, c'est un label qui rassure les consommateurs, mieux plus connu et reconnu par le grand public et vécu comme gage de confiance. Au regard de la diversité des producteurs présents au sein d'Alter-Conso, la co-existence de producteurs bio et non bio est en effet source de confusion dans l'esprit des consommateurs "non-initiés". Au sein du collège consommateurs, les membres que j'ai interviewés valorisent tous le label, mais accordent également de l'importance aux critères d'agriculture locale, de saison et de proximité avec le producteur. Aucun des consommateurs que j'ai rencontrés n'a mentionné le label AB comme une condition absolue de son adhésion à la coopérative.
Le dernier argument en faveur d'une obligation à adopter le label renvoie à un enjeu d'équité entre producteurs : intervient alors un critère de justice, qui nécessite que tout le monde participe au même titre à l'effort d'amélioration de la qualité environnementale des produits.

- **Arguments défavorables**

Les producteurs opposés au passage en AB soulignent d'une part le manque de cohérence éthique et environnementale du label dans certains cas, le passage en bio peut générer une augmentation d'émission de gaz à effets de serre (pour trouver des intrants bio par exemple) ; ou entrer en contradiction avec des préoccupations liées au bien-être animal. Les producteurs interrogés et qui ont fait le choix de l'AB témoignent cependant de la cohérence que leur ont apporté ces pratiques lorsqu'elles s'inscrivent dans une démarche écologique globale.

Certains producteurs sont limités par des contraintes techniques difficiles à dépasser et qui généreraient un surcoût et un risque trop important pour l'exploitation. C'est le cas d'Ophélie, productrice d'agneaux dont l'exploitation située sur un terrain extrêmement pentu, qui ne permet pas la culture de céréales pour l'alimentation du cheptel. N'étant pas autonome en céréales, la productrice, établie en GAEC avec son compagnon, est contrainte à acheter une partie de l'alimentation, pour compléter ses pâtures. L'achat de céréales bio qui entraînerait une augmentation des prix de l'ordre de trois euros pour un prix actuel de 13€/kg, soit une augmentation de l'ordre de 23%. Le passage à des approvisionnements biologiques coûte cher

pour les fermes qui ne sont pas autonomes (en aliment, fourrages, substrats de culture) et peut mettre en péril l'exploitation. Pour cette raison, le passage en AB doit être un projet volontaire et réfléchi et non contraint. Enfin, le surcoût économique, également associé au coût de la certification est généralement répercuté sur le prix au consommateur. Un certain nombre de producteurs de la coopérative refusent dès lors la conversion, afin de rester accessibles au plus grand nombre.

> *« En fait on accueille plein de personnes en grosses difficultés financières aussi. Du coup on communique sur le consommer autrement, tout ça, et après on me demande mes prix. Et ça …J'ai peur de perdre en cohérence là-dessus. »* (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

Enfin, les membres producteurs, consommateurs et salariés qui s'opposent au passage obligatoire en bio mettent en avant le risque d'abandon de l'agriculture paysanne qui constituait initialement le socle de la démarche d'Alter-Conso.

c) Enjeux de gouvernance coopérative : imposer un cadre ou construire une démarche flexible ?

Lors d'une discussion informelle, suite au second vote en AG en 2014, un salarié de la coopérative me fait part de ses réserves quant à la décision prise. Ces réserves portent sur le processus de décision qui a acté le passage en bio et sur les conséquences de celles-ci sur la culture et la vie coopérative. En effet, le vote a été pris au terme d'un vote à bulletin secret, et toute l'assemblée générale a été traversée par une tension palpable (voir tableau). En outre, cette décision conduit à la mise en place d'un cadre strict qui va à l'encontre de la philosophie initiale d'Alter-Conso, basée sur l'échange et la compréhension. Elle est cependant représentative de la tension permanente qui traverse la coopérative, entre le besoin de fixer d'un cadre collectif qui permette d'assurer l'égalité de traitement entre coopérateurs et la peur d'une gouvernance « par les règles » qui ne permette plus de tenir compte des spécificités de chacun. Malgré cette possibilité de faire appel auprès du conseil de coopération, le salarié souligne qu'un certain nombre de producteurs refuseront cette procédure préféreront, par fierté ou pudeur, quitter la coopérative. Un producteur témoigne ainsi de la brutalité d'une décision qui, dans son processus, va ainsi à l'encontre de la démarche historique de la coopérative.

> *« C'est vrai qu'il y a cette envie de communiquer, donc que ce soit clair, que tout le monde soit en AB, que ce soit porteur pour faire connaître Alter. Mais en même temps, on oubliait voilà, l'histoire d'Alter d'une certaine manière. (…) Pour moi, c'est : on n'arrive pas à*

décider et on force la décision. (…). C'est un vote, voilà c'est comme ça. Si c'est voté, ben vous avez 3 ans pour basculer ou pas. ..., c'était ne pas tenir compte de l'état d'esprit d'Alter-Conso à ses débuts, avec cette vision d'ouverture, où, enfin pour moi, ce qui était le plus important, c'était des producteurs motivés pour rejoindre cette structure. (…) » (un producteur)

L'obligation de passer an agriculture biologique a été vécue comme une source de stress pour un certain nombre de producteurs, comme en témoigne l'extrait du compte-rendu de conseil de coopération ci-dessous. Le conseil de coopération fait régulièrement le point sur l'évolution du passage en bio. Ce document témoigne de l'inquiétude au vu du stress généré par la mesure pour les producteurs et des départs de certains producteurs historiques de la coopérative (Figure 20)

Figure 20 : Extrait du compte-rendu de conseil de coopération du 25 septembre 2015

Etat des lieux des producteurs non AB : retour de la part des co-gérants producteurs
Les consommateurs souhaitent un bilan sur les producteurs susceptibles de partir.
Ce bilan sera rendu lors du prochain conseil de coopération.

Point rapide et par référent et par filière :
Filière légumes : philippe Chambe a fait un diagnostic bio mais c'est compliqué.
L'exploitation est fragile. La décision de l'Ag est qu'il est fait de de l'ag est un peu vécue comme une épée de Damoclès … l'important par rapport à la décision de l'AG est qu'il est fait le diagnostic.
filière fruits : 3 producteurs pas en AB (Crozier, Clavel, Villard).
Filière produits laitiers : Fargeot et Ducreux ne sont pas en AB.
Filière pain/gouters : Jean Valla n'est pas en AB.
Filière oeuf : Quentin est en AB (Ferriz aussi)
Filière Viande : Violaine quitte la SCIC sans avoir été devant le Conseil de Coop.
Des inquiétudes existent car des producteurs non AB partent. Notamment du côté des consommateurs. Peut il y avoir une remise en cause de l'approvisionnement de la SCIC ?

Source : SCIC Alter-Conso

Cette problématique de l'articulation entre règle et flexibilité est une tension centrale au sein de la coopérative. Elle apparaît aujourd'hui dans les processus de fixation des prix, qui sont également traversés par une tension entre la volonté d'imposer une règle commune à l'ensemble des coopérateurs, et le souhait de reconnaître l'individualité et la spécificité de chaque personne et chaque situation.

d) La controverse comme marque d'une démocratie en bonne santé ?

Cette décision donne des informations sur les rapports de pouvoir au sein de la coopérative. En effet, il est intéressant de constater que la majorité des membres « historiques » ou les plus engagés dans la gouvernance coopérative aussi bien chez les producteurs, les consommateurs

et les salariés étaient défavorables au passage à l'AB. Ainsi, la majorité « silencieuse » et peut-être la moins engagée a dans ce cas acté l'orientation prise par la coopérative.

> *« Ce n'est pas une… dépossession, mais c'est l'exemple de la SCIC telle qu'on l'a voulue, mais pas telle qu'on l'avait pensée. Enfin, c'est ça. Voilà, c'est exactement ça. C'est : on savait, enfin… On pense que c'est une mauvaise idée, mais cette idée est passée.(…) C'est exactement ça. On n'est pas d'accord, mais ça passe quand même. Et c'est la vie. »* (Alex, salarié depuis 2005)

La taille de l'organisation a peut-être permis ici la mise en place d'un débat, certes plus tendu, mais peut-être plus ouvert. Contrairement à de plus petits collectifs, où les rapports de pouvoir rendent difficile le questionnement sur les fondements de l'organisation, l'idée qu'une décision qui bouscule ces bases de l'organisation puisse être prise peut aussi être interprétée comme le témoignage d'une démocratie qui fonctionne. L'enjeu est alors de faire vivre les valeurs historiques tout en acceptant de les ouvrir à la discussion. Toutefois, cette décision peut aussi être interprétée comme une limite de la démarche pédagogique de la coopérative, qui témoigne de la difficulté à transmettre des valeurs ou à l'ensemble de ses membres. Le tableau ci-après présente mes notes d'observation lors de l'assemblée générale de 2014 qui a entériné le passage en agriculture biologique[93].

[93] Les éléments en noir renvoient aux interventions des personnes ou à la synthèse de ces informations. Les éléments en bleu renvoient à mes observations et mon ressenti.

Tableau 16 : Restitution de otes d'observation-AG 2014-Vote sur le passage en AB

1. Contexte : Retour sur les ateliers 2013 portant sur la discussion de la place de l'AB au sein d'Alter-Conso ***(prise de parole salariés)***

Rappel : Le vote de 2009 avait acté une convergence vers la bio, sans fixer de limite dans le temps. Depuis, on a assisté à une importante augmentation des conversions mais on observe aujourd'hui une stagnation.

Problème : certains producteurs ont accepté de passer en bio et de prendre des risques mais certains n'ont pas joué le jeu → Comment trouver une solution pour faire respecter les décisions prises par la coopérative ?

2. Bilan des ateliers et proposition à voter :

-Confirmation d'adoption du label AB
-Rappel du contrat moral entre producteurs et coopérative
-Imposition de contraintes de temps (18 mois pour diagnostic, 3 ans pour conversion)
-Sanctions possibles (départ éventuel du producteur)
-Possibilité de gestion au cas par cas, avec appel auprès du conseil de coopération en cas de difficulté avérée

+ besoin de renforcement du rôle du conseil de coopération pour entériner la décision

→ 3 possibilités de vote:

-Conserver le statu quo en renforçant la pression du conseil de coopération
-Vote de la proposition issue des ateliers
-Abstention

3. Discussion avant vote ***(beaucoup de réactions) :***

- **Intervention du bureau des consommateurs**

Lecture d'un document qui vise à préciser le positionnement des consommateurs et fasse remonter l'ensemble des points de vue. Le souhait du bureau des consommateurs est de réfléchir à un cahier des charges tenant compte des dimensions économiques, sociales, humaines et politiques de la production et pas seulement des composantes du label AB

- **Questions** ***(questions des consommateurs et producteurs, réponses des salariés)***

1) *Dans quelle mesure le conseil de coopération peut-il faire plus aujourd'hui pour appliquer la décision ?*

Une nouvelle décision de l'AG qui entérine le rôle renforcé du conseil de coop sur cette question lui donnera plus de légitimité

2) *Pourquoi ne pas adopter un cahier des charges propre à Alter-Conso ?*

La proposition votée aujourd'hui est celle qui a été construite en ateliers. Mais le label AB peut être complété par la suite par un cahier des charges spécifique.

3) *Le débat sur l'AB interroge la philosophie d'Alter-Conso → Qu'est ce qu'on privilégie ? Le bio, la proximité, le local ?*

Rappel de l'importance des règles de fonctionnement de la coopérative : les débats de fond se font en ateliers, tout ne doit pas être rediscuté en AG. Aujourd'hui, certains producteurs trouvent insupportable de travailler avec d'autres qui n'ont pas fait l'effort, il faut pouvoir leur apporter une réponse.

4) Remarque : Sentiment que ce vote est l'expression d'un malaise et que l'on cherche à évacuer le débat

Nouveau rappel: les ateliers sont le lieu du débat, l'AG est le lieu du vote.

5) Peu d'alternatives semblent proposées, alors que l'AB pure et dure est loin des valeurs d'Alter-Conso

La charte d'AP est peu lisible pour les consommateurs. Il y a un travail d'information à faire pour expliquer ce qu'il y a derrière les produits. Il s'agit d'aller in fine au-delà de la bio pour prendre en compte des besoins humains et sociaux.

4. Vote : ***Sentiment de tension. Le vote, qui d'habitude se fait à main levée a été cette fois organisé à bulletin secret.L'AG valide la proposition issue des ateliers.***

B. Un modèle de distribution alternatif pour transformer les pratiques de consommation alimentaire

1. La transformation des pratiques alimentaires : état des lieux et enjeux

a) Les consommateurs, un engagement en faveur d'une consommation responsable

La transformation des pratiques alimentaire constitue, comme je l'ai signalé dans le chapitre précédent, d'une des principales finalités de la coopérative. Les entretiens menés auprès des consommateurs mettent en évidence que l'engagement auprès d'Alter-Conso est motivé par un engagement en faveur d'une consommation « responsable » ou encore « alternative ». Cet engagement peut être de trois ordres :

- ***Une démarche personnelle et hédoniste* :** le consommateur cherche à faire évoluer ses propres pratiques alimentaires en faveur d'une alimentation de meilleure « de qualité », à la fois sanitaire et gustative. L'idée que les produits proposés par Alter-conso sont plus sains est associée au caractère local et, désormais, biologique de la production. La recherche de produits ayant « du goût » est le deuxième critère mis en avant. Il constitue par ailleurs un critère décisif pour maintenir la relation à la coopérative dans la durée. Tous les consommateurs interrogés mettent ainsi en avant la satisfaction qu'ils éprouvent à consommer les produits d'Alter-Conso. Le registre sémantique du « goût » et du « plaisir » met en évidence caractère hédonique de cette consommation. Le soutien à une agriculture locale comporte ainsi une dimension personnelle : soutenir les producteurs locaux, c'est conserver l'accès à une offre alimentaire diversifiée et de qualité. Pour autant, les consommateurs font également preuve de compréhension et de tolérance lorsque leur panier contient des produits abîmés ou de moindre qualité. Ainsi, ce n'est pas nécessairement la constance dans la qualité mais la progression et la transparence autour de la qualité qui comptent. Les consommateurs interrogés valorisent tout particulièrement les efforts réalisés en vue de l'amélioration de la qualité des produits au fil des ans et la prise en compte de leurs retours par les producteurs et les salariés. En cas de problème sur la qualité, le consommateur est compréhensif à condition d'être informé et de recevoir des explications sur les conditions de production du produit, et les aléas éventuels (climat, ravageur) qui ont conduit à cette situation.

- ***Une recherche de cohérence globale*** : le consommateur souhaite dans ce cas adopter un mode de vie socialement et écologiquement responsable, au sein duquel l'alimentation a un rôle important à jouer. La recherche de cohérence peut être associée à des pratiques globalement écologiques (e.g. : ne pas consommer un produit biologique qui a parcouru des milliers de kilomètres), mais aussi à la conciliation d'une démarche écologique avec des préoccupations économiques et sociales. Il s'agit alors de consommer en conformité avec ses valeurs.

  « Dans le tout vraiment cohérent il y avait plusieurs aspects auxquels on était sensibles, et qui sont effectivement certains fonctionnements de l'économie, plutôt de l'économie effectivement locale ; la partie environnement ; un fonctionnement aussi très transparent, très démocratique » (Simon, consommateur depuis 2006)

- ***L'adhésion comme démarche politique et militante* :** La démarche militante découle de la recherche de cohérence, et l'étend à une échelle qui ne concerne plus seulement le consommateur, mais témoigne d'une volonté de diffuser et d'encourager un modèle de consommation responsable. La consommation est alors vécue comme un acte politique de transformation sociale. La dimension d'engagement politique, militant apparaît sous de multiples formes et à des degrés très variés. D'une part, l'adhésion en elle même est associée à un acte militant. Dans la mesure où Alter-Conso constitue une alternative à la grande distribution et à l'agro-industrie, adhérer à la coopérative est vécu comme un soutien à cette démarche, qualifiée par les termes de « lutte », de « militant » ou encore de « révolution ». La consommation est alors vécue par le consommateur comme un acte politique, seul susceptible d'induire un réel changement des pratiques alimentaires ou économiques dans un contexte de défiance vis-à-vis des institutions politiques politiques en place. Face à l'échec de la démocratie institutionnelle, les consommateurs entendent ré-enchanter le quotidien par le biais du « vote par le porte-monnaie » et la démocratie par le faire.

En réponse à cette attente, Alter-Conso apparait alors comme un outil permettant au consommateur de participer à une dynamique de consommation authentiquement responsable. Je n'ai bien sûr pas rencontré l'ensemble des consommateurs de la coopérative. Mais le croisement des propos des consommateurs, salariés et producteurs laisse entendre que les consommateurs qui rejoignent la coopérative sont des populations déjà sensibilisées aux problématiques alimentaires et agricoles. Se pose alors la question de la capacité de la

coopérative à mobiliser des populations éloignées de ces formes de consommations, que ce soit pour des raisons financières, culturelles, ou symboliques.

b) La démocratisation alimentaire, une question de revenus ?

Le projet de la coopérative était initialement de favoriser l'accès pour tous à une alimentation de qualité. Ce projet suppose d'engager une réflexion sur l'accessibilité des circuits-courts alimentaires aux populations à faibles revenus. Les adhérents-consommateurs de la SCIC sont principalement des personnes déjà sensibilisées aux problématiques agricoles et alimentaires, correspondant à la définition du « *consommateur citoyen* » que la SCIC souhaite promouvoir. Pour Rémi, producteur de volailles et de miel, l'adhésion aux systèmes paniers n'est pas tant une question de budget qu'une question de *sensibilité à l'alimentation et à l'environnement*, c'est-à-dire une question politique et culturelle plus qu'économique. En témoignerait la proportion de personnes à faibles revenus au sein d'Alter-Conso (environ 6% des adhérents touchent les minima sociaux, ce qui s'approche du pourcentage observé dans la population française globale). Pour autant, ce point de vue n'est pas partagé par l'ensemble des membres de la coopérative, qui soulignent que les prix actuellement pratiqués restent trop élevés pour les catégories les plus pauvres au regard des prix de certains marchés de plein vent. Malgré la présence de quelques consommateurs à faible revenu, les acteurs de la coopérative regrettent *le manque de diversité* des profils de consommateurs, et témoignent du souhait de toucher une population plus diversifiée en termes de niveau de revenus, de qualification, d'origine sociale et culturelle. Une étude sociologique menée il y a quelques années par des étudiants de l'ISARA[94] a ainsi souligné une certaine homogénéité dans les profils sociologiques des adhérents, avec une domination des populations plutôt aisées bénéficiant *un niveau d'études relativement élevé* (Bac + 2/3 minimum). La question de l'accessibilité ne peut cependant se passer d'un questionnement en termes de prix, autour des questions suivantes: les prix pratiqués sont-ils accessibles à une population à faibles revenus ? Le prix est-il le seul critère de l'accessibilité à ces produits ? Et enfin, si tel n'est pas le cas, comment le projet de démocratisation alimentaire doit il intégrer et être intégré dans les processus de fixation des prix au sein de la coopérative ?

Au-delà de la question du prix et du revenu, la capacité à communiquer, sensibiliser et convaincre les populations précaires, indifférentes ou réticentes à adopter des pratiques de consommation responsable constitue encore aujourd'hui un enjeu majeur pour la coopérative.

[94] Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes

Il s'agit alors d'engager un travail de sensibilisation auprès de populations non sensibilisées aux questions alimentaires. La démarche de sensibilisation de la SCIC s'appuie sur des actions de communication, ainsi que sur l'organisation d'évènements dans l'espace public : organisation de projections/débats, Pommes en Ville, Fête des vendanges.

La coopérative engage par ailleurs une démarche pédagogique auprès de ses adhérents sur les lieux de distribution ou chez les producteurs : animation d'ateliers cuisine, visite de fermes, organisation d'évènements festifs (fête des 10 ans de la coopérative). Cette démarche pédagogique auprès du consommateur passe par ailleurs par la mise en place d'un modèle de distribution qui transforme la relation entre producteur et consommateur

c) Un système de distribution contraignant, levier de transformation des pratiques alimentaires ?

Le système de distribution d'Alter-Conso, comme tous les systèmes de vente de paniers basés sur un engagement réciproque entre producteur et consommateur, est contraignant pour ce dernier. Il est intéressant de noter ici que la plupart des éléments de contrainte exprimés par les consommateurs sont, en parallèle, valorisés par ces derniers. Bien entendu certaines contraintes demeurent, mais les consommateurs témoignent d'un passage de la contrainte au plaisir, qui s'effectue notamment par une modification des pratiques alimentaires. Les éléments de contrainte propres au système et l'expression de leur valorisation est restituée dans le tableau ci-après.

L'analyse de la valorisation des contraintes met en évidence des contraintes de deux ordres : d'une part, des contraintes directement associées au modèle de distribution, et d'autre part des contraintes indirectes, portant sur les caractéristiques du panier ou des produits. Le tableau permet de mettre en évidence que les consommateurs valorisent les contraintes système panier à travers des dimensions de plaisir, de fierté, d'engagement et de solidarité. (Tableau 18)

Les différents éléments ont été analysés au regard de leur impact potentiel sur le prix des produits et permettent d'identifier des éléments relevant d'une valorisation de l'engagement (« prix social », lié à l'effort consenti pour soutenir un engagement militant), d'éléments relatifs à la qualité des produits (éléments de qualification des biens susceptibles d'être valorisés) et d'éléments relatifs à l'effort consenti par le consommateur, ou au contraire au confort que lui apporte le système (coût ou gain non monétaires).

Ce tableau ne fait apparaître que les éléments présents dans les entretiens. L'analyse des avantages et inconvénients du système paniers a également été réalisée par les consommateurs eux-mêmes dans la définition des processus de fixation des prix et sera présentée dans la partie d'analyse des processus de fixation du prix. Par ailleurs, la dimension de valorisation est à nuancer par le fait que tous les adhérents ressentant une contrainte n'expriment pas systématiquement une transformation possible de la contrainte en avantage. En outre, les consommateurs pour qui les contraintes sont trop importantes quittent le système. Ainsi, la question des contraintes et de leur valorisation est pertinente pour réfléchir au prix avec les consommateurs déjà présents au sein de la coopérative mais ne le sera pas nécessairement au regard des consommateurs potentiels, puisqu'elle suppose une expérience, une pratique préalable.

Tableau 17 : Valorisation des contraintes de distribution par le consommateur

Contrainte exprimée		Verbatim	Elément de valorisation de la contrainte	Verbatim	Dimension valorisée	Dimension de fixation du prix
MODALITES DE DISTRIBUTION						
Un engagement dans la durée	**Récupérer ses paniers toutes les semaines à heure fixe (régularité)**	*« Ca peut être vu comme un inconvénient, le fait qu'on soit engagé pendant 6 mois. Ce n'est quand même pas rien de venir toutes les semaines à un point de rendez-vous pour récupérer le panier ».* (Marie, consommatrice). *« J'avais peur de ne pas réussir à suivre le rythme, puisque je ne suis pas quelqu'un qui a un rythme stable, une vie bien rangée. »* (Pauline, consommatrice depuis 2014)	**Faire récupérer son panier par un autre consommateur**	*« C'est comme ça qu'on créé une solidarité entre les gens. Ca m'arrive de récupérer (le panier) pour des gens et de leur ramener. Ce n'est pas Carrefour. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)	Solidarité	Effort fourni (prix non monétaire)
	Payer ses paniers en avance : un engagement financier	*« Marion : je me souviens qu'à la réunion prix tu avais dit que c'était un effort financier aussi de la part de consommateur. Et puis sur du long terme Josette : J'ai parlé de ça parce que quand je me suis engagée pour les paniers d'Alter-Conso, j'avais mon revenu régulier. Et puis, à un moment donné, je me suis retrouvée sans travail. » (Josette, consommatrice depuis 2006)*	**Une garantie d'avoir de bons produits en cas de fin de mois difficile**	*« A un moment donné, donc ça m'a permis de vivre, parce que j'avais payé. Parce que j'avais déjà payé. Ça faisait une grosse somme pour moi puisqu'à l'époque, il n'y avait pas d'argent qui rentrait, donc si je n'avais pas payé à l'avance, j'aurais été foutue en fait. »* (Josette, consommatrice depuis 2006)	Sécurité	Accessibilité au consommateur
			L'engagement financier est un soutien aux salariés et aux producteurs	*« J'ai toujours payé 20%, même quand je n'avais pas de travail, parce que je me suis dit qu'il fallait que les salariés vivent aussi. Mais si je n'avais plus pu me payer, je savais que j'avais la possibilité de payer un peu moins. »*(Josette, consommatrice depuis 2006)	Solidarité avec les salariés et les producteurs	Rémunération producteur et salarié
Peser soi-même ses produits	**Faire travailler le consommateur**	*« Il y en a qui s'en vont parce qu'ils ne sont pas contents de la qualité des produits, ou alors cela ne leur va pas du tout de devoir venir chercher les produits, de devoir peser les pommes. Après les gens subliment un peu ce que c'est parfois le panier, enfin tu vois ils se disent on vient chercher un panier, en fait on vient pas chercher un panier, on vient se servir »* (Jérôme, salarié depuis 2008)	**Responsabilisation et relation de confiance**	*« Les premières distributions c'étaient des vrais paniers qui étaient tout prêts. (...) Et au fur et à mesure ils se sont rendu compte que c'était ingérable (...)Donc ils ont dit : "c'est les consommateurs qui se servent". Ce n'était peut-être pas gagné d'avance non plus. On peut aussi plus se servir qu'il n'en faut, donc il y a une question de confiance qu'il faut avoir. »*(Simon, consommateur depuis 2006)	Confiance /reconnaissance	Effort (travail du consommateur) : prix non monétaire
Ne pas avoir le choix du contenu du panier		*« Quelques fois, eh bien effectivement le contenu du panier, il faut faire avec quoi, il y a des choses nouvelles »*(Florence, consommatrice depuis 2006) *« Nous on a appelé ça le non-choix le fait d'avoir un engagement sur six et mois et d'avoir un panier déjà tout*	**Ne plus aller faire les courses**	*« Moi je prends tous (les paniers), comme ça, ça m'évite de faire les courses, c'est génial."* (Hortense, consommatrice depuis 2013) *« C''est vachement bien je ne vais plus au supermarché."*	Confort/ Echapper aux circuits de distribution classiques	Confort (prix non monétaire) Dimension critique (prix social)

Contrainte exprimée		Verbatim	Elément de valorisation de la contrainte	Verbatim	Dimension valorisée	Dimension de fixation du prix
		fait. » (Anne, consommatrice depuis 2008)		(Benjamin, consommateur depuis 2006)		
			Ne pas réfléchir à ses achats	« *Je me suis bien faite à l'idée de venir chercher mon panier sans me poser de question (...) Et il m'est maintenant compliqué d'aller au marché et de dire, qu'est-ce que je vais faire tel jour et qu'est-ce que j'achète pour faire ça?"* (Florence, consommatrice depuis 2006)	Confort	Confort (prix non monétaire)
			Apprécier la diversité du contenu du panier	« *Il y a la variété, sans ça, on achèterait toujours les mêmes choses.* »(François, consommateur depuis 2007). « *Le fait qu'ils aient beaucoup de producteurs ça permet de tourner. Et du coup on n'a pas cette monotonie* » (Simon, consommateur depuis 2006)	Diversité	Qualification du bien (Caractéristiques qualitatives des produits)
			Apprécier la caisse d'échanges	« *Je trouve les systèmes de… des caisses d'échange assez chouettes (...) parce que chacun consomme différemment. Je suis contente de pouvoir échanger.* » (Pauline, consommatrice depuis 2014)	Flexibilité, confort	Confort (prix non monétaire) Qualification du bien (caractéristiques du panier)
CONTRAINTES LIEES AUX CARACTERISTIQUES DES PRODUITS						
Cuisiner les produits	**Des produits non transformés, à cuisiner**	« *Je n''assure pas trop là, en légumes, faut que j'apprenne à plus cuisiner. J'ai un peu plus de mal.*" (Hortense, consommatrice depuis 2013)" « *En fait, je passe tous mes week-ends à faire de la bouffe. Tu vois, je sais que j'aime cuisiner, mais alors à ce point-là…"* (Josette, consommatrice depuis 2006) « *ll y a plein de gens qui adorent les cardons, j'aime bien ça, mais je préfère les recevoir en pot qu'à éplucher moi-même. Et j'ai tendance à trainer des pieds quand je dois le faire. Ça donne des situations où je me retrouve à 23 heures à faire des choux de Bruxelles. Tu te dis: "Mais qu'est-ce qui s'est passé?"* (Hugo, consommateur depuis 2012)	De la contrainte au plaisir	« *On peut avoir peur que cette pratique-là nous enferme, nous conditionne mais en fait, elle modifie notre fonctionnement et petit à petit, ça devient naturel et surtout, ça devient un plaisir. Tant que ça devient une contrainte, ce n'est pas possible. Mais quand ça devient un plaisir, là ça modifie vraiment les pratiques, et ça devient intéressant. Et maintenant vraiment le mardi soir quand je vais chercher mes légumes, c'est mon petit plaisir. Je me dis : « qu'est-ce que je vais avoir dans mon panier* ? »(Pauline, consommatrice depuis 2014)	Plaisir	Confort, plaisir (prix non monétaire)
			De la lassitude à la créativité	« *Ce qu'il y a de bien c'est qu'on est obligé de varier, sans ça, on achèterait toujours les mêmes choses.* » (François, consommateur depuis 2007) « *C'est vrai que j'ai varié mes recettes donc ce n'est pas mal non plus.* » (Josette, consommatrice depuis 2006)	Découverte	

Contrainte exprimée		Verbatim	Elément de valorisation de la contrainte	Verbatim	Dimension valorisée	Dimension de fixation du prix
	Des quantités fixes (risque de gaspillage)	"*Il y a des semaines où je vais avoir envie de cuisiner, des semaines où je n'aurais pas du tout envie de cuisiner, donc j'avais peur de ne pas tenir le rythme régulier de cuisiner mes légumes régulièrement, et de faire du gaspillage*". (Pauline, consommatrice depuis 2014)	Apprendre à conserver les produits	« *Et donc, du coup, j'utilisais aussi toujours les produits de saison, avant, mais pas obligatoirement à la chaîne, quoi. Ce qui fait que du coup, je congèle. Je fais aussi des produits, des trucs cuisinés que je mets en bocaux.* » (Josette, consommatrice depuis 2006)	Apprentissage	
			Ne pas gaspiller	*« C'est une grande fierté quand tu réussis à prendre un rythme suffisant pour ne rien jeter. Pour ne jamais rien jeter en fait. Parce que, avec le marché, des fois, j'achetais beaucoup les produits sur un coup de cœur, (...) et il m'arrivait de jeter des choses. Et c'est extrêmement satisfaisant quand tu arrives tu finis la semaine tu arrives au lundi soir et tu manges tes derniers légumes et tu te dis : " c'est bien, j'ai bien calculé. J'ai réussi mon coup.* » (Hugo, consommateur depuis 2012)	Fierté	
Une agriculture de saison (répétition, lassitude)	**Répétition, lassitude**	« *Les mois d'hivers on sait qu'on doit souffrir un peu. Même si Alter Conso essaie de varier (...) il n'empêche qu'au bout d'un moment tu te dis, le grand désert de la pomme et du kiwi...*» (Hugo, consommateur depuis 2012)	S'engager dans une démarche responsable	« *Mais en même temps, on se rend compte aussi que ton légume tu peux pas, enfin, ton fruit tu l'achètes pas à tout moment, n'importe quand.* » (Hugo, consommateur depuis 2012)	Engagement en faveur de l'environnement	
	Des produits parfois abîmés	*« C'est arrivé des conditions météorologiques qui sont pas du tout favorables, qui font que pendant une semaine ou deux t'as des trucs tous pourris, enfin tout pourris...Il y avait eu des abricots qui étaient tout poqués*[95]*.Soit tu as un peu moins ou ce sont des produits moins beaux.* » (Simon, consommateur depuis 2006)	Comprendre les contraintes du producteur	*« Notre rôle aussi c'est d'avoir un peu de souplesse autour de ça parce qu'on ne peut pas avoir la même exigence avec une petite structure de gens passionnés qu'avec effectivement Carrefour. Et effectivement à Alter Conso c'est de dire : « Je soutiens aussi cette agriculture-là et oui ben mes abricots ils ont subi la grêle, ils ont la grêle. Ils ne sont pas pour autant mauvais ».(Zoé, consommatrice depuis 2006)*	Soutien à un modèle d'agriculture	Engagement (dimension sociale)
			Satisfaction vis-à-vis de la qualité gustative des produits	« Les produits sont bons. » (Camille, consommatrice depuis 2011) « *Les jus de fruits, c'est pareil. Je n'ai plus jamais acheté du jus de fruits ailleurs. Qu'est-ce que c'est bon ça.* » (Josette, consommatrice depuis 2006)	Plaisir (qualité gustative)	Qualification du bien (Caractéristiques qualitatives des produits)

[95] Abimés, meurtris

En conclusion, il apparaît que les consommateurs d'Alter-Conso sont des personnes qui témoignent d'une sensibilisation aux questions agricoles et alimentaires. Cet engagement les amène à accepter les contraintes imposées à leurs habitudes de consommation par le système de distribution de panier. Ces contraintes conduisent à une transformation des pratiques alimentaires qui permettent de les valoriser aux yeux du consommateur.

Le principal enjeu auquel est confrontée la coopérative dans sa démarche de transformation des pratiques de consommation est un enjeu d'accessibilité des populations à faibles revenus, qui pose notamment la question des prix pratiqués par la coopérative.

2. Un circuit de distribution alternatif pour transformer les relations entre producteur et consommateur

a) Le lien social, une notion surfaite ?

La création de lien social est mise en avant comme une finalité de la coopérative. Les entretiens mettent en évidence que plupart des consommateurs reconnaissent au premier abord le caractère « convivial » des distributions. La distribution est un moment d'échange sympathique. Pour autant, la distribution n'est pas le lieu où s'instituent des relations sociales profondes ou durables : on se croise, on échange des nouvelles et quelques recettes, on récupère le panier d'un autre consommateur. Les liens plus intimes sont généralement préexistants à l'adhésion à la coopérative, ou résultent d'un engagement qui va au-delà de la seule récupération des paniers (organisation d'un événement, participation aux organes de gouvernance). Toutefois, le lien social n'est pas pour autant absent de la coopérative, mais c'est avant tout par la création d'un lien entre producteur, consommateur, et salarié qui est valorisée par le salarié.

b) Un élément central : le lien ville-campagne et relation entre producteur et consommateur

Le circuit de distribution en vente directe est particulièrement valorisé par la mise en lien qu'il permet, entre ville et campagne, mais aussi entre catégories d'acteurs.

(1) Une curiosité réciproque entre catégories de membres

Ainsi, les consommateurs ont la volonté de connaître les producteurs et les salariés et de comprendre les contraintes de production. Il s'agit alors d'une part d'une démarche de

reconnexion avec les conditions de production des produits alimentaires, visant à connaître les conditions de travail et de vie des producteurs et d'une curiosité autour de l'agriculture :

> *« Oui, (les consommateurs) ils sont curieux. Et bien c'est vrai que je vois aussi, en AMAP, au début… Bon, je n'aime pas raconter forcément, expliquer, parce que je me dis : « cela va les gonfler» Et puis, je me rends compte que si, ils sont demandeurs en fait oui. C'est une des raisons (pour lesquelles) ils font cette démarche : pour savoir comment cela se passe »* (Lionel, producteur depuis 2011)

> *« Le rôle du consommateur c'est de bien rémunérer les producteurs, les salariés. Venir à sa distribution. D'être dans le retour des produits, dans le lien avec les gens avec qui ont est. Venir aux sorties à la ferme, d'être dans le questionnement des pratiques. Moi, j'aime bien discuter. (…). Il faut être dans l'échange avec les producteurs. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

J'ai souligné par ailleurs l'importance d'une démarche compréhensive qui contribue à l'évaluation de la qualité des bien contenus dans le panier.

> *"C'est ça aussi qui m'a un peu fait fuir du magasin, c'était ça le troisième argument. C'est que…c'est pas du tout les mêmes personnes, ils n'ont pas du tout les mêmes attentes en magasin, qu'en panier(...) Quand je faisais une journée de magasin, je n'en étais pas super satisfaite à la fin. C'est un peu la marchande quoi, tu appuies sur les touches* « Oh votre tranche de jambon, elle est trop épaisse, machin… ». Ça, je ne supportais plus à la fin (...), ça faisait vraiment le client quoi. Le client est roi, il faut satisfaire. Alors que là, s'il y a quelque chose on peut mieux expliquer (...*) Si la tranche est trop épaisse, ils vont demander pourquoi. Ils vont pas râler. C'est l'exemple type, mais franchement le jambon fermier, pour le couper nickel, comme pour le jambon qu'ils achètent, quand il fallait couper des tranches, personne ne se battait pour les couper. Non, mais après les adhérents (...), ils vont plus être à l'écoute de nos contraintes. Et ce qui compte, c'est que ce soit bon."* (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

La qualité est relative : si le paysan ou le salarié explique ce qui est « arrivé » à un produit (les carottes ont gelé, les abricots ont pris la grêle), le consommateur sera beaucoup plus enclin à accepter une baisse ponctuelle dans la qualité. Le sentiment de solidarité dans la participation à une aventure collective impacte la perception de la qualité du produit et le sentiment de sa « juste valorisation » par le consommateur.

Les producteurs, quant à eux, sont également curieux de connaître les personnes qui consomment leurs produits. Attachés à la qualité de leurs produits, mais aussi soucieux que

celle-ci soit reconnue par la personne qui les consomme, ils valorisent la rencontre avec le consommateur, comme un moment d'échange et d'explication autour du travail réalisé.

> *« C'est ma philosophie de vendre en direct quoi. Je n'ai pas de plaisir à produire quelque chose si je ne sais pas qui le mange, ni de vendre quelque chose si ce n'est pas moi qui l'ai fait. J'ai moins d'intérêt. »* (Lionel, producteur depuis 2011)

> *« Une salade, d'habitude, on te dit rarement qu'une salade, c'est bon parce qu'une salade, c'est une salade. Eh bien, ça peut être super bon, bien sûr, mais tu ne vois ça que dans ce genre de système. Moi en démarrant à Alter-Conso… Il n'y a que là que tu vois ça, ce genre de choses quoi. »* (Yann, producteur depuis 2006)

> *« Il y a des choses que je voudrais comprendre. Les consommateurs, comment ils consomment (les poires) ? Qu'est-ce qu'ils en font ? Est-ce qu'il y en a qui les font cuire ? Parce qu'on peut faire plein de choses en fait. Est-ce que les gens savent tout ce qu'on peut en faire ? » (Jacques, producteur de 2013 à 2015)*

Pour les salariés, la distribution est également un moment appréciable d'interactions et de mise en relation :

> *« Le côté relationnel, c'est un truc que j'adore. Tchatcher avec des consommateurs, à raconter ta vie ou écouter la leur, enfin moi tu vois, je ne pourrais pas me passer de ça, par exemple. Moi je me nourris des gens, j'aime bien discuter, j'aime bien les ambiances de distrib, j'aime bien quand on fait des dégustations, quand, tu racontes des recettes, c'est des trucs comme ça qui sont super. »* (Alex, salarié depuis 2005)

(2) Une relation « plus que marchande »

Producteurs et consommateurs affirment alors être engagés dans une relation « plus que marchande », ou du moins dans une relation qui s'écarte des caractéristiques associée à une relation marchande classique :

D'une part, la relation n'est pas générée par l'incitation à consommer ou la publicité :

> *« Il n'y a pas cette espèce d'invasion par la publicité. La consommation est libre. On n'est pas assailli par la publicité, par les pancartes, par les affiches. On est considéré comme des adultes. »* (François, consommateur depuis 2007)

> *« Je trouve ça tellement sain d'arriver dans un endroit où les gens sont souriants et où, surtout tu n'es pas obligé d'alpaguer les gens pour qu'ils achètent. Ils viennent, je n'ai obligé personne à rien! »* (Rémi, producteur depuis 2006)

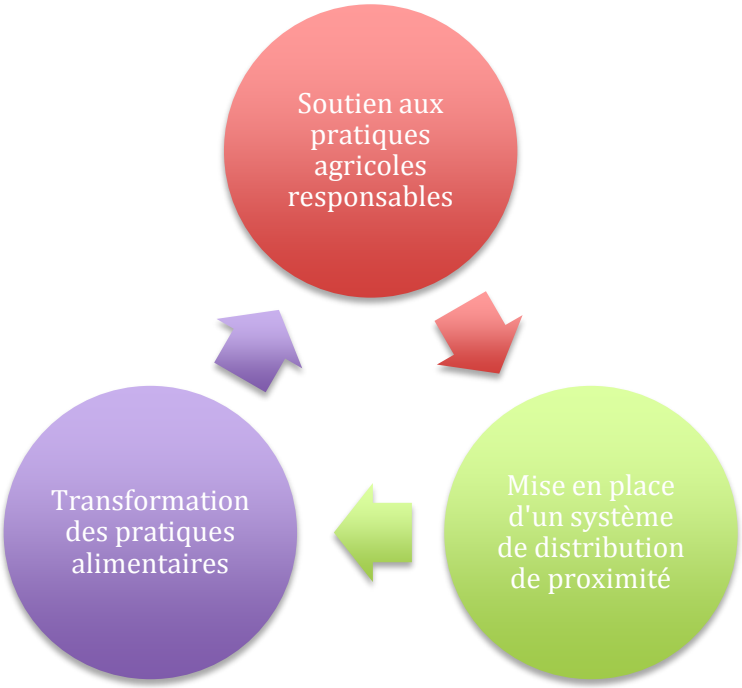
D’autre part, le consommateur met en avant la possibilité de « sortir » de son rôle de consommateur vis-à-vis du producteur et du salarié. Sortir du rôle de consommateur, c’est pouvoir aider le producteur en cas de coup dur, aider ponctuellement l’équipe salariée, c’est « faire avec ». Ainsi, si l’engagement sur la durée dans la vie coopérative peut faire peur aux consommateurs (à travers la prise de responsabilités dans les organes de gouvernance), ceux-ci sont en attente de possibilités d’engagement ponctuel qui les sortent d’un rapport de passivité vis-à-vis du producteur et du salarié. Il s’agit alors de pouvoir donner plus qu’une rémunération, pour sortir d’une logique de consommation. Ainsi, les consommateurs interrogés privilégient dans leurs discours un engagement ponctuel et concret pour aider producteurs et salariés, à la participation à des évènements conviviaux réunissant uniquement des consommateurs.

Enfin, le système de distribution est associé à la création d’un « espace » préservé de la violence sociale et de la destruction du lien social.

Conclusion

En réponse à la critique qu’elle adresse au modèle agro-industriel, la SCIC Alter-Conso met en place un modèle pouvant être qualifié de système agro-alimentaire alternatif. Ce modèle s’appuie sur des pratiques de production respectueuses de l’environnement et permet de recréer des relations plus attentives et plus respectueuses entre les personnes et avec l’environnement naturel. Il développe un système basé sur la proximité géographique et relationnelle entre les membres de la coopérative. Enfin, il témoigne d’une préoccupation en faveur de plus de justice sociale à travers le soutien au producteur et l’objectif d’accessibilité au consommateur. L’articulation entre le système de production, consommation et distribution permet de mettre en place un « cercle vertueux » en faveur d’une amélioration des pratiques agricoles et alimentaire (Figure 21)

Figure 21 : La mise en place d'un "cercle vertueux" en faveur d'une transformation des pratiques agricoles et alimentaires



Source : Auteure

Deux enjeux principaux se présentent aujourd'hui à la coopérative au regard de son projet initial. D'une part, il s'agit de parvenir à préserver les valeurs historiques de la coopérative centrées sur une démarche de développement transversal caractérisé par l'agriculture paysanne. D'autre part, il s'agit de renforcer la dimension inclusive du modèle, à travers la sensibilisation à la consommation responsable et l'amélioration de l'accessibilité aux populations à faible revenu.

En terme de formation des prix, la caractérisation du modèle agro-alimentaire met en évidence une valorisation des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de produits par l'ensemble des membres de la coopérative. Les consommateurs valorisent la qualité sanitaire et gustative des produits, mais aussi le soutien au producteur et à une agriculture respectueuse de l'environnement. Les producteurs valorisent la participation à un système qui leur permet de travailler dans le respect de l'environnement, dans un rapport direct avec le consommateur. Les salariés sont engagés dans le soutien logistique à ce modèle.

Trois éléments ressortent finalement ici qui seront à prendre en compte dans la fixation des prix : valorisation du modèle de production et des caractéristiques des produits, juste rémunération du producteur, accessibilité au consommateur.

Résumé du chapitre

Le modèle de production, consommation et distribution alimentaire de la SCIC Alter-Conso se présente comme un système agro-alimentaire alternatif construit en réponse aux modèles agro-industriels.

La démarche d'Alter-Conso vise alors le développement d'une agriculture paysanne et biologique. Cette démarche a pour objectif de fournir à des consommateurs-citoyens des produits de qualité sociale et environnementale en quantité suffisante. La coopérative s'inscrit ainsi dans une démarche transversale de développement rural, incluant des dimensions écologiques, sociales, économiques, éthiques.

La mise en place d'un système de distribution basé sur l'engagement et la contractualisation permet d'apporter un soutien à ce modèle agricole. Il vise en outre une transformation des pratiques de consommation alimentaire. Il s'appuie sur des adhérents engagés dans une consommation responsable, qui valorisent les caractéristiques intrinsèques des produits (goût, diversité), mais aussi leurs caractéristiques extrinsèques (conditions sociales et environnementales de production). Le projet de démocratisation alimentaire de la coopérative est aujourd'hui confronté à un double enjeu : la question de l'accessibilité financière à ses produits et un enjeu pédagogique de sensibilisation à la consommation responsable.

Enfin, le système mis en place permet de transformer la relation d'échange et de mettre en place une relation « plus que commerciale », basée sur l'interconnaissance entre les différentes catégories de membres.

Chapitre 7

Une coopérative orientée vers un projet économique non capitaliste et démocratique

Le chapitre précédent a permis de caractériser la SCIC Alter-Conso comme une organisation participant au développement d'un système agro-alimentaire alternatif et d'identifier les éléments de ce système susceptibles d'être mobilisés dans la fixation du prix.

Ce chapitre propose d'analyser le modèle d'entreprise de la SCIC Alter-Conso, à la fois dans sa dimension économique et dans sa dimension organisationnelle. Cette analyse permettra de faire ressortir trois enjeux relatifs à la fixation du prix : comme dans toute entreprise commerciale, la vente est la source de revenus d'Alter-Conso et la fixation des prix affecte donc les ressources de l'organisation et son équilibre économique. Ce chapitre montrera que les choix de la SCIC en matière d'organisation du travail sont un élément central de l'identité de l'organisation, dans la mesure où celle-ci promeut, entre autres, un temps de travail limité, et une organisation non-hiérarchique du travail. En parallèle, les ressources humaines constituent la principale source de coûts pour cette entreprise de services : les choix en matière de temps de travail et de rémunération sont dès lors indissociables de la réflexion autour de la fixation du prix. Enfin, le statut de SCIC, caractérisé par le multisociétariat et la démocratie, suppose d'articuler les attentes et les intérêts des différentes parties prenantes et de les intégrer dans la prise de décision.

Au fil des entretiens, et au cours des discussions collectives, de nombreuses références témoignent d'une volonté de s'extraire d'une logique cqpitaliste. L'ancrage dans une économie alternative s'appuie sur cette dimension critique. Ce chapitre propose ainsi dans un premier temps de mettre en évidence les éléments de critique des concepts économiques classiques déployés par les membres de la SCIC Alter-Conso (rapport au capital, à l'échange marchand et monétaire, à l'organisation du travail et aux rapports sociaux de production). Dans un second temps, seront présentés les éléments propres à la SCIC Alter-Conso et qui caractérisent un projet économique, confronté à une contrainte de pérennité, mais engagé dans un modèle a-capitaliste et démocratique. La construction de ce modèle se déploie dans le rapport au capital et à la performance, dans l'organisation du travail, et dans la gouvernance

démocratique. Ces différents éléments seront mis en relation avec leur lien potentiel à la construction du prix juste.

I. Une organisation économique non capitaliste

Cette section vise à présenter les éléments qui permettent de caractériser Alter-Conso comme une entreprise non capitaliste. Je présente tout d'abord les éléments de critique de l'entreprise capitaliste apparaissant dans les discours des coopérateurs, avant de mettre en évidence les enjeux associés au caractère commercial des activités d'Alter-Conso. Je présente ensuite les éléments qui caractérisent Alter-Conso comme une organisation de l'économie alternative.

A. De la critique de l'entreprise capitaliste à la création d'une entreprise commerciale

De la même manière que le projet agricole de la coopérative s'inscrit dans une logique de résistance à l'agriculture industrielle, le modèle d'entreprise construit par les membres de la SCIC émane d'une représentation critique de l'entreprise capitaliste.

1. La critique de l'entreprise capitaliste

Ne pas être une entreprise capitaliste est l'un des leitmotivs de la coopérative. Les représentations de l'entreprise capitaliste renvoient à la hiérarchie, l'absence de démocratie et à la recherche exclusive du profit, au détriment, notamment, de l'humain et de la qualité de vie au travail. La critique de ce modèle passe en outre par une méfiance vis-à-vis des termes gestionnaires « classiques ». Le caractère a-capitaliste, voire anticapitaliste de la coopérative constitue une pierre angulaire de son identité notamment pour les salariés.

> *« Nous ce qu'on fait, c'est un système qui est anticapitaliste dans un sens. Enfin, ce qu'on met en avant, en termes de valeurs, que ce soit au niveau du travail, au niveau de tout, c'est l'économie pas capitaliste quoi » (Léo, salarié de 2006 à 2015)*

L'entreprise capitaliste est associée à un fonctionnement ***non démocratique***, incarnée par la figure du dirigeant qui prend les décisions de manière unilatérale :

> *« En gros, au niveau du fonctionnement d'une société, la démocratie c'est bien… Si vous voulez être vraiment efficace, il faut prendre un dictateur et puis c'est réglé. Dans une entreprise, c'est comme cela que cela marche : il y a un dictateur » (Florian, salarié de 2005 à 2009).*

Au contraire, pour Florian, les questions économiques doivent relever de décisions collectives, discutées et gérées par tous, de manière démocratique. La question de la démocratie est de ce fait centrale. Si elle est facilitée par les statuts de l'ESS, elle n'est pas pour autant garantie :

les salariés interrogés sont conscients des possibles « dérives » antidémocratiques auxquelles sont confrontées les organisations de l'ESS (associations et coopératives). Au-delà de la prise de décision dans la gouvernance de l'organisation, c'est également ***l'autorité dans l'exercice du travail*** qui est remise en question. Je rediscuterai ce point dans la section consacrée à l'organisation du travail.

Le second élément de la critique est le refus de la croissance et de la recherche du profit, qui se traduit par une mise en valeur de la décroissance.

> « *Je pense que chez Alter-Conso on est tous un peu décroissants dans la tête.* »(Benjamin, consommateur depuis 2006)

Enfin, le discours des acteurs est marqué par des éléments qualifiant de manière négative un certain nombre de concepts de gestion, lorsqu'ils traduisent une logique privilégiant la rentabilité économique sur des considérations sociales ou éthiques. Ainsi, dans le récit de la création de la coopérative présenté dans le chapitre 5, Jérômemet en évidence l'opposition entre les « idéaux » portés par les fondateurs et les « contraintes budgétaires » des élus sollicités. Il oppose ainsi « marché » et « service public alimentaire ». L'idée d'une planification gestionnaire, incarnée par « l'étude de marché » apparaît alors comme un élément antithétique d'une démarche authentiquement alternative. Toutefois, les membres de la SCIC n'adoptent pas pour autant une posture de rejet systématique des outils de gestion. Ce qui semble important est que ces outils soient à même d'intégrer les finalités sociales de l'organisation.

En effet, la SCIC est confrontée dans son quotidien, comme toute organisation économique, à des enjeux de gestion. La tension est ainsi permanente entre l'acceptation et la reconnaissance de l'activité commerciale de la coopérative, base de son autonomie, et le refus de tomber dans une logique gestionnaire qui mettrait en danger les valeurs propres à la coopérative. Ainsi, la question de la place de la « communication » au sein de la coopérative fait l'objet de débats récurrents entre les partisans d'une communication informative et militante, à visée pédagogique, et les partisans d'une démarche « pragmatique » appelant à une communication « marketing ». La création d'une « marque » Alter-Conso a notamment fait l'objet de débats :

> *« Nous on s'était dit : « Tiens, ça pourrait être sympa, comme une marque, quoi ». C'est-à-dire que tu mets un logo, hop! Ça part, c'est Alter, tu vas chez des gens t'offres un truc ça vient d'Alter-Conso. Mais non! Parce qu'on refuse tout ce qui est publicité, tout ce qui est packaging »* (Rémi, producteur depuis 2006)

Cette proposition a finalement été adoptée et une marque Alter-Conso a été créée permettant de donner une identité collective aux produits distribués (notamment aux produits transformés).

Cette critique de l'entreprise capitaliste n'est cependant pas partagée par tous les membres de la coopérative, ou du moins elle est partagée de manière plus ou moins virulente. Ainsi, Pierre, s'il adhère à la dynamique alternative d'Alter-Conso, ne partage pas la représentation qu'ont les salariés de l'entreprise capitaliste, qu'il juge parfois excessive.

2. Un enjeu d'autonomie économique et financière

Si elle se revendique d'une démarche a-capitaliste, voire anticapitaliste, la SCIC Alter-Conso est une organisation à vocation commerciale, au sens où elle exerce une activité économique basée sur la vente de produits agricoles, et cherche à dégager un revenu suffisant pour faire fonctionner le collectif et poursuivre ses finalités sociales de manière autonome (i.e. sans subvention et en conservant son indépendance vis-à-vis des institutions financières) ainsi qu'à créer des emplois de qualité et rémunérateurs pour ses membres. La coopérative vise ainsi l'autonomie financière, ce qui lui impose des objectifs de viabilité et pérennité en s'appuyant essentiellement sur ses ressources propres.

a) Créer des emplois de qualité et rémunérateurs

L'objectif de créer des emplois de qualité apparaît comme un axe central des finalités d'Alter-Conso. Si elle n'était pas l'objectif premier de Florian, qui avait avant tout axé son projet sur la consommation responsable, l'idée de créer et soutenir des emplois a été adopté comme une pierre angulaire de la SCIC et apparaît aujourd'hui dans les discours des différentes catégories de coopérateurs lors de entretiens menés, ainsi que lors de réunions. Cette finalité est aujourd'hui un élément majeur de l'identité de la coopérative, qui la distingue notamment la du modèle des AMAP, qui s'appuient sur le travail bénévole de leurs adhérents-consommateurs.

> *« En gros Alter c'est : "Est-ce qu'on ne peut pas créer des emplois à partir du système paniers?" (…) »* (Rémi, producteur depuis 2006)

Pour Jérôme, salarié de la coopérative, la création d'emplois salariés constitue également l'ADN d'Alter-Conso et de sa démarche militante[96] :

> *« Au départ, le statut c'était de se dire : une AMAP, le truc c'est que personne n'est payé, ce n'est que du bénévolat, donc il faut que tu t'investisses, toi, à faire des distributions, à aider à la distribution avec le producteur etc. A Alter-Conso c'était, en fait : « On va professionnaliser tous les postes, on n'est pas vraiment pour le bénévolat, tel qu'il est comme ça, les gens travaillent, il faut qu'ils soient payés pour leur travail ». (Jérôme, salarié depuis 2008)*

Au-delà de la création d'emplois, l'objectif de la coopérative est aussi de fournir à ses salariés une rémunération décente et de sortir de la logique de précarité qui tend, pour les membres de la coopérative, à être trop souvent la norme au sein des organisations de l'ESS. Le maintien dans l'emploi des salariés, ainsi que la question de leur rémunération est un enjeu majeur pour la coopérative. Cet enjeu interroge le modèle économique de la SCIC, à savoir : le système de paniers est-il suffisant pour couvrir les charges de la coopérative ? En effet, les ressources humaines constituent la principale charge de la coopérative (entre 70 et 75% du total des charges). En 2009, il a été voté en Assemblée Générale que la coopérative s'engageait à rémunérer ses salariés à hauteur de 1,4 SMIC horaire, pour un temps de travail de 25h/semaine. Cet objectif a dû être revu à la baisse en raison d'un volume horaire impossible à tenir. A l'heure actuelle, le niveau de rémunération des salariés est de 1,2 SMIC horaire, pour une durée de travail de 30h/semaine. La rémunération des salariés dépend aujourd'hui directement des produits des ventes de paniers réalisées par la coopérative. Elle apparaît ainsi comme un argument récurrent aussi bien dans la fixation des prix que dans la réflexion sur l'évolution du modèle de développement économique de la coopérative, qui a fait l'objet des ateliers en 2015.

La question de l'augmentation des salaires pose également celle de la répartition des excédents de l'exercice. La tension entre augmentation des salaires et affectation des bénéfices au développement coopératif traverse la coopérative depuis sa création. Si

---

[96] Lors de la création de la coopérative, la création d'emplois n'était pas une finalité pour Florian, le co-fondateur, qui porte un regard critique sur le travail. Cette finalité a été introduite avec la réflexion autour de la professionnalisation des AMAP, puis mise en avant dans les démarches effectuées auprès des collectivités publiques. La création d'emplois devient alors un ***argument stratégique*** visant à attirer et mobiliser les pouvoirs publics puis à attirer les adhérents. Bien que l'argument ait été insuffisant pour mobiliser les collectivités, il est rapidement devenu partie intégrante de l'identité coopérative, et apparaît comme un symbole de la solidarité entre membres des différentes catégories d'acteurs. Je remettrai cela dans le texte principal car l'évolution est importante. A moins que tu ais choisi d'observer à un moment t ? de ne pas tenir compte de l'histoire et des évolutions ?ou bien tu en parles dans une autre section ?

aujourd'hui la nécessité de revaloriser les salaires fait consensus, la question se pose toutefois d'un arbitrage entre augmentation des salaires et réduction du temps de travail des salariés.

b) Assurer un développement autonome et pérenne de l'organisation

Au regard de son objet social et de sa démarche de création d'emplois, la coopérative doit donc être en mesure de dégager des ressources économiques suffisantes pour faire vivre l'organisation. Si les organisations de l'ESS et en particulier les entreprises sociales se caractérisent souvent par une hybridation des ressources financières, Alter-Conso s'est fixé un objectif d***'indépendance ou d'autonomie***, et souhaite être capable de fonctionner indépendamment d'appuis financiers institutionnels venant des banques et des pouvoirs publics.

(1) Etre indépendants vis-à-vis des pouvoirs publics

Le projet initial d'Alter-Conso envisageait un partenariat étroit avec les collectivités et institutions publiques (mairies, Centres Communaux d'Action Sociale) pour permettre aux populations à faible revenu d'accéder à une alimentation locale, de qualité, en circuits courts. Dans ce projet, la coopérative aurait été dépendante de fonds publics pour le financement de paniers solidaires. L'échec du partenariat souhaité initialement, ainsi que le manque de considération des élus pour le projet a conduit les membres de la coopérative à entrer dans un rapport plus méfiant avec les pouvoirs publics. La SCIC revendique son autonomie financière vis-à-vis des pouvoirs publics, en refusant les subventions de fonctionnement.

> « *Le principe à Alter Conso c'est qu'on ne fonctionne pas avec les subventions de fonctionnement. Il peut y avoir des subventions d'investissement mais pas de subventions de fonctionnement. C'est un principe qu'on* avait. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Ainsi, l'une des deux chambres froides récemment installées dans le local a été financée par des subventions à l'investissement. La coopérative bénéficie par ailleurs du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi.

Le choix de se passer de subvention est motivé par deux raisons principales. D'une part, la dépendance aux subventions, et en particulier aux subventions de fonctionnement, rend l'organisation vulnérable aux changements de politiques publiques. Les subventions à

l'investissement[97] sont plus acceptées, même si la coopérative réfléchit actuellement aux manières d'augmenter sa capacité de financement et en particulier d'autofinancement. En outre, les subventions impliquent, pour les acteurs, des compromis et compromissions avec les pouvoirs publics. Ne pas être tributaire de subventions pour faire fonctionner la coopérative est un moyen de conserver la liberté dans les orientations prises. Ce choix permet à la SCIC d'échapper aux pressions des institutions publiques et aux compromis qu'elles exigent.

> *« Une des forces d'Alter-Conso, c'est de n'avoir de comptes à rendre à personne d'autre que ses coopérants, et (…) de n'avoir aucune subvention extérieure pour le fonctionnement, ça c'est le fondement du truc. (…) Ça c'est une volonté, une volonté aussi politique.»* (Jérôme, salarié depuis 2008)

> *« Les paysans, certains, étaient totalement hostiles à la subvention publique quand on les a rencontrés, il avaient vu capoter des projets orientés par les collectivités (…) qui les avaient amenés là où elles voulaient. Ça encouragé notre volonté de dire : quand on veut être libre et autonome, il faut être financièrement libre. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

La question des subventions est source de débats récurrents, caractéristiques, là encore, des organisations de l'ESS tiraillées entre une aspiration à l'autonomie et la difficulté à dégager des ressources financières suffisantes. La question de savoir quel type d'aide financière est acceptable ou non se pose régulièrement, que ce soit en réunion d'équipe ou en conseil de coopération (par exemple, les contrats aidés ou le CICE[98], bien qu'ayant été acceptés, sont considérés comme des subventions à l'emploi précaire, qui mettent à terme la coopérative en danger plus qu'ils ne la soutiennent).

La coopérative continue cependant à faire appel aux collectivités pour mettre en place des projets ponctuels (Opération pommes en ville, fête des 10 ans d'existence d'Alter-Conso) et garde en tête la possibilité de développer un jour le partenariat visant à mettre en place des paniers solidaires :

---

[97] Les subventions de fonctionnement visent à financer le fonctionnement courant de l'organisation (ex : salaires) tandis que les subventions à l'investissement constituent un aide dans le cas de projets plus spécifiques nécessitant un apport en capital ponctuel (ex : achat d'une chambre froide).

[98] CICE : Le Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi est « un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et équivaut à une baisse de leurs charges sociales. Le CICE s'impute en priorité sur l'impôt sur le revenu ou l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'année au cours de laquelle les rémunérations prises en compte pour le calcul du CICE ont été versées" (http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/entreprise/aides-credits-impot#Xtor=SEC-28-GOO)

« Ce qu'on voulait, ce qu'on voudrait toujours, ce serait que les collectivités abondent un fonds qui permettrait de subventionner l'adhésion de foyers à faibles revenus (…) donc sans subventionner directement la structure elles paieraient une partie du panier de certains foyers. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

(2) Echapper aux banques et institutions financières

L'indépendance financière est peu à peu devenue une marque de l'identité de la coopérative. Elle ne concerne pas uniquement les institutions publiques, mais aussi les parties prenantes externes privées et en particulier les banques. La coopérative témoigne ainsi d'une volonté d'être « hors-système », en développant ses capacités d'autofinancement, le financement solidaire entre membres, et en évitant toute relation de dépendance aux banques. Ainsi, lors d'une réunion organisée avec les consommateurs autour de la fixation des prix, Sandra salariée de la coopérative, rappelle ainsi l'objectif d'indépendance de la coopérative :

« Alter, c'est un système éducatif, porteur de valeurs, qui défend une autre agriculture et une autre économie, qui a pour but de travailler dans l'économie solidaire, en-dehors des banques et des marchés » (Sandra, salariée depuis 2014)

3. Un équilibre économique fragile

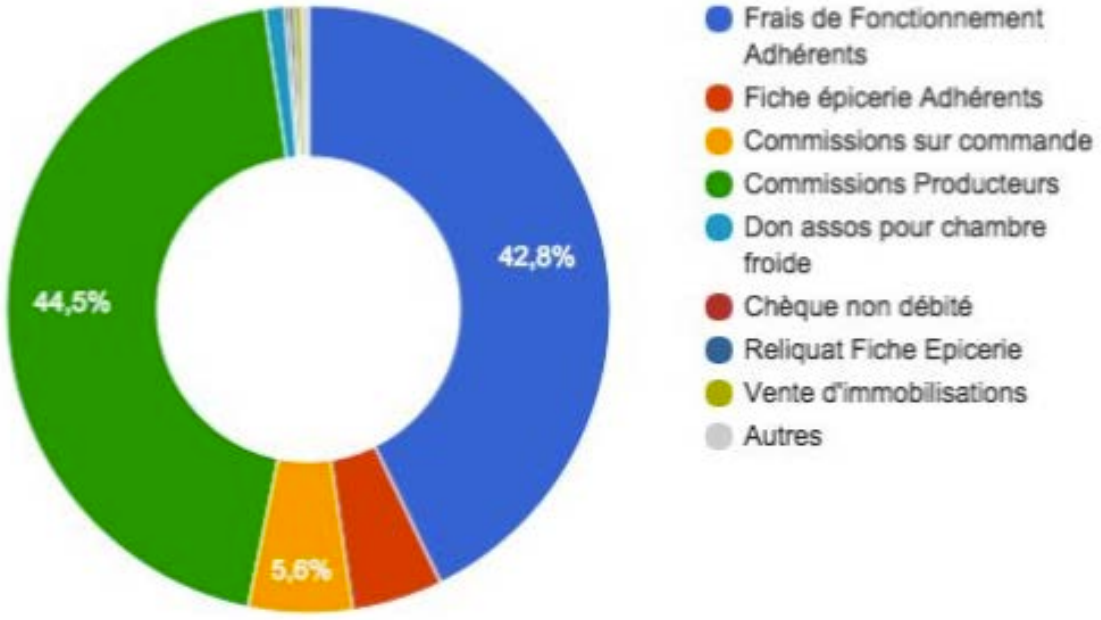
L'objectif d'autonomie pose la question de la santé économique de l'organisation. La coopérative a su depuis 10 ans se développer, investir (achat de matériel, de camions) en conformité avec sa volonté d'autonomie. Toutefois, l'équilibre de la coopérative demeure encore fragile au regard de ses besoins, à la fois en termes de fonctionnement (rémunération des salariés) et d'investissement. La coopérative termine généralement l'année avec un résultat proche de l'équilibre. Au terme de l'année 2015 la coopérative enregistre un bénéfice net de 4 421 euros, le prévisionnel pour 2016 étant de 2 113 euros. Le report à nouveau en 2016 s'élève à 21 775 euros.

- **Compte de résultat**

Les recettes de la coopérative sont avant tout issues des frais de fonctionnement payés par les consommateurs (pourcentage du prix des paniers) et des commissions versées par les producteurs (pourcentage du montant des ventes à la coopérative). Le pourcentage moyen payé par les producteurs et les consommateurs est de 14% (du prix des paniers pour le consommateur, du chiffre d'affaires réalisé pour le producteur). Ces recettes constituent une vente de services (assurer la logistique et la distribution des paniers). En 2015, le total des

produits s'élève à 240 000 euros. Le diagramme ci-dessous donne un aperçu de la répartition des produits (Figure 22).

Figure 22 : Répartition des produits de la SCIC Alter-Conso pour l'année 2015



Source : SCIC Alter-Conso, rapport financier Assemblée Générale 2016

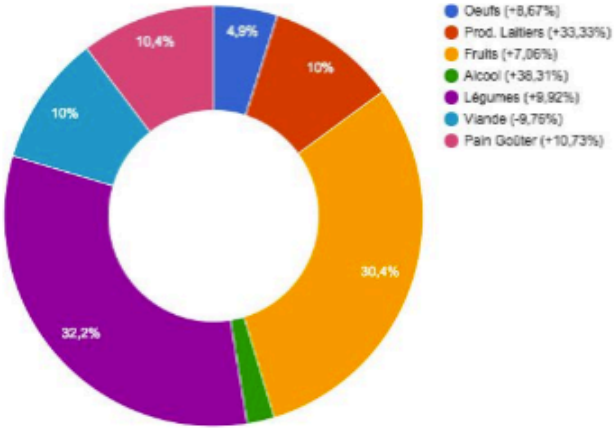
Ce diagramme met en évidence la répartition du chiffre d'affaire. Les commissions des producteurs et les frais de fonctionnement étant des pourcentages du prix des paniers, cette répartition montre l'impact que peut avoir une variation du prix des paniers sur le résultat de l'exercice. Si les recettes touchées par la coopérative sont issues des frais de fonctionnement et des commissions producteurs, le montant des marchandises vendues avoisine le million d'euros annuel. Son analyse met en évidence la part des différentes filières de production dans le volume des ventes (Figure 23).

Elle met en évidence le poids important des filières fruits et légumes. Du fait de ce poids, les filières fruits et légumes seront également celles où se cristalliseront les principaux enjeux autour de la fixation du prix.

Figure 23 : Répartition du volume de marchandises vendues par la coopérative en 2015, par filière et via la fiche épicerie (vente au détail et commandes)

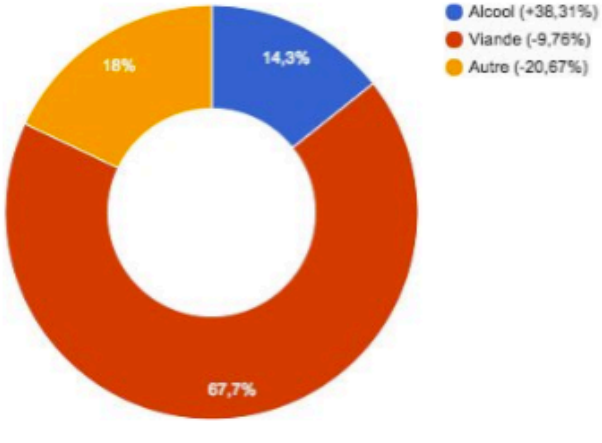
Répartition par filière :

	2014	2015
Oeufs	39 788,34	43 238,30
Prod. Laitiers	65 739,40	87 651,46
Fruits	248 044,93	265 555,78
Alcool	13 388,20	18 517,08
Légumes	256 067,43	281 473,23
Viande	97 127,82	87 651,46
Pain Goûter	82 025,44	90 826,02
Total	**802 181,56**	**891 428,28**



Répartition des achats en épicerie

	2014	2015
Alcool	13 388,20	18 517,08
Viande	97 127,82	87 651,46
Autre	29 290,79	23 235,59
Total	**139 806,81**	**129 404,13**

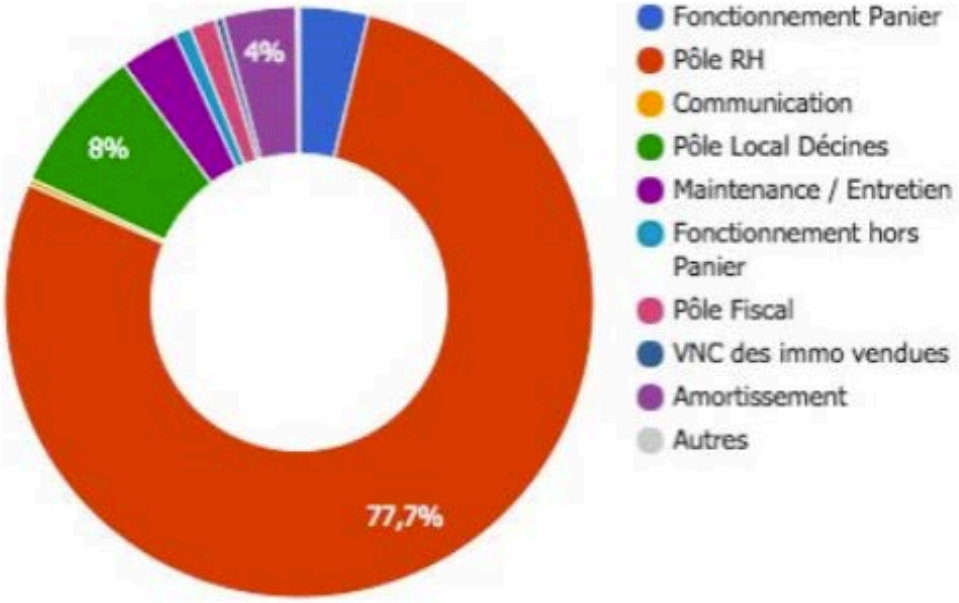


L'augmentation du volume des marchandises est principalement dû à l'augmentation du prix des paniers et donc du volume. On note néanmoins une baisse du volume d'épicerie suite à une baisse des commandes de viande.

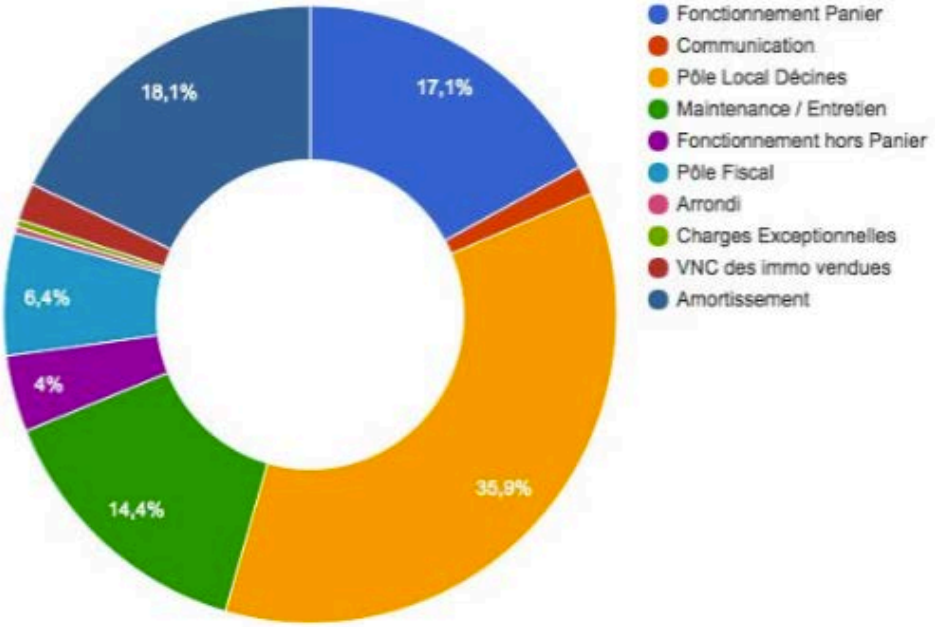
Source : Alter-Conso, Bilan financier Assemblée Générale 2016

L'analyse des charges met quant à elle en évidence le poids des ressources humaines dans le compte de résultats (le total des charges salariales s'élève à 235 600 euros).

Figure 24 : Diagramme d'analyse des charges de la SCIC Alter-Conso (2015), avec et sans les charges salariales



Le pôle RH représente à lui seul 77,7 % (183 071 €) de la globalité des charges ; pour plus de lisibilité, le graphique ci dessous montre la répartition des charges sans le budget RH



Source : Alter-Conso, Bilan financier Assemblée Générale 2016

Ainsi, les charges salariales représentent la principale source de coûts de la coopérative. Dans la mesure où la coopérative n'a pas pour finalité le profit cette part importante des salaires pose deux difficultés : d'une part, elle ne dégage pas un résultat suffisant pour atteindre les niveaux de salaires souhaités pour les salariés et validés par l'ensemble des membres de la coopérative. D'autre part, les bénéfices réalisés ne lui permettent pas d'investir dans le développement de l'outil de travail. Au terme de dix ans d'existence, la revalorisation salariale peine à être mise en œuvre et les objectifs de rémunération ne sont pas atteints. L'équilibre financier fragile de la coopérative apparaît comme une préoccupation récurrente dans les débats collectifs.

La coopérative a aujourd'hui choisi de travailler au développement et à la consolidation de son modèle économique. En 2015 a ainsi été votée l'augmentation du prix des paniers. La coopérative est également engagée, comme je l'ai signalé précédemment, dans une réflexion autour du développement de nouvelles formes de commercialisation. Les différentes mesures prises pour revaloriser les salaires ont permis d'intégrer dans le bilan prévisionnel de 2016 un budget de 7 000 euros supplémentaires affectés à la revalorisation salariale.

Enfin, pour pouvoir financer des dépenses d'investissement, et notamment le développement d'une base de donnée visant à améliorer la qualité du travail salarié et son efficacité, la décision de doubler le capital social a été votée en septembre 2015, pour passer de 15000 à 30000 euros.

Le Conseil de Coopération souligne cependant que les investissements ne peuvent être systématiquement financés par augmentation de capital : il est nécessaire, si la coopérative veut investir dans son outil de travail et de production, de développer ses sources de revenus pour s'autofinancer.

La question des prix joue alors un rôle central au regard de la pérennité économique de l'organisation.

B. Les principes d'une économie alternative

Si la coopérative est une organisation commerciale, ce statut d'éloigne d'une démarche non capitaliste. Cette démarche se décline, du point de vue de la gestion économique et financière de l'entreprise, dans son rapport à la propriété et au capital, dans sa définition de la performance et dans son rapport à son environnement économique.

1. Un rapport non capitaliste au capital (régime de propriété et régime de gestion)

Conformément à son statut coopératif, Alter-Conso entend découpler montant de capital détenu et pouvoir de décision. Elle ne rémunère pas le capital et met en avant l'idée que ses membres ne sont pas propriétaires de la coopérative.

a) Découpler montant du capital détenu et pouvoir de décision

- **Une gouvernance démocratique : un homme = une voix**

Conformément aux principes coopératifs et à ses statuts, la SCIC fonctionne selon le principe un homme est égal à une voix. La participation à la prise de décision est ainsi découplée du nombre de parts auxquelles le sociétaire a souscrit. La participation au vote lors des assemblées générales est pondérée par les statuts en fonction des différents collèges, indépendamment du capital possédé.

- **Un coût d'entrée faible**

Le prix des parts sociales est de 40 euros pour les producteurs et pour les salariés. Les parts sociales des adhérents sont détenues par l'Association des Alter-Consommateurs. Chaque adhérent consommateur contribue à l'association à hauteur de 50 centimes tous les six mois (minimum), l'association reversant la moitié de ses ressources à la coopérative sous forme de capital social. Jusqu'en 2012, seul le collège consommateur était autorisé à posséder plus de 12 parts sociales. Cette règle a été levée en 2105 pour pouvoir augmenter le capital social de la coopérative. Le nombre de part possédées par les collectivités ne peut dépasser 12 parts. . La coopérative impose par ailleurs un équilibre dans les parts possédées par chaque collège, leur nombre étant déterminé par le Conseil de Coopération.

Figure 25 : part de capital social initial détenu par chaque collège

6.1 Capital social initial, par catégorie d'apporteurs
Catégorie « salariés » : 3840€ soit 96 parts.
Catégorie « producteurs » : 4000€ soit 104 parts.
Catégorie « adhérents » : 840€ soit 21 parts
Catégorie « sympathisant » : 80 € soit 2 parts

Source : statuts de la SCIC Alter-Conso (2008)

Le coût d'entrée faible vise à rendre le sociétariat accessible (en particulier pour les consommateurs) et à créer un modèle d'entreprise s'appuyant sur une faible intensité en capital. Enfin, contrairement à certains modèles de coopératives agricoles, Alter-Conso

n'impose pas aux producteurs d'acheter des parts en proportion du chiffre d'affaires réalisé. Ces différents éléments contribuent à l'élaboration d'un projet économique démocratique et accessible.

b) Ne pas rémunérer le capital

La coopérative ne réalise aucune redistribution des éventuels bénéfices, que ce soit sous forme de rémunération du capital (en fonction du nombre de parts souscrites) ou sous forme de ristourne (en fonction du chiffre d'affaires réalisé).

c) Ne pas être « propriétaire » de la coopérative

Alter-Conso est une SCIC-SARL à capital variable. Ses parts ne peuvent être revendues à un tiers, ou intégrées à la vente d'une exploitation agricole par exemple. Si la personne quitte la coopérative, celle-ci lui rend ses parts. Ce choix vise à avoir un regard sur les membres qui rejoignent la coopérative, et garantir leur adhésion morale aux principes coopératifs.

2. Redéfinir la performance : une entreprise commerciale à but non lucratif

Cette section propose d'analyser comment est définie la performance dans une organisation qui s'inscrit dans une logique de décroissance.

a) Revendiquer un « droit à l'inefficacité »

En cohérence avec les valeurs coopérative, Alter-Conso a fait un certain nombre de choix de gestion qui tendent à rendre la coopérative moins « efficace », moins rapide, que ce soit dans la prise de décision fondée sur l'horizontalité et la démocratie, ou dans l'organisation quotidienne du travail avec un principe de « non-spécialisation » des tâches. Cette inefficacité est cependant assumée, voire revendiquée :

> *« (La non-spécialisation), c'est inefficace mais c'est ce que j'appelle le droit à l'inefficacité quoi. C'est-à-dire (…) ne pas tout sacrifier sur l'hôtel de l'efficacité, pas la démocratie et pas non plus le bien-être des salariés. Donc du coup, oui, sur la gestion d'Alter Conso, c'est à la fois un point noir et un truc dont je suis assez fier. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Malgré cette revendication, la coopérative s'engage depuis sa création dans l'amélioration des processus logistiques et des outils de gestion, afin, notamment, de limiter le temps et l'intensité du travail tout en cherchant à améliorer les résultats des exercices. Des

aménagements et des concessions ont ainsi été réalisés par rapport au modèle initial, à travers notamment une spécialisation partielle des tâches. En termes de processus de décision et d'organisation démocratique, si les membres de la coopérative tendent à accepter le temps nécessaire de la prise de décision, tous reconnaissent la lourdeur de certaines décisions et la nécessité d'un apprentissage collectif pour améliorer les outils d'animation et de décision collective. D'importants efforts sont réalisés dans le sens d'une amélioration des pratiques d'animation depuis la création de la coopérative.

b) Une entreprise non lucrative

Comme le mentionnent les statuts, Alter-Conso n'a pas vocation à réaliser des profits. Ainsi, l'intégralité des bénéfices nets est affectée aux réserves impartageables (légale et statutaire).

> *« On voulait une structure non lucrative. Enfin, on est une structure commerciale mais à but non lucratif. »* (Alex, salarié depuis 2005)

Cette dimension est valorisée par les consommateurs, qui entendent adhérer à un système commercial « *alternatif* », qui ne cherche pas à « *faire de l'argent* » (Simon, consommateur depuis 2006)

c) Primauté de l'humain sur le capital :

Le « droit à l'inefficacité » et la non-lucrativité témoignent de la primauté accordée à l'humain sur le capital. Il s'agit alors de « remettre l'humain au centre ». Les éléments associés sont la participation de l'ensemble des membres à la prise de décision, la rémunération du travail et non du capital, et l'objectif d'amélioration des conditions de vie et de travail pour les salariés et les producteurs.

Dans cette perspective, la performance économique de l'entreprise est avant tout un moyen pour mettre en œuvre un projet à finalité sociale. Le profit ne constitue pas la finalité de l'organisation. Les revenus des ventes étant la principale ressource de l'organisation, cette dimension est un élément à prendre en compte dans la fixation du prix : la coopérative ne déterminera pas ses prix en vue de la maximisation des bénéfices mais dans un objectif de pérennité économique sous contrainte de finalités sociales.

3. Repenser les relations à l'environnement économique

Le modèle de développement d'Alter-Conso n'est pas basé sur une logique de croissance et de concurrence mais d'essaimage et de coopération et inter coopération.

a) Essaimage versus *croissance*

La coopérative a très rapidement atteint une taille critique et a alors appuyé le développement des deux associations qui partagent aujourd'hui ses locaux : Croc'éthic et Arbralégumes.

> *« En deux ans je pense qu'on a dû atteindre pratiquement la taille qu'on a maintenant, et donc du coup on a arrêté de se développer et on a appuyé leur développement, parce nous sinon on aurait trop grossi trop et on aurait dépassé l'échelle qu'on voulait avoir »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Pourquoi la coopérative a-t-elle fait le choix d'essaimer plutôt que de croître ? Au regard de la croissance du nombre d'adhérents au terme des deux premières années, la coopérative aurait pu décider de développer ses infrastructures (taille des locaux et des camions) en acceptant les nouveaux adhérents inscrits sur liste d'attente et qui devaient parfois patienter un an pour rejoindre la coopérative. Elle aurait également pu développer un réseau de franchises :

> *« En fait à l'époque, l'arbitrage il était là. C'était qu'on pouvait faire des franchises. C'était, là on gardait la main, et le chiffre d'affaires qui va avec. »* (Alex, salarié depuis 2005)

Le choix de se développer en essaimant plutôt qu'en augmentant la taille de la structure renvoie à trois raisons principales :

- **Un objectif atteint**

La coopérative a atteint le maillage du territoire qu'elle s'était fixé et couvrait l'agglomération lyonnaise avec ses 14 lieux de distribution.

> *« Il y avait une taille (…) qui était cible, tu vois, en termes de nombre (…). On avait prévu un maillage de l'agglomération qu'on a atteint à un moment donné. »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Cette dimension de couverture satisfaisante s'oppose ainsi à la logique de croissance. Le « suffisant » va à rebours du « toujours plus ». En outre, l'objectif fixé l'était en fonction de la finalité sociale (créer des points de distribution pour rendre le modèle accessible à la population sur l'ensemble du territoire) et non d'un objectif économique.

- **Des limites structurelles au développement**

Le développement de l'organisation est limité par ses infrastructures (taille des camions et de la chambre froide, configuration des lieux de distribution) et le mode de distribution (distribuer l'intégralité des paniers en 2h) qui fixe un nombre maximum d'adhérents par lieu.

> *« De fait, le nombre d'adhérents par lieu a trouvé une limite qui est toujours existante, en fonction de la taille des camions pour les livrer, en partie, et aussi du temps qu'on a, en deux heures de distribution pour pouvoir fournir des paniers…Quand il y a déjà 60 personnes qui viennent en 2 heures, ça enchaîne bien »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Passé un certain nombre d'adhérents, les distributions perdaient en qualité et en convivialité.

> *« On s'est dit, si on continue, on va faire quelque chose de mauvaise qualité, on va exploser et puis ce ne sera pas satisfaisant du tout pour les gens qui sont dedans. (…)Il y a des lieux où on est parti à, je ne sais pas, soixante-dix adhérents d'un coup et puis on n'avait pas les moyens de gérer, on faisait trop de bêtises, ce qui fait qu'on perdait aussi des gens, ce qui est logique. »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

- **Rester à taille humaine pour préserver le modèle d'Alter-Conso**

Un changement d'échelle trop important risque de remettre en cause certaines valeurs fondamentales de la coopérative. Rester une organisation « *à taille humaine* », ne pas « *devenir les Carrefour du système paniers* », vise à préserver ces valeurs.

D'une part, la coopérative souhaite conserver un modèle accessible pour les petits producteurs et ne pas dépasser la capacité de production.

> *« Il y avait surtout l'idée qu'on ne voulait pas dépasser la capacité de nos producteurs. C'est à dire qu' on était sur des producteurs, des exploitations assez petites quand même, pas les plus petites hein, il y a des structures qui fonctionnent (…) dans une agriculture encore plus alternative. Nous c'étaient des exploitations familiales, ou petites associations, type GAEC, mais déjà qui ont un volume important, mais par contre si on dépassait ces volumes-là enfin, si on allait trop loin en termes de volume rien que sur l'agglomération on aurait déjà dépassé la capacité de ces producteurs. (…) On a trouvé notre équilibre en disant « nous on veut atteindre cette taille-là, parce qu'on (…) voulait aider cette agriculture-là. »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

En termes d'organisation du travail, il s'agit par ailleurs, au niveau de l'organisation de l'équipe salariée, de préserver un fonctionnement démocratique et horizontal :

> *« L'idée c'est de rester un truc à taille humaine, on n'a pas de hiérarchie à Alter-conso. Alors à 8 ça marche, mais est-ce qu'à 25 ça marche ? Ou est-ce que ça marche de la même*

façon ? Voilà, c'est des questions qu'on se pose. On sait que comme cela, cela fonctionne en tous cas. Après il faudrait sûrement essayer de voir à ce que soit porté à d'autres dimensions, enfin moi je serais bien même pour ça, mais est-ce que ça ne vaudrait pas mieux de faire plusieurs petites structures plutôt que une grosse ? » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Enfin, l'enjeu est de rester en contact avec les producteurs pour faire circuler l'information au sein de la coopérative. Aujourd'hui les fonctions logistiques sont assurées par l'ensemble des salariés, la tournée est l'occasion de rencontrer les producteurs, de « prendre la température » sur les conditions de production et la qualité des produits. Conserver ce lien suppose de rester à une échelle suffisamment petite pour que les salariés puissent continuer à aller chercher les produits eux-mêmes et restent en contact avec les producteurs. Ainsi, pour Léo, c'est le respect d'une dimension « humaine » qui a permis de conserver une souplesse dans la logistique et de s'ajuster aux contraintes et aléa rencontrés par les producteurs. Il souligne ainsi que, malgré les nombreux imprévus auxquels a été confrontée la coopérative au fil des années, elle n'a jamais manqué ou annulé une distribution : les paniers ont toujours été livrés, malgré les erreurs ou les retards éventuels.

b) Coopération versus *concurrence : inter coopération et projets de développement collectif*

Alter-Conso, Croc'éthic et Arbralégumes sont aujourd'hui regroupées au sein du collectif La Bruyère. Ces trois organisations sont engagées dans un rapport de coopération et de mutualisation (d'outils, de locaux), et non un rapport de concurrence. Cette logique d'essaimage, qui revient à créer sa propre concurrence a suscité des incompréhensions dans l'entourage de la coopérative :

« Le truc qui était complètement aberrant quand tu racontais ça à l'extérieur, c'est que tu crées ta propre concurrence. C'est-à-dire en fait que, enfin, dans une perspective d'économie de marché normale, tu te mets des bâtons dans les roues tout seul, parce que tu te dis : « J'ai le monopole, et bien je vais créer des gens qui font la même chose. » Donc après, on avait entre guillemets un pacte de non-agression, forcément, avec les autres, en disant : on ne va pas se marcher sur les plates-bandes, on va pas se mettre des points de distribution à 200 mètres à chaque fois qu'on ouvre un nouveau lieu. On en parle, et puis voilà » (Alex, salarié depuis 2005)

La logique d'essaimage va à l'encontre des mécanismes marchands classiques, fondés sur la croissance et la concurrence. La dynamique de coopération passe par ailleurs par l'inscription

dans les réseaux de développement des circuits courts de l'ESS, et de coopération inter-organisationnelle (Raccourci, PIRAT, Le Bol), qui visent à mutualiser les ressources logistiques notamment dans une perspective de développement des circuits courts alimentaires de l'ESS dans l'agglomération Lyonnaise.

Ce rapport de coopération et non de concurrence pose la question du rôle que jouent les prix pratiqués par les organisations proposant le même type d'offre dans la fixation des prix par la coopérative : les prix des organisations partenaires sont-ils pris en compte ? Comment l'organisation se positionne-t-elle par rapport à un environnement économique plus étendu ? En effet, tout un réseau de distribution de paniers ne s'inscrivant pas dans une démarche d'économie sociale et solidaire a fleuri à Lyon et aux alentours. Comment la coopérative se positionne-t-elle par rapport à ces initiatives, et plus généralement, par rapport aux prix pratiqués sur les différentes formes de marchés alimentaires ? Ces éléments seront abordés dans le chapitre suivant, qui traite de la construction du prix.

4. Prendre des risques : utopies et expérimentations

Les entretiens réalisés inscrivent Alter-Conso dans une démarche d'expérimentation, de prise de risque et d'apprentissage par essais erreurs. L'histoire de la création de la coopérative met en évidence cette dimension de tâtonnements. La coopérative s'inscrit dans une démarche d'économie alternative par une dimension utopique forte qui porte l'ensemble des membres. Les termes « d'utopie », « d'idéal » traversent les propos des membres de la SCIC

> *« Moi j'ai souvenir des premiers moments où j'ai rencontré l'équipe d'Alter-Conso et ils m'ont dit : "En principe ça va se passer comme ça, les gens ils vont s'engager, ils vont payer à l'avance, et on va ouvrir quatorze lieux, et il va y avoir tant de trucs, et...". Je me suis dit, "Ils rêvent encore...". Je veux dire, voilà, enfin j'étais parti avec eux quand même mais pour moi, j'étais hyper sceptique sur le fait que les gens allaient rentrer massivement on va dire dans un système comme celui-là. »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Finalement ressort le sentiment d'être dans une « utopie qui fonctionne » :

> *« je pense que l'utopie, je crois que la définition littérale, c'est un truc qui est pas réalisable. Nous, au bout de 10 ans, tu peux plus nous traiter d'utopistes. Parce que, heu, c'est réalisable et c'est réalisé. »* (Alex, salarié depuis 2005)

Ce regard positif n'empêche pas de mettre en avant un certain nombre de limites et de dysfonctionnements, qui témoignent ainsi d'une démarche réflexive et d'un retour critique sur le projet.

Cette démarche expérimentale aboutit parfois à des voies sans issues. Mais ce qui est sur le coup interprété comme un échec peut également, dans de nombreuses situations être relu comme une étape de l'avancée de la coopérative. Pour exemple, l'échec du projet de développement PIRAT, vécu comme une grande déception par l'équipe salariée, peut aussi être analysé comme l'enclenchement d'une dynamique territoriale qui affleure aujourd'hui dans le développement du Bol. Ainsi, l'un des éléments saillants du projet est la capacité d'apprentissage par essai-erreurs du point de vue individuel et collectif.

Cette dynamique d'expérimentation permanente peut cependant être aussi source de fatigue pour les membres de la coopérative. Ainsi, plusieurs membres de l'équipe salariée soulignent que la coopérative est engagée dans un mouvement perpétuel qui peut être vécu comme une fuite en avant. L'enjeu de la pérennisation de ce projet expérimental est alors de trouver l'équilibre entre la volonté de faire avancer un projet militant et utopiste et la capacité à renforcer ses bases logistiques, humaines, économiques ?

> *« Ce n'est pas pour rien qu'on est alternatif nous dans nos organisations c'est qu'à la fois on est sur un terrain complètement expérimental qui se cherche, et en même temps on est dans un contexte qui demande des résultats, des solutions. Et ça on ne sait pas faire encore, je veux dire on expérimente quoi. Et ça, ça prend la tête. On voudrait tirer des conclusions très vite, encore une fois opérationnelles pour rendre efficace le boulot dans du global. Je pense que ça prend du temps, et on est dans une forme de stress, l'attente de résultat. Alors qu'on est sur de la création pure. »* (Sandra, salariée depuis 2014)

II. Repenser le travail

La coopérative défend un rapport original au travail. Le modèle d'organisation du travail au sein de la coopérative s'appuie sur un temps partiel choisi et sur des valeurs d'horizontalité, de démocratie et de non-spécialisation des postes. La coopérative a pour objectif de créer des emplois de qualité, à la fois du point de vue de la rémunération et de la qualité de vie au travail. L'enjeu est alors de construire un modèle économique susceptible de fonctionner sur la base de cette organisation du travail, et à même de réaliser l'équilibre temps de travail/niveau de rémunération recherché.

A. Critique du travail salarié et recherche de sens dans le travail

Florian, co-fondateur de la coopérative développe un discours très critique vis-à-vis du travail et affirme ne « pas aimer travailler ».

> *« Au départ, il a fallu bosser pas mal. Moi, je n'aime pas trop bosser. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Florian associe le travail aux notions de contraintes et de pénibilité, et le définit en opposition à la notion de liberté. Le travail est ce qui nous oblige, qui vient entraver notre liberté.

> *« Typiquement, moi j'utilise la phrase de Boris Vian, qui dit : « Le travail c'est tout ce qu'on ne peut pas arrêter de faire quand on a envie d'arrêter de le faire ». Et donc, du coup, le travail (…) c'est un mélange de contraintes et de pénibilité. La pénibilité avec une définition faible qui consiste à dire : « est pénible tout ce qu'on ne choisirait pas délibérément de faire si on avait une liberté totale ». Du coup, Alter Conso, à la base pour moi, ce n'était pas un travail mais, progressivement, c'est devenu un travail. »* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Le rapport critique au travail dont témoigne le fondateur est parallèlement associé à un idéal du travail "émancipateur" ou "épanouissant", à une représentation idéale du travail comme possible source d'accomplissement. Ce regard critique porté sur le travail a profondément marqué l'identité de la coopérative autour d'une démarche de limitation du temps de travail, et d'une réflexion transversale autour de la place du travail dans nos sociétés et des rapports sociaux de travail dans l'entreprise capitaliste.

Les salariés que j'ai interviewés intègrent leur expérience au sein d'Alter-Conso dans une réflexion plus globale sur leur rapport au travail et sur la recherche de sens dans le travail. Pour certains, l'arrivée chez Alter-Conso renvoie à un questionnement autour des valeurs et du fonctionnement du salariat « classique » qui constitue un virage dans leur parcours. Ils

témoignent alors à la fois d'une recherche de sens dans leur travail, et de la volonté d'échapper aux rapports de hiérarchie et de domination :

> *« J'ai bossé en agence de communication au début, et après j'ai bossé aussi en communication interne chez Alstom, avec des plans sociaux, des trucs où tu te rends bien compte aussi que la communication, c'est souvent la voix de son maître sur ces choses-là. Et c'est vrai que du coup, ça a été un gros virage dans ma vie. A un moment donné, tu te dis : « ben non, en fait, ce n'est pas ce que je veux faire dans la vie ». (…) J'avais quitté la communication en raison d'une absence de valeurs, pour ne pas être la voix d'un patron. A l'inverse, ce qui m'a attiré, c'était tout l'inverse de ce que j'avais rejeté (...) C'était un truc équitable, un truc sain, un truc où tu as les coudées franches, aussi l'excitation de monter quelque chose, de fixer toi-même tes règles, de se dire qu'on allait faire du temps partiel, de se dire qu'on allait réfléchir au plus bas salaire. Je crois que ce qui m'a attiré aussi, c'est de dire « bah là, en fait, au lieu de rentrer dans un moule, je vais créer le moule ». Et je vais me faire un petit monde dans le monde. C'est comme ça, je pense, que ça a animé tout le monde au début, c'était de se dire : « En fait, là on se prend en main et on peut tout décider nous-mêmes, on ne va pas hiérarchiser le truc »»* (Alex, salarié depuis 2005)

> *« Pendant 10 ans j'étais graphiste et je gagnais de l'argent. Enfin, beaucoup plus d'argent que le projet dans lequel on me proposait d'aller. Mais en même temps, voilà, tu fais la balance entre ta volonté politique et ta volonté de te foutre dans le moule et qui, au final ne te fait pas vraiment avancer, en fait, parce que tu es contre. Tu es contre plein de trucs et, en fait, tu es pour plein de choses dans ton travail parce que tu les cautionnes. Et en fait tu peux être contre la terre entière et puis lui serrer la main, ce n'est pas hyper constructif quoi. Donc voilà, il y a un moment où j'ai tourné vraiment la page et j'ai dit : « et bien voilà, c'est bon. On lâche l'affaire et puis je vais vraiment aller dans un truc qui m'intéresse et puis je vais porter un peu mon drapeau que j'ai un peu mis au placard ces dernières années quoi ». J'ai eu l'opportunité, à un moment - en 2008 - d'intégrer l'équipe d'Alter Conso. Et je me suis dit : « et bien…et bien voilà. C'est intéressant. Je me bats contre un patron tous les jours et bien là, je ne vais pas être trop emmerdé par le patron et en plus cela va coller avec mes envies et mes idées au sens politique quoi. Au sens envie politique. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

La décision de rejoindre Alter-Conso ne concerne pas seulement la remise en question de l'entreprise capitaliste classique. Elle découle pour certains d'un questionnement sur les rapports de hiérarchie et de domination au sein des organisations publiques ou de l'ESS :

« Donc c'est ce qui m'a fait quitter le magasin[99]*, cette incohérence sur le plan de la gestion et des ressources humaines. À un moment donné, je ne m'y suis plus du tout retrouvée, après quand même y avoir laissé un peu des plumes, je pense. Donc, j'ai postulé à Alter-Conso en partie pour ça. Et l'autre raison c'est pour retrouver on va dire un temps partiel parce que j'étais aussi moi dans un projet parallèle de développement de mon projet personnel et professionnel. Donc c'est les deux axes. C'est à la fois la vision d'un travail plus collaboratif et avec une vraie recherche d'autonomie et de responsabilités pour le salarié, et puis de temps partiel.* (Sandra, salariée depuis 2014)

« *Je travaillais beaucoup avec les collectivités, (…) et j'ai eu un traumatisme professionnel avec ça, je me suis dis que je ne pouvais plus bosser avec ces gens-là, c'était trop incohérent, trop d'énergie mise pour rien. Je me suis dit qu'il fallait que je trouve quelque chose qui soit plus indépendant, avec une liberté d'action où je n'ai plus de patron qui me dérange, qui me coupe dans mes élans. (…) Je suis tombé sur Alter-Conso complètement par hasard. J'ai vu que c'était une coopérative, donc avec une hiérarchie horizontale, il y a une vraie démarche qui est novatrice, c'est totalement indépendant financièrement et je me suis dit que c'était génial. Une fois que je me suis immiscé dans le projet, je ne voyais plus trop ce que je pouvais faire d'autre. J'ai été complètement happé.* » (Thibault, salarié depuis 2009)

Enfin, pour certains, Alter-Conso constitue une étape dans un parcours professionnel plus serein, ancré dans les organisations de l'ESS.

« Le système coopératif m'intéressait bien, parce que (…) le dernier emploi avant Alter Conso, j'avais déjà travaillé dans une coopérative et ce système, sans hiérarchie, pas pyramidal, ça m'intéressait aussi… Une certaine liberté. » (Aline, salariée depuis 2013)

L'intégration de la coopérative est vécue comme une entrée dans un rapport alternatif au travail, caractérisé par l'absence de hiérarchie, l'équité, l'autonomie. Les salariés valorisent également la recherche de sens, de cohérence avec des valeurs éthiques, et la réduction du temps de travail.

[99] Sandra travaillait auparavant dans un magasin biologique coopératif en centre-ville.

B. Deux objectifs fondamentaux : réduire le temps de travail, assurer des salaires décents

1. Limiter le temps de travail

En lien avec la critique adressée au travail salarié et la réflexion menée autour de l'articulation temps de travail/temps hors travail, les fondateurs souhaitent créer un modèle de temps partiel choisi. A la création, l'objectif est de ramener le temps de travail au sein de la coopérative à 20h/semaine pour que les salariés puissent disposer d'un temps important par ailleurs, dont ils disposent comme ils le souhaitent. Après la phase de construction de la coopérative qui a demandé un investissement en temps très important, le temps de travail diminue et passe à 25 h environ. Mais le volume de travail nécessaire pour faire fonctionner la coopérative, ainsi que la volonté de faire progresser les salaires nécessite de revoir le temps de travail à la hausse, et les salariés passent alors à 30h/semaine réparties sur 2,5 jours.

L'objectif de limitation du temps de travail concerne avant tout les salariés de la coopérative, mais il a un impact sur les relations avec les autres catégories de membres. D'une part, les volumes horaires définis par les salariés sont inférieurs à la durée de travail hebdomadaire des producteurs qui oscille bien souvent entre 50 et 70 heures par semaine. L'équité dans le temps de travail et la rémunération du travail entre salarié et producteur est un facteur à prendre en compte dans les choix collectifs de la coopérative ;

> *« Nous on avait un modèle (…) au niveau de notre travail salarié qui est décroissant, limité, limitant au niveau de la quantité de travail. On sait qu'on est déjà en décalage avec les agriculteurs en général en faisant ces choix (…) Ce qui fait qu'on pourra difficilement aspirer à un salaire plus élevé ou à un nombre d'heures moins important, de fait, par le fait je pense, qu'on travaille avec des agriculteurs. »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Toutefois, le discours de la coopérative est aussi en adéquation avec la démarche d'un certain nombre de paysans qui cherchent aussi à réduire leur nombre d'heures travaillées. La coopérative peut alors être un soutien en vue de cette réduction du temps de travail, à travers la fixation de prix rémunérateurs et la mise en lien d'agriculteurs en vue de démarches de coopération/ mutualisation d'outils.

2. Rémunérer le travail :

a) Garantir une qualité de salaire

La coopérative met en avant la juste rémunération du travail, aussi bien pour les producteurs que les salariés. Le revenu « décent » pour les salariés a été fixé en 2009 en Assemblée Générale à 1,4 SMIC horaire pour les salariés de la coopérative, et un temps de travail fixé à 25h/semaine. Cet objectif s'étant révélé intenable, la coopérative l'a revu à la baisse. Actuellement, le niveau de rémunération est de 1,2 SMIC horaire, pour 30h travaillées. Aujourd'hui, l'enjeu pour la coopérative est de parvenir à revaloriser les salaires, améliorer la qualité de vie des salariés, et sortir d'une logique de précarité qui caractérise trop souvent les organisations de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit par ailleurs de rester attractif pour les salariés, afin de limiter le turn-over.

b) Une égalité stricte entre salariés

L'ensemble des salariés touche le même salaire au sein de la coopérative. L'ancienneté n'est pas prise en compte et les salariés ont tous la même fiche de poste. Différentes options ont cependant fait l'objet de débats autour d'une possible variabilité des salaires. La première a été la possibilité d'une rémunération proportionnelle aux besoins de chacun (taille du foyer) ; la seconde porte sur les aspirations variables des salariés en termes de temps de travail, et pose la question d'une possible modulation du temps de travail en fonction des aspirations de chacun.

3. Enjeux autour de l'articulation entre temps de travail et rémunération

a) Travailler plus ou gagner moins ? Une réflexion autour de la catégorie du « suffisant »

L'égalité des salaires impose l'égalité du temps de travail. Or les salariés n'ont pas tous les mêmes aspirations en termes de rapport temps de travail/rémunération. Pour certains, la revalorisation des salaires doit passer par une augmentation du revenu à temps de travail égal. Pour d'autres, une baisse du temps de travail à revenu égal serait tout aussi satisfaisante. Cette tension questionne les valeurs fondamentales de la coopérative (temps de travail réduit, égalité stricte entre salariés) et pose la question des critères de détermination de ce qu'est un revenu souhaitable ou satisfaisant. Florian, co-fondateur de la coopérative a ainsi décidé que

quitter la coopérative notamment en raison de la décision collective d'augmenter les salaires, et qui impliquait une augmentation du temps de travail à laquelle il se refusait.

b) Temps de travail, rémunération, et modèle économique de la coopérative

L'objectif de juste rémunération du travail a un impact sur le choix du modèle économique et sur la fixation des prix au sein de la coopérative. Qu'est-ce qu'une juste rémunération du travail ? La coopérative a fixé collectivement le niveau de rémunération des salariés. Comment ce niveau de salaire a-t-il été fixé ?

> *« Marion : Pour revenir sur les salaires, comment aviez-vous fixé l'objectif à 1,4 SMIC ?*
>
> *Matthieu : C'est des tableaux de charges/ressources. On a mené ça en ateliers, animé par la première cogérante consommatrice. On regardait les ressources et l'impact sur l'activité si on passait à 1, 2 ou 1,3 ou 1,4 SMIC. C'est un peu un pari du groupe qui a dit : « on fait ce pari de passer à 1,4, il faut qu'on l'acte ». On fait de l'augmentation des salaires un objectif, clairement. On le discute en ateliers comme étant un de nos points forts, comme on l'a fait avec l'agriculture biologique et on le questionne et on le prépare pour l'AG.(…) (Mais) là on est redescendu, on est à 1,1. Le 1,4 est passé officiellement mais après de nous-même on l'a réduit, on n'arrivait pas à tenir les objectifs économiques, étant donné les projections, et qu'on ne veut pas tuer la coopérative. Tous ensemble, on est responsable, on a décidé de tous faire un effort. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Ainsi, le niveau de salaire a été fixé collectivement au regard de ce que la coopérative était en mesure de supporter en termes d'équilibre charges/produits. L'objectif de revalorisation salariale est alors déterminant dans la réflexion autour du modèle économique de l'organisation : il intervient dans la fixation des prix, puisqu'une augmentation du prix des paniers a été votée en 2015 à cet effet, mais aussi dans le choix de diversification des formes de commercialisation.

c) De l'intensification des conditions de travail…

L'objectif de revalorisation salariale a imposé aux salariés d'augmenter le chiffre d'affaires de la coopérative. Cette démarche a conduit à une intensification du travail qui est vécue par les salariés comme une dégradation de leurs conditions de travail. L'intensification étant devenue source de stress, voire de pénibilité, plusieurs démarches ont été mises en œuvre pour « désintensifier » le travail et améliorer la qualité de vie au travail. Le travail sur la « désintensification » est synthétisé dans l'encadré 4.

Encadré 4 : Le chantier de désintensification du travail

Encadré : le chantier de « désintensification » du travail

Constat : une intensification du travail

Les salariés d'Alter-Conso ont constaté une intensification de leur travail qui prend plusieurs formes : une augmentation de la durée du travail pour parvenir à réaliser toutes les tâches, une augmentation de l'intensité du travail (nombre de tâches à réaliser dans un temps donné). Cette intensification conduit à une dégradation des conditions de travail vécu (usure physique, pression psychologique pour parvenir à réaliser l'ensemble des tâches).

L'intensification résulte de : (1) une volonté de limiter le temps de travail à 30H tout en ayant (2) pour objectif d'améliorer les résultats économiques de l'organisation (pour asseoir sa stabilité économique et rémunérer convenablement les salariés) et (3) de mettre en place des projets de développement stimulants pour l'équipe. Le sentiment de responsabilité collective et l'émulation associée tendent également à pousser les salariés à vouloir faire toujours plus.

> *« Pour moi la problématique de la « désintensification » » c'est ça : c'est qu'on cherchait en permanence à augmenter notre productivité pour être plus efficaces économiquement, pour faire de mieux en mieux en consacrant de moins de temps possible »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

En quoi consiste cette « désintensification »?

La première étape vise à "faire le point" sur le nombre d'heures effectivement réalisées par chacun : chaque salarié est amené à comptabiliser le nombre d'heures réalisées pour son travail logistique, au sein de son pôle ou de sa filière et pour des projets annexes n'étant pas pré-comptabilisés dans le planning. Ces éléments sont regroupés au sein d'une banque de temps. La banque de temps a mis en évidence un temps de travail hebdomadaire de 32h/semaine environ, soit deux heures supplémentaires non rémunérées par semaine et par salarié.

Une fois ce diagnostic réalisé, il s'agit d'identifier comment diminuer le temps et l'intensité du travail, tout en conservant la problématique d'efficacité, et en conservant du temps de travail pour des activités stimulantes pour les salariés.

Les enjeux associés à la « désintensification » sont les suivants :

> *"Adapter nos outils de travail pour gagner du temps libre sans compromettre le professionnalisme, le bon fonctionnement, de la coopérative et des relations humaines »*[100]

Au terme d'une discussion, le « temps libre » renvoie à la diminution du temps de travail, à la « dé-densification » du travail, et au temps libre au travail. Le « professionnalisme » renvoie à la qualité du service, et le « bon fonctionnement » à l'équilibre économique de la coopérative. Les salariés soulignent un besoin d'amélioration globale de l'environnement de travail (espace physique de travail et de distribution), un rééquilibrage entre le temps de travail logistique et administratif, un rééquilibrage des temps affectés à chaque pôle de travail, une reconnaissance des rythmes de travail de chacun.

Les solutions proposées sont les suivantes :

-Une réaffectation des temps de travail entre les pôles
-La création d'outils susceptibles de rendre le travail plus efficace (travail sur la construction d'une base de données permettant de réduire le temps de retranscription des remarques et commandes dans le logiciel et de réduire les erreurs ; amélioration des outils de compatibilité)
-Une meilleure priorisation des tâches visant à éliminer certaines tâches, à ne pas "vouloir tout faire"
-Des changements immédiats dans l'organisation quotidienne du travail et de la logistique
-Installation de deux chambres froides qui réduisent les contraintes logistiques liées à la récupération des produits.

[100] Compte-rendu de la journée de désintensification du travail, 19 mai 2014. Source : Alter-Conso

Le travail sur la « désintensification » a porté ses fruits, et les salariés ont réussi à repasser aujourd'hui à 30h de travail par semaine. Toutefois, cette réflexion sur l'organisation du travail a conduit à une proposition venant à repenser le partage du travail entre les différentes catégories de membres de la coopérative.

d) … A la recherche d'un modèle viable : une réflexion sur le partage des tâches entre coopérateurs

Le double objectif de revalorisation salariale et de revalorisation de la qualité de vie au travail des salariés a amené la coopérative à se questionner sur une réaffectation d'une part des tâches des salariés aux consommateurs et aux producteurs. En effet les salariés sont confrontés à un volume de travail trop important au regard du temps de travail fixé. L'une des solutions envisagées est alors de faire appel aux producteurs et aux consommateurs pour prendre en charge une partie du travail logistique (distributions), sur la base du volontariat. Les producteurs participent déjà à la logistique et à la distribution, mais pour l'instant toujours accompagnés d'un salarié. La coopérative est dans une phase de test pour laisser producteurs et consommateurs autonomes sur un certain nombre de distributions. Les salariés ne sont pas remplacés par les producteurs pour bénéficier de temps libre, mais afin de permettre une « désintensification » du travail salarié et une réaffectation d'une partie de leur temps à des projets de développement de la coopérative. Les consommateurs et producteurs sont eux aussi appelés à participer, s'ils le souhaitent, à ces projets de développement.

Cette démarche d'inclusion vise alors non seulement à trouver un équilibre entre temps de travail et niveau de revenu qui soit supportable pour la coopérative, mais aussi à promouvoir un rééquilibrage des rôles entre collèges, avec une plus grande implication et responsabilisation des consommateurs et des producteurs.

Cette démarche induit cependant une tension entre une volonté de professionnaliser les postes, de rémunérer le travail, et un modèle économique fragile qui nécessite que toutes les catégories de sociétaires contribuent au travail réalisé, en partie sur la base du bénévolat. En effet, la coopérative a été initialement créée pour se démarquer du système AMAP. Suivant l'idée que tout travail doit être rémunéré, les fondateurs ont décidé de remplacer le bénévolat par du salariat. Pourtant aujourd'hui on assiste à une évolution des rôles des différentes catégories de membres. Si un certain nombre d'engagements du consommateur et du producteur sont compris dans le contrat initial avec la coopérative (le consommateur doit participer à la vie de son association, le producteur est tenu d'assurer un certain nombre de

distributions et de participer à la vie coopérative) la réaffectation des tâches pose la question de la compensation du travail fourni par le consommateur et le producteur. Cette question a été évoquée lors de discussions réunissant les différents collèges et une réflexion est en cours à ce sujet.

C. Modalités d'organisation du travail : décliner dans les pratiques les valeurs de l'ESS

1. Organisation du travail

Comment est organisé le travail au sein que la coopérative ? Le cœur de métier d'Alter-Conso étant la distribution de panier, le travail logistique et la manutention occupent une grande part du temps de travail salarié :

> *« La semaine s'organise avec un grand temps de manutention. Donc, on va dire, 80 % du temps en manutention. Ça va être : prendre le camion, aller chercher les denrées, revenir au local, décharger le camion, préparer les paniers, recharger le camion, assurer la distribution, revenir au local, ranger. (…) Après, je vais dire que les 20 % restants, ça va plutôt être de la gestion d'entreprise. Donc, ça va être : passer les commandes pour les paniers, gérer les adhésions, répondre aux adhérents, lancer des thématiques auprès des producteurs, questionner, animer les réunions de filières et sa filière, la comptabilité ou la maintenance, réunion d'équipes et après, une petite part, mais vraiment minime, dédiée (…) au développement ou aux projets de développement. »* (Aline, salariée depuis 2013)

L'encadré ci-après présente l'organisation d'une semaine de travail « type » au sein de la coopérative Encadré 5).

Encadré 5 : Organisation hebdomadaire du travail au sein de l'équipe salariée

Organisation hebdomadaire du travail au sein de la coopérative

Les salariés travaillent à temps partiel choisi, avec une durée hebdomadaire qui est actuellement fixée à 30h. Ces trente heures sont réparties comme suit :

Lundi : Quatre salariés travaillent chaque le matin, de 9h à 15h (=6h). Deux salariés font la tournée de récupération des produits laitiers et des fruits (en hiver) pour les distributions de la semaine. Les produits sont ensuite répartis dans des glacières en fonction du lieu de distribution et stockés en chambre froide. Les salariés qui font la tournée s'occupent également de nettoyer les glacières, les réfrigérateurs, le local. Deux autres salariés restent au local pour organiser les commandes (viande, épicerie) pour la semaine suivante.

Trois lundis sur quatre, une réunion de l'équipe salariée a lieu de 15h à 18h. (=3h)

Chaque salarié compte, dans la semaine une grosse journée de travail de 9 heures à 21 heures, et une petite journée de 13 h30 à 21h.

« Grosse journée » : Le matin, une personne travaille sur des questions administratives (réponse aux mails, traiter les remarques faites par les salariés la veille en distribution) et à l'organisation de la distribution du soir : préparation des paniers goûter, œufs pour chaque lieu de distribution, traiter les commandes éventuelles (viande). La deuxième personne présente va chercher les produits à récupérer pour la distribution du jour chez les producteurs. Après le déjeuner, à partir de 13h30, deux autres salariés arrivent pour leur « petite journée ». Les 4 salariés répartissent les produits récupérés le matin en fonction des besoins des différents lieux de distribution. A 15h45, départ du local pour partir en distribution (trois ou 4 lieux de distribution). La distribution commence à 17h ou 17h30 et dure deux heures. Le retour au local se fait vers 21h.

Les salariés participent ainsi à la distribution deux jours par semaine.

Le travail logistique représente 23 heures hebdomadaires. Il représente le « cœur de métier » de la coopérative. Les 7 heures restantes sont consacrées aux fonctions support, réparties en cinq pôles thématiques :

- **Développement, maintenance, mutualisation (D2M)** : participation aux réunions de mutualisation au sein de La Bruyère, maintenance du matériel (camion, informatique), suivi des projets de développement de réseaux et collectifs inter-organisationnels (PIRAT, Raccourci)
- **Communication et animation** : communication interne et externe, gestion du site Internet
- Cogérance : lien avec les autres co-gérants, lien entre équipe de co-gérance et l'équipe salariée
- **Comptabilité-gestion** : encaissement, suivi des factures et commissions producteurs, lien avec la comptable
- **Chronoman** (sollicitations extérieures et calendriers de travail et de production, rétroplanning pour les grands évènements de la coopérative)

Chaque salarié est affecté à un pôle pour une durée de 1 à 2 ans.

2. L'absence de lien hiérarchique

L'organisation du travail est horizontale au sein de la coopérative : celle-ci se caractérise par une absence de hiérarchie. L'absence de hiérarchie est par ailleurs directement liée à la non-spécialisation des postes qui veut que l'ensemble des salariés participe aux différentes tâches au sein de l'entreprise. La coopérative promeut ainsi l'égalité au niveau des salaires, des statuts et des fiches de poste.

L'organisation horizontale repose ainsi animation autonome et collective de l'équipe salariée. La coordination des tâches repose sur des fiches techniques construites collectivement, et s'appuie sur les réunions de salariés, qui ont lieu trois lundi sur quatre et sont l'occasion pour l'équipe de faire le point sur des questions de « fond » ou de « forme[101] ». L'organisation horizontale du travail est une source d'autonomie et responsabilisation du salarié qui répond à la critique des rapports de hiérarchie dans les organisations classiques. Dès lors, « *ne pas avoir de chef* », et « *ne pas bosser pour un patron* » devient élément particulièrement valorisé par les salariés.

L'horizontalité, si elle est gage d'autonomie, peut aussi être source de lourdeur dans la décision, puisqu'il faut faire valider ses choix par l'ensemble de l'équipe. La question de l'animation du collectif devient alors centrale L'organisation horizontale est alors confrontée à deux types d'enjeux : des enjeux internes à l'équipe salariée et des enjeux qui affectent sa relation avec les autres catégories d'acteurs de la coopérative.

En ce qui concerne les enjeux internes, les besoins exprimés sont les suivants :

- **Améliorer l'animation en réunion d'équipe** : bien que l'équipe ait réalisé de gros progrès dans l'animation des réunions, l'articulation des prises de paroles, la gestion du temps et le suivi des ordres du jour reste à améliorer. Cette dimension paraît particulièrement importante pour les nouveaux salariés qui peuvent peiner à prendre

---

[101] « *Et on a deux types de réunions, on a des réunions sur la forme, voilà sur des trucs basiques : il faut, je sais pas, il faut acheter un tampon, des choses courantes. Et on des réunions de fond. Où on se dit, comment on organise notre temps de travail par exemple. Est-ce qu'il ne faudrait pas revoir le type de travail que l'on fait* ?» Sam, salarié. Lors des observations que j'ai pu mener, je n'ai pas toujours été en mesure de distinguer les réunions de fond et de forme (je n'étais pas nécessairement au courant du type de réunion qui se déroulait). Certaines réunions sont consacrées à une thématique particulièrement importante (e.g. : désintensification). Lors des réunions auxquelles j'ai pu assister, l'équipe était toujours amenée à discuter à la fois des éléments du fonctionnement courant et des questions de fond. En effet, nombre de décisions courantes fait appel à des problématiques liées aux valeurs ou à la philosophie de la coopérative : le choix de prêter de l'argent à une structure « amie » en difficulté ne reposera pas que sur les ressources disponibles mais aussi sur l'argument de contournement du système bancaire : aider l'autre évite de faire appel au système bancaire. Les références aux valeurs et principes de la coopérative constituent ainsi des aiguillons pour nombre de décisions courantes.

leurs marques et s'imposer au sein des réunions de salarié. Ainsi, il peut être délicat pour un nouvel arrivant de trouver tout de suite sa place dans l'équipe :

« Moi, ce qui me posait le plus de difficultés, c'était les réunions. Trouver ma place en réunion, franchement, pendant plus de six mois, je ne parlais quasiment pas. Pas facile aussi, au début, d'être la seule fille. Quand je suis arrivée, il y avait sept mecs et des tempéraments assez forts, des gens qui aussi, étaient là depuis le début. Parfois, je dirais que j'avais un problème de légitimité, je ne me trouvais pas légitime dans ce que je pouvais dire, ou de ma place.

Marion : Et tu sais ce qui te faisait ressentir ça ?

Aline : C'était le fait que je sois nouvelle. Je me disais : « Je n'ai pas assez de recul pour pouvoir prendre position dans les décisions à prendre ». Bon, je suis un peu timide aussi, donc, prendre la parole déjà dans l'équipe, ça m'impressionnait, certains de l'équipe m'impressionnaient aussi. Prendre la parole en plus, quand tu étais en assemblée, devant tout le monde, avec tous les producteurs, vu que moi, je n'ai pas de formation agricole et que honnêtement, je n'y connaissais vraiment rien en arrivant. Voilà, je me demandais quelle était ma légitimité. Même dans l'animation de la filière légumes, moi, je n'y connais rien en maraîchage, je me disais : « Mais qu'est-ce que je vais dire, qu'est-ce que je vais pouvoir leur répondre ? »

Le sentiment de cette « domination par l'ancienneté » au sein de l'équipe salariée ressort aussi des observations d'Ophélie, productrice de viande :

« Je pense que pour les salariés, les nouveaux, avant qu'ils se fassent leur place c'est dur, et d'ailleurs, là ils ont osé le dire. Et cela se sent. Quand on est extérieur cela se sent que les nouveaux ont du mal à prendre leur place parce que les anciens. » (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

En ce qui concerne la relation aux autres parties prenantes se pose un enjeu d'efficacité. Pour certains membres producteurs, le temps de décision de l'équipe salariée est trop long, du fait du fonctionnement démocratique de l'organisation. Pour autant le fonctionnement par consensus est peu remis en question. Le principal enjeu demeure alors d'améliorer l'animation et le suivi des décisions prises.

3. La non-spécialisation

Lors de la création de la coopérative l'équipe fondatrice a fait le choix de la non-spécialisation des postes. L'ensemble des salariés assuraient ainsi à la fois les fonctions de logistique, distribution et administration. Le temps consacré aux tâches administratives n'était pas fléché : chaque salarié y participait en fonction des exigences du moment.

a) Les finalités de la non-spécialisation

Le choix de la non-spécialisation a plusieurs objectifs :

Premièrement, il s'agit de garantir l'égalité entre salariés : chacun doit assurer les mêmes tâches, qu'elles soient plaisantes ou pénibles.

> *« La question du partage des tâches, c'est un truc auquel on tenait vachement, notamment dans une logique démocratique, de se dire que tout le monde devait tout faire. Alors, déjà parce que, d'un point de vue de justice on se disait qu'il n'y avait pas de raison que, dans une structure, certains ne fassent que certaines tâches qui sont sympas et que d'autres se coltinent toutes les autres. Cela nous semblait juste et puis, cela nous semblait aussi, d'un point de vue démocratique, important que pour que tout le monde puisse prendre une part aux décisions de manière éclairée, tout le monde ait une connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de la situation comptable, notamment, de l'entreprise.*

La rotation permet ainsi à chaque salarié de connaître les différents aspects du fonctionnement de l'organisation et d'avoir une vision globale de l'organisation pour être en mesure de réaliser des choix d'orientation stratégique réfléchis et éclairés.

La non-spécialisation a par ailleurs une visée pédagogique (monter en compétences sur les différentes activités qui ne constituent pas le cœur de métier de la coopérative) qui vise à faire progresser les salariés dans leur travail.

Enfin, ce mode d'organisation permet de conserver une flexibilité dans le travail, pour éviter que la survie de la coopérative repose sur des compétences-clés ou une expérience détenue par un ou plusieurs membres. L'objectif est alors d'assurer la transmission de l'information et des compétences :

> *« Historiquement, cette polyvalence-là, c'était : tout le monde était interchangeable et que tout le monde puisse se barrer quand il veut et que ce ne soit pas un problème de se dire : « il y a le comptable qui s'est barré. Et tous les comptes, comment on va faire pour qu'un autre se réapproprie tout ça. ? »* (Alex, salarié depuis 2005)

b) Limites et spécialisation partielle

Malgré la volonté de ne pas se spécialiser, les salariés ont dû avec le temps mettre en place une spécialisation partielle. Celle-ci visait notamment à rassurer les interlocuteurs de la coopérative, qui éprouvaient des difficultés à changer en permanence d'interlocuteur.

En outre, la non-spécialisation a un impact sur l'efficacité des salariés. Bien que le « droit à l'inefficacité » au nom de la qualité de vie au travail ou de la démocratie soit revendiqué, il a pu poser des difficultés par le passé, notamment vis-à-vis des parties prenantes externes dans le suivi des dossiers (banque, assurance).

Ce fonctionnement est également questionné par le collège des producteurs qui souhaiteraient parfois que les choses aillent un peu plus vite et déplorent un « manque d'efficacité », qui n'est pas lié à la qualité du travail fourni par les salariés mais lié à des choix organisationnels.

> *« J'ai des questionnements sur le fonctionnement des salariés (...). A la fois, ils ont monté ce truc, ils ont fait leurs armes, ils ont appris leur métier (…). Mais je pense qu'ils font des erreurs qui coûtent de l'argent, par exemple, et qu'ils font des choix, qui ne vont pas dans le sens de l'économie et de l'efficacité, notamment par exemple, le fait de faire des choix de tourner sur tous les postes. (…) Ça ne veut pas dire qu'ils ne font rien et qu'ils glandent. Ça veut dire qu'ils ont, il y a des fonctionnements qu'ils ont choisis, qui ne vont pas dans le sens de l'efficacité. »(Marianne, productrice depuis 2008)*

On identifie ici une tension entre une recherche d'efficacité économique, et des choix réalisés par l'équipe pour des raisons d'équité, de cohérence éthique et de transmissibilité de la coopérative. En 2015, un diagnostic réalisé au sein du collectif La Bruyère a conclu au besoin de spécialisation et de réorganisation du travail suivant un fonctionnement par projet. Ces propositions ont été vécues par les salariés comme une incompréhension totale de leurs dynamiques de fonctionnement.

Ceux-ci sont conscients de la contrainte qu'impose la non-spécialisation. Ainsi, aux termes de quelques années de fonctionnement, la coopérative a mis en place une spécialisation partielle des postes : tous les salariés participent de la même manière aux fonctions logistiques. Les fonctions support ont été réparties en 5 pôles (co-gérance, mutualisation, maintenance, développement, comptabilité-gestion, communication, chronoman). Un ou deux salariés sont affectés à chaque pôle pour une durée d'un an, avec une rotation tous les six mois pour

assurer un tuilage[102] et un passage d'information sur les postes. Dans les faits, la rotation ne se fait pas systématiquement tous les six mois, certains postes nécessitant un temps d'apprentissage plus long. Les salariés tournent également sur les filières dont ils sont référents, suivant le même principe.

Cette spécialisation partielle avait pour objectif d'améliorer l'efficacité du travail d'améliorer le suivi de l'information et la transmission des dossiers entre salariés, et d'avoir le temps de réellement monter en compétences et de s'approprier les postes de travail.

Les choix réalisés en matière d'organisation du travail sont ainsi susceptibles d'entrer en tension avec les contraintes économiques de l'organisation. Le projet social de l'organisation se décline ainsi à la fois dans sa finalité sociale mais aussi dans ses modalités de gestion interne.

4. La qualité de vie au travail : état des lieux et enjeux

La coopérative se donne pour objectif de développer de bonnes conditions de travail pour les salariés et de mettre en avant l'autonomie, la créativité, le droit à la formation, comme mentionné dans la charte de l'organisation. Qu'en est-il dans les faits ?

a) Des conditions de travail globalement satisfaisantes…

Les salariés rencontrés témoignent de leur satisfaction au regard des conditions de travail au sein de la coopérative.

Lors d'une discussion informelle à l'issue d'une distribution, Aline, salariée de la coopérative définit ses conditions de travail comme « un idéal de travail ». Au terme de 3 années au sein de la coopérative, elle a le sentiment d'être montée en compétences, d'être de plus en plus efficace dans son travail et se sent de plus en plus légitime dans son travail avec les producteurs. Elle met en avant l'autonomie et la responsabilité que le mode d'organisation de la coopérative confère aux salariés, et la grande liberté et flexibilité qui existe dans l'organisation du travail. En effet, les salariés travaillant deux jours et demi par semaine, il est possible d'adapter les plannings en fonction des contraintes de chacun.

> *« Il y a des choses à améliorer, mais en terme de modèle ça fonctionne bien. Surtout que je suis quand même parti du principe où je n'avais pas envie de bosser 60 heures par*

[102] Le tuilage consiste à faire travailler des salariés en binôme pendant une durée d'un an, avec une rotation tous les six mois. La personne en poste peut alors accompagner et former le nouvel arrivant, qui transmettra ensuite les compétences acquises.

semaine, que je voulais faire quelque chose qui avait du sens, que je voulais pouvoir m'aménager des plages pour ma vie personnelle, donc là c'est plutôt réussi. » (Thibault, salarié depuis 2009)

Plusieurs salariés mettent également en évidence la bonne entente qui règne au sein de l'équipe, et les conditions positives de travail des salariés. La coopérative enregistre très peu d'arrêts de travail.

« Parce que par ailleurs on a des bonnes conditions psychologiques de travail. Je veux dire, on voit l'ambiance qu'on a entre nous, c'est quand même des choses qui font qu'on est content d'aller travailler. » (Léo, salarié de 2006 à 2015)

A l'issue de cette expérience, plusieurs salariés affirment ne plus imaginer retourner travailler dans une entreprise « classique ».

b) …mais des points de vigilance à conserver

Bien que les salariés témoignent globalement de bonnes conditions de travail et d'une bonne entente, un certain nombre de limites, ou de points de vigilance sur la qualité de vie au travail peuvent être identifiés.

L'activité peut être source de stress en raison des impératifs temporels liés à la distribution : les salariés ont ainsi une journée de 12 h dans la semaine au cours de laquelle ils doivent récupérer les produits, préparer les paniers et assurer la distribution. Ces journées sont source de fatigue, et de stress lorsque tout ne se déroule pas comme prévu (ce qui arrive souvent). Par ailleurs, les salariés ont tendance à se sentir responsables du bon fonctionnement et de la survie économique de l'organisation, ce qui peut également être source d'inquiétude.

Bien que les salariés présents mettent en avant les bonnes conditions psychologiques de travail, l'engagement dans le projet peut conduire à une dépense d'énergie importante voire à un surinvestissement. Lorsque les projets échouent ou n'aboutissent pas à la forme initialement rêvée (comme dans le cas du PIRAT), le contrecoup peut être difficile à vivre. La coopérative enregistre ainsi un turn-over important des salariés : certains sont partis pour des raisons personnelles ou l'envie d'explorer de nouvelles voies mais plusieurs personnes ont quitté la coopérative suite à un tel surinvestissement.

Un autre risque concerne l'usure et la fatigue physique. Le cœur de métier de la coopérative est la distribution de paniers : les salariés consacrent ainsi plus de deux tiers de leur temps à des activités de manutention. L'usure physique et la fatigue apparaissent ainsi comme des sources de pénibilité au travail. Toutefois, la coopérative n'a connu à ce jour aucun accident

de travail et très peu d'arrêts. Au sujet des raisons de son départ de la coopérative, Florian, co-fondateur, mentionne, entre autres :

> *« L'essentiel du boulot cela reste quand même porter des caisses, des caisses pleines parfois, qui sont lourdes, cela fait mal au dos. Donc, il y avait un peu d'usure physique aussi ».* (Florian, salarié de 2005 à 2009)

c) Les principaux enjeux en matière de qualité de vie au travail

Trois enjeux se posent aujourd'hui à l'équipe salariée en termes d'amélioration des conditions de travail.

Le premier concerne l'accueil des nouvelles recrues et la transmission des outils de travail. Aujourd'hui, l'équipe comporte encore deux salariés présents dans l'équipe fondatrice et plusieurs salariés historiques. Les nouveaux arrivants témoignent de deux difficultés principales : s'approprier les outils de travail et le fonctionnement de l'organisation et trouver leur place au sein de l'équipe salariée. Un sentiment de « domination par l'ancienneté » est ainsi ressenti dans les premiers temps par les nouveaux arrivants, qui tend à s'estomper au fur et à mesure de l'appropriation des outils de travail. Des efforts ont été réalisés pour améliorer la formation et la transmission de l'information. Ce constat pose la question de la capacité de la coopérative à « se raconter » et à transmettre les outils pour, à terme, permettre de faire vivre le projet sans ses fondateurs.

Le second enjeu concerne l'amélioration des outils d'animation des réunions. La coopérative a engagé en ce sens un travail en partenariat avec la SCOP l'Orage pour développer des outils issus des méthodes d'éducation populaire. Cet enjeu ne concerne pas seulement l'équipe salariée, mais concerne l'ensemble des espaces de construction et de décision collective.

Enfin, le dernier enjeu concerne l'équilibre entre travail logistique et projets de développement, et la possibilité pour chaque salarié de s'investir dans les projets qui lui tiennent à cœur tout en restant en lien avec le collectif. Ce troisième enjeu a été évoqué de différentes manières par les salariés mais renvoie à un besoin pour les salariés de s'investir dans un travail qui puisse être source d'accomplissement et d'émancipation, et au sein duquel chacun soit reconnu dans son individualité. Cette dimension questionne les principes fondamentaux d'organisation du travail.

Finalement, les producteurs et consommateurs interrogés soulignent l'enjeu de reconnaissance au travail pour les salariés :

« Notre rôle en tant que consommateur moi je verrai aussi le fait de les soutenir. Soutenir les salariés, en l'occurrence ceux qui font tourner le truc. Les soutenir bon moralement déjà, c'est-à-dire en échangeant avec eux, en les remerciant quand on est content. Aussi en faisant des remarques polies quand il y a des choses qu'on aime moins bien. » Simon consommateur

« Il y a beaucoup de travail. Le travail des salariés, reconnaissance de leur salaire, ils sont peu payés par rapport à la quantité de travail qu'ils font, donc il peut y avoir une forme d'essoufflement de ne pas être reconnu dans son travail, pleinement, aussi. » (Raymond, producteur depuis 2011)

« *C'est vrai qu'on demande beaucoup aux salariés et ils n'ont pas toujours le retour positif ou une reconnaissance de leur travail. Je pense que ça, c'est à travailler si on veut que Alter-Conso reste un peu, un truc qui soit un peu à la pointe, enfin non, mais qui cherche quoi. Tu vois ce n'est pas juste le système de panier, juste pour amener des produits.* » (Yann, producteur depuis 2006)

III. Construire et décider ensemble : multisociétariat et démocratie

Cette partie présente la manière dont sont prises les décisions et dont est réparti le pouvoir, au regard de l'objectif démocratique. Comment faire co-exister une multitude de parties prenantes aux intérêts parfois divergents ? Comment arbitrer ? Comment faire vivre la démocratie au quotidien ? Cette partie permettra de comprendre le rôle primordial du processus démocratique dans la fixation du prix juste. La prise de décision au sein de la coopérative se fait sur la base d'un fonctionnement démocratique (associé à la définition de la coopérative, un homme = une voix). Les processus démocratiques se déclinent dans les modalités de fixation du prix. Cette partie vise à présenter les éléments du fonctionnement démocratiques chez Alter-Conso. : organes de gouvernances, principes associés à la décision démocratique, relations entre catégories de collèges.

A. Les organes de gouvernance au sein d'Alter-Conso

Conformément à ses statuts, la SCIC a déployé des efforts importants pour assurer la représentativité des différents collèges dans toutes les instances de décision, mais aussi viser l'équilibre entre les différents collèges et favoriser une prise de décision collective et éclairée, notamment en permettant à tous ceux qui le souhaitent d'assister et de participer à la plupart des débats. Les différents organes de gouvernance et leur représentativité sont présentés dans l'encadré et la figure ci-après. Les membres de la coopérative soulignent cependant qu'il ne suffit pas de décréter la démocratie pour la vivre au sein de l'organisation. Dans ce contexte, quelle relation entre le dire et le faire dans la constitution d'une organisation économique démocratique ? Autrement dit, comment la coopérative fait-elle exister sa revendication démocratique?

Encadré 6 : Les organes de gouvernance de la SCIC Alter-Conso et leurs attributions

Des organes de décision stratégique qui réunissent l'ensemble des coopérateurs ou de leurs représentants

L'assemblée générale décide des grandes orientations stratégiques de la coopérative. Les décisions sont votées à main levée ou à bulletin secret en fonction des questions posées.

Le ***conseil de co-gérance*** a « la *charge d'anticiper et de prévoir les évènements mettant en cause l'avenir de la SCIC* » (Statuts d'alter-Conso), en lien notamment aux choix financiers qui dépassent l'exercice comptable de la SCIC. La coopérative a mis en place une co-gérance tournante, constituée d'un ou deux producteurs, d'un ou deux consommateurs et d'un ou deux producteurs élus pour trois ans par les membres de leur collège et renouvelable par tiers.

Le ***conseil de coopération*** réunit consommateurs, salariés et producteurs. Il est garant de la mise en œuvre les décisions votées en assemblée générale, et permet de trancher sur des décisions importantes pour la vie de la coopérative (engagement sur un nouveau projet de développement, achat d'un camion ou d'une chambre froide). Les votants sont les référents élus des producteurs, référents consommateurs et les salariés, mais le conseil de coopération est ouvert à tous en tant que participants non votants.

Des réunions pour gérer les affaires courantes des différents collèges :

Les ***réunions de salariés*** ont lieu de lundi et concernent affaires courantes de la coopérative, les choix qui ne sortent pas de l'exercice comptable. On distingue les réunions de forme et les réunions de fond. Ces dernières sont l'occasion de discuter librement sur les conditions, l'organisation ou le contenu du travail. En réunions de salariés, les décisions sont prises par consensus. En cas de désaccord, le sujet est reporté à une réunion ultérieure pour garder un temps de réflexion. Les salariés font appel au vote de manière exceptionnelle en cas de désaccord fort et si la question doit être tranchée de manière urgente.

Les réunions de filière : Les producteurs sont organisés en 5 filières autonomes (Légumes, fruits, Produits Laitiers, Viande, Vins et bière). Les réunions de filière sont organisées deux fois par an pour fixer les prix des produits et organiser les calendriers de production. Les réunions de filières sont ouvertes à l'ensemble des coopérateurs, notamment parce qu'elles sont l'occasion de discuter de questions pratiques centrales pour la coopérative (fixation des prix, pratiques agricoles, améliorations de la qualité des produits) et sont l'occasion pour les salariés et consommateurs de mieux comprendre la situation des producteurs.

La réunion générale producteurs a lieu une fois par an fin septembre et permet de réunir tous les producteurs, afin de réfléchir à la place du collège dans la construction du projet global de l'organisation.

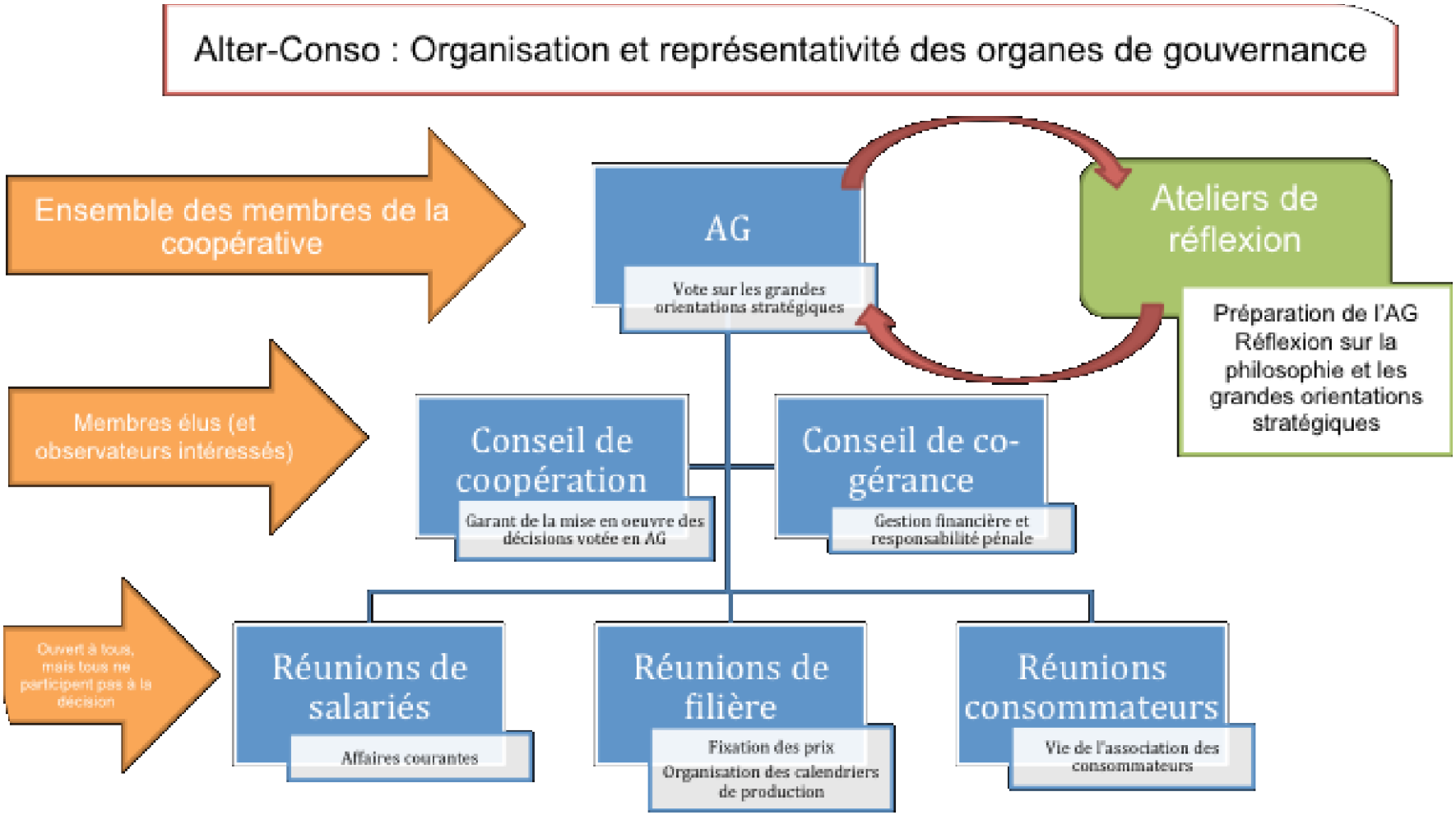
Les réunions de consommateurs : moment de discussion entre consommateurs, ouvert à tous, et qui concerne les décisions relatives à la vie de l'association. Les réunions de consommateurs visent également à préparer les ateliers, AG, Conseils de coopération afin de faire remonter le point de vue des consommateurs au sein de ces différentes instances de décision.

Des espaces de réflexion de fond, sans pouvoir décisionnaire

Les ateliers de réflexion se déroulent une fois par an autour de problématiques identifiées lors de l'assemblée générale précédente en vue d'améliorer le fonctionnement de la coopérative. Ce sont des moments de rencontre entre les différents membres de la SCIC, qui ont pour finalité de confronter les points de vue et d'engager une réflexion sur des questions transversales. Ils visent ainsi à faire émerger une ou deux grandes questions qui seront votées en AG l'année suivante, l'idée étant de poursuivre les débats par des groupes de travail. Au cours des trois dernières années, les ateliers ont ainsi porté sur l'amélioration de la vie coopérative, le passage en agriculture biologique pour l'ensemble des producteurs, la communication ou encore la fixation des prix.

Source : Auteur

Figure 26 : Organisation et représentativité des organes de gouvernance de la SCIC Alter-Conso



Source : Auteure

B. Les principes d'une organisation démocratique

Comment les membres de la coopérative définissent-ils le fonctionnement démocratique ? Quels sont les principes revendiqués d'une organisation démocratique ?

1. Les conditions de la démocratie

La démocratie est associée d'une part au partage du pouvoir. Le partage du pouvoir repose en particulier sur une circulation transparente de l'information et sur une implication de l'ensemble des coopérateurs dans la construction et la prise de décision. Le projet démocratique se traduit alors par la volonté de donner à l'ensemble des membres de la coopérative la possibilité de participer à la gouvernance (définition des grandes orientations stratégiques, prises de décision). La construction d'organes de gouvernance représentatifs des différents collèges ainsi que la mise en place de postes tournants découlent de cet objectif. L'implication de l'ensemble des membres du projet collectif repose par ailleurs sur la capacité des membres fondateurs à transmettre le projet**.** Ainsi, Florian insiste sur la nécessité à se "déposséder" de son projet pour créer une organisation démocratique et pour permettre une appropriation collective du projet. Matthieu, quant à lui souligne l'importance d'une appropriation collective pour pérenniser le projet, même si cela tend à ralentir la prise de décision :

> *« Avant c'était plus facile pour faire des choses rapidement. Mais c'est normal c'est le jeu de la coopérative. C'est quand tu as été un peu libre et que le système s'élargit il faut aussi accepter que la force, c'est que tout le monde soit au courant et porte le projet en fait. Sinon en fait ça ne marche pas vraiment dans les faits. Donc c'est frustrant quand tu aimes que ça aille vite, mais c'est plus puissant et plus pérenne. » (Matthieu, salarié depuis 2005).*

2. Les processus démocratiques

Sur quels processus s'appuie la prise de décision démocratique ? Quelles sont les modalités de participation que la coopérative souhaite promouvoir ?

D'une part, la *participation* ne renvoie pas nécessairement à la prise de *décision*. En effet, la démocratie ne passe pas uniquement par le vote en Assemblée Générale mais aussi par une démarche de co-construction du projet coopératif. L'organisation de la gouvernance et la valorisation des temps de vie de la coopérative visent à mettre en avant cette démarche de co-construction. Ainsi, les ateliers organisés chaque année au mois de novembre ont pour finalité de débattre et à discuter des questions de fond de l'organisation. La participation aux grandes

orientations stratégiques s'articulent ainsi autour de deux temps forts. Les ateliers sont pensés pour être des lieux de débats et de discussions. Ils ont pour mission d'insuffler une dynamique basée sur la création de groupes de travail pour conduire à des propositions à soumettre au vote en assemblée générale. La difficulté rencontrée est alors de mobiliser les membres de la coopérative au-delà des temps d'ateliers au sein des groupes de travail. La fixation des prix a fait l'objet des ateliers en 2015, mais n'a pas encore pu faire l'objet d'un vote, faute d'un avancement suffisant sur la définition d'un cadre commun de fixation. Le second temps fort est l'assemblée générale, où le vote est pensé comme la validation de l'une ou l'autre des propositions issues de la construction collective.

Par ailleurs, dans le cadre des décisions prises hors AG, le consensus est privilégié au vote. En cas de désaccord, le point est généralement reporté à l'ordre du jour suivant pour donner aux participants un temps de réflexion supplémentaire. Le fonctionnement par consensus n'est pas une pratique valorisée par tous les acteurs, du fait du temps de décision nécessaire à la prise de décision, parce qu'il ne permet pas de prendre des décisions à la majorité, mais demande l'assentiment de toutes les personnes concernées.

3. Les enjeux du fonctionnement démocratique

Quels sont les enjeux pour la coopérative au regard du fonctionnement démocratique ? Comme dans toute organisation il est impossible de supprimer les rapports de force ou de pouvoir. De manière générale, les membres interrogés reconnaissent les efforts déployés dans la mise en place d'organes de gouvernance permettant d'inclure l'ensemble des catégories d'acteurs. Pour certains, la coopérative apparaît ainsi comme une expérience d'autogestion réussie :

> *« C'est agréable de voir que l'autogestion, ça marche dans la pratique et qu'il y en a qui l'applique. Ce n'est pas juste une théorie et effectivement pour moi c'est une des plus belles expériences d'autogestion. Après sans mettre ça sur un piédestal, c'est justement super passionnant parce qu'il y a aussi tous ces défauts, et que l'on peut se requestionner toutes les problématiques, les petits défauts que l'on voit. C'est exactement ce qu'on disait, comment on fait pour que ça ne soit pas juste six membres du bureau des consommateurs, qui en représentent 700 ? Donc oui, pour moi c'est une belle expérience qui a ses failles, comme tout système. Les failles, c'est la participation. Les rapports de pouvoir, aussi que l'on a essayé de titiller un peu. Tu ne les supprimes jamais complètement. Je pense que les statuts sont très bien posés pour limiter un maximum les enjeux de pouvoir. »* (Anne, consommatrice depuis 2008)

« Le fait qu'il y ait vraiment les trois collèges représentés, et que…enfin on a tous notre pouvoir de décision. Après, il y a une lourdeur qui fait qu'au final, ce n'est pas forcément évident que tout le monde puisse vraiment s'exprimer. Mais… Dans l'idéal le système est super, après dans le concret c'est parfois compliqué. » (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

Les enjeux auxquels est aujourd'hui confrontée l'organisation en termes de démocratie sont ainsi la participation et l'implication des membres, en particulier dans les collèges salariés et consommateurs, ainsi que les éventuels rapports de force entre collèges.

Plusieurs membres reconnaissent le caractère intéressant des débats menés, mais la question du temps de la démocratie et de l'animation des espaces de discussion et de décision constitue un enjeu central pour éviter l'épuisement et l'essoufflement des coopérateurs. L'animation et la participation au processus démocratique ne vont pas de soi, et la capacité à prendre la parole au sein d'un collectif est aussi un défi pour un certain nombre de participants. Bien que des outils d'animation, notamment des outils inspirés de méthodes de communication non violente soient mis en place, ceux-ci ne parviennent pas toujours à lever les barrières à la participation :

« Marion : Il y a des choses où tu t'es dit « ça, ça pourrait être amélioré ? »

Ophélie: Il y a l'animation des réunions. On fait un tour de parole, je ne sais pas si tu as déjà assisté ? Tu lèves la main et des fois tu parles 10 minutes après.

Marion : Ah et cela, cela ne te plaît pas ?

Ophélie: Non

Marion : Parce que je me disais, quand tu n'as pas cela, celui qui a un peu moins confiance, il ne parle jamais.

Ophélie: Sauf que celui qui a de l'appréhension, et qui sait qu'il va parler 10 minutes après, il ne lève pas la main. Donc tu vas parler dans 10 minutes, mais du coup des fois en 10 minutes, ce que tu as envie de dire n'est plus forcément à l'ordre du jour. Parce qu'en fait une fois que la personne a la parole, elle va répondre sur un truc, mais elle va ouvrir sur d'autres choses. Du coup des fois ça nous empêche aussi de : « on ne parle que de ça, hop, on tranche ». Mais bon, ça je leur dis depuis longtemps, ils doivent se dire « elle est chiante ». Parce que je sais aussi qu'il y en a aussi qui me le disent, et qui n'osent pas. Qui ne le disent pas forcément et qui n'osent pas parler. Parce que le fait de savoir que tu parles 10 minutes après ça ils prennent un coup de chaud quoi. Alors que si tu as envie de parler, direct tu lèves la main, et hop ce n'est pas pareil. »

La capacité à faire vivre une organisation et animer un collectif n'est pas innée. La mise en place de méthodes d'animations permettant de fluidifier les débats et de permettre à chacun de participer effectivement est ainsi en cours.

C. Le multisociétariat : construire ensemble au-delà d'intérêts divers

La SCIC regroupe autour d'un même projet différentes catégories d'acteurs. L'enjeu du multisociétariat est double : d'une part il s'agit de construire un projet commun à l'interface d'intérêts parfois divergents, et d'autre part, de réguler les liens entre collèges et de maintenir un équilibre entre les différentes catégories d'acteurs.

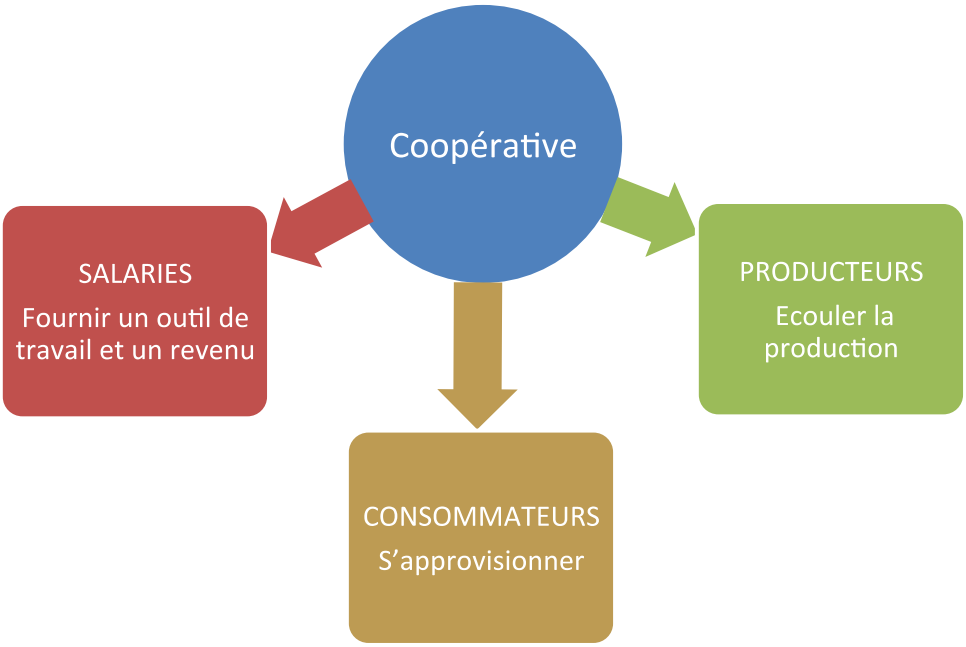
1. Les services fournis par la SCIC à ses trois catégories de membres : une coopérative à l'interface entre écoulement, approvisionnement, service

La SCIC, par le service qu'elle rend aux différentes catégories d'associés, constitue une synthèse de trois types de coopératives historiques : elle permet aux producteurs d'écouler leur production, et s'inscrit ainsi dans la lignée des coopératives agricoles. Pour les producteurs d'Alter-Conso, la coopérative constitue un débouché, un outil pour écouler leurs produits. De ce fait, la coopérative est une source de revenu qui peut représenter une part importante du chiffre d'affaires de certains producteurs (plus de 50 %).

Elle permet aux consommateurs de s'approvisionner en produits alimentaires, et s'inscrit ainsi dans la filiation des coopératives de consommateurs. Comme montré dans la partie précédente, les attentes des consommateurs au regard de la coopérative dépassent la fourniture de biens alimentaires de qualité, en accord avec un certain nombre d'engagements en termes de production et de distribution.

Enfin, elle fournit aux salariés un outil de travail et un revenu, et s'inscrit dans la lignée des coopératives ouvrières de production de biens et de services. Les salariés témoignent du sentiment de responsabilité qu'ils éprouvent à l'égard de la coopérative et tendent à endosser la posture de l'entrepreneur. Les salariés se sentent par ailleurs responsables de la construction de la dynamique collective et de la participation de l'ensemble des collèges dans le projet. La figure ci-après présente les services rendus par la coopérative aux différentes catégories de membres.

Figure 27 : La SCIC à l'interface entre approvisionnement, écoulement, production de service



Source : Auteure

Les membres de la coopérative ne font pas référence à cette filiation. Celle-ci permet toutefois de mettre en lumière le service que la coopérative rend à chaque catégorie de membres, et l'intérêt que chacun peut avoir à participer à la coopérative. Toutefois, la spécificité de la SCIC réside dans le fait que l'intérêt collectif du projet dépasse l'intérêt de chaque catégorie d'associé.

Au-delà de l'intérêt particulier de chaque collège, se construit un engagement commun autour de valeurs partagées.

> *« Pour moi en tant qu'ethnologue, c'est significatif. C'est-à-dire qu'on crée une culture commune, une culture qui est basée sur l'échange, sur les valeurs communes, etc. Avec la diversité qu'il y a au sein de ces organismes. Je pense que c'est aussi ça qu'il se passe chez Alter Conso, c'est qu'on crée une communauté de valeurs et, donc une culture commune, quoi. »* Laurie consommatrice

> *« Donc moi je suis là, (…) parce qu'en termes de valeurs on a des valeurs communes »* (Rémi, producteur depuis 2006)

> *« Le projet m'a tout de suite plu, les acteurs aussi. C'était quand même assez génial d'avoir des gens qui viennent te voir en disant: «Voilà, nous en gros, on veut faire un truc», enfin moi, ça m'a tout de suite botté leurs dynamisme, les valeurs qu'ils mettaient derrière le projet »* (Yann, producteur depuis 2006)

Une dimension de fierté est identifiée qui met en évidence l'appropriation du projet :

> *« J'étais fière le jour où on a reçu l'agrément (SCIC). Enfin, je n'avais pas travaillé pour ça, mais j'étais fière que soit l'une des premières coopératives du Rhône Alpes. Je pense que c'était quelque chose de fort ce moment-là. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

> *« Mais je ne vois pas trop les critiques qu'on peut nous faire en fait (rires)... Non mais manière objective...de manière objective t'es un peu intouchable. »* (Rémi, producteur depuis 2006)

Enfin, apparaît une dimension affective au regard du projet :

> *« On quand même grand fan de ce truc-là ? On y était au tout début en fait, donc du coup les contraintes passent au second plan par rapport aux objectifs auxquels on adhère vraiment. »* (Simon, consommateur depuis 2006)

Le souhait d'élaborer un projet commun donnant la voix aux différentes catégories d'acteurs de la coopérative apparaît comme un questionnement récurrent dans les temps de vie collective de l'organisation. Le sujet des ateliers de 2012 portait ainsi sur l'engagement coopératif et le sentiment d'appartenance à la coopérative des différentes catégories d'acteurs. Lors des ateliers 2015, un débat mouvant[103] autour de l'élaboration d'un projet commun a été proposé autour de la « phase malhonnête » suivante : « *Mieux vaut combattre un ennemi commun que de défendre des valeurs communes* ». Ce débat visait ainsi à faire ressortir les éléments qui fondent le collectif et la dynamique d'Alter-Conso et à questionner l'orientation à donner à la coopérative au regard de son environnement. Les éléments du débat sont synthétisés ci-dessous. Une seconde question visait à réfléchir autour de l'engagement au sein de la coopérative autour de la question suivante : « *Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité* ».

[103] Forme de débat dynamique issu des outils d'éducation populaire. Un animateur propose une « phrase malhonnête » aux participants et leur demande de se positionner dans l'espace : d'un côté un groupe « pour » et de l'autre un groupe « contre ». Les participants de chaque groupe doivent ensuite donner des arguments pour convaincre le groupe opposé. Les personnes se déplacent d'un groupe à l'autre en fonction des changements d'opinion.

Tableau 18 : notes prises au cours des ateliers 2015[104].

Pour la proposition	Contre la proposition
Combattre un ennemi commun permet de créer des valeurs communes. L'ennemi est le monde actuel qu'il faut « changer »	
	On ne veut pas changer le monde, on veut le construire. La force ne permet pas de transformer l'ennemi en ami
	Vous n'avez pas l'impression d'être tous entre-vous ?
	C'est une drôle de façon d'accueillir les gens que de les combattre
	Le monde n'est pas noir ou blanc. Entamer une discussion permet de construire des valeurs communes
Avoir des valeurs communes n'empêche pas d'avoir un ennemi commun. Au moins on sait pourquoi on est là	
Si on ne fait rien le système ne change pas et pourrit	
Les grands changements historiques se basent sur une unité contre un ennemi commun. Si les valeurs communes c'est le capitalisme, est-ce qu'on ne serait pas contre ?	
L'ennemi commun n'est pas nécessairement une personne, il peut être un concept. Mais si on reste sur des valeurs neutres et communes, rien ne bouge.	
	Des valeurs communes, ce n'est pas nécessairement l'entre soi. On peut être différent et avoir des valeurs communes.
	Ne pas accepter le caractère guerrier des deux options proposées
	On essaie de nous donner un ennemi commun pour nous empêcher d'avoir des valeurs communes.
Mais les valeurs peuvent aussi être sources de manipulation	

Source : Auteure

Enfin, le déroulement des assemblées générales vise à donner à voir les préoccupations des différentes catégories d'acteur. Ainsi avant présentation des rapports financiers et d'activité et le déroulement des votes en plénière, les participants à l'AG se répartissent en petits groupes d'une dizaine de personne au sein desquels un volontaire salarié, consommateur et producteur présentent aux personnes présentes les principaux éléments de l'année écoulée et les enjeux qui se présentent pour chaque groupe. Ces temps d'échange visent à donner à voir le vécu de

[104] Débat mouvant autour de la proposition : "mieux vaut combattre un ennemi commun que de défendre des valeurs communes / notes d'observation débat mouvant autour de la proposition : « Mieux vaut combattre un ennemi commun que de défendre des valeurs communes ».

chaque collège et permet à chacun de poser ses questions éventuelles. Ces moments sont souvent l'occasion de rappeler les fondamentaux de la coopérative aux consommateurs présents.

2. Les relations entre catégories d'acteurs

a) Une démarche compréhensive, des rapports de solidarité

D'une part, les membres de la coopérative témoignent d'un rapport compréhensif les uns vis-à-vis des autres : il s'agit alors de « se mettre à la place de » l'autre et de comprendre ses exigence (cas des produits abîmés par exemple), mais aussi de le soutenir, en allant parfois contre son intérêt propre :

> *« Je me rappelle même d'une année, où c'est les producteurs qui leur ont demandé de prendre plus de marges (…) ils ont demandé en fait à Alter Conso un truc qui leur était à eux, à court terme, défavorable (…) Parce que l'avis des producteurs c'est qu'ils disaient : « voilà nous on trouve ce que vous faites c'est bien, et on aimerait que ça dure. Et on estime que si vous ne nous faites pas payer plus cher tel ou tel truc. »* (Simon, consommateur depuis 2006)

b) Un rapport de force inégal entre collèges

Le statut de SCIC affirme un rapport de force égal entre collèges, et les salariés affirment la volonté de mettre l'ensemble des collèges sur un pied d'égalité :

> *« (Le passage en SCIC) ça voulait dire qu'en termes de gouvernance, déjà nous, pour des paysans, les consommateurs allaient avoir le même poids que nous, et on allait avoir le même poids que les salariés. Là où ça a été courageux de la part des salariés, c'est qu'ils avaient à mon avis plus de pouvoir avant en tant qu'association (…) Mais là ça veut dire que, ouais les consommateurs allaient avoir autant de poids qu'eux. Ils allaient en gros lâcher du pouvoir. »* (Rémi, producteur depuis 2006)

> *« Cet aspect SCIC et multisociétariat c'est hyper important pour nous. Nous on est des salariés mais on est des salariés et coopérants au même titre que les producteurs sont coopérants et que les adhérents sont coopérants.* (Jérôme, salarié depuis 2008)

Toutefois, malgré les efforts reconnus des salariés pour équilibrer les relations entre collèges, force est de constater que des rapports de pouvoir persistent :

> *« On ne se voile pas la face, on sait que les salariés pour nous, ont plus de pouvoir que les producteurs qui ont plus de pouvoir que les consommateurs. Pour une simple et bonne raison, c'est que les salariés sont sur tout leur temps de travail et éventuellement sur leur*

temps bénévole sur ces problématiques. Ils ont une vision plus complète que nous, donc, le pouvoir de connaissance. Ils ont plus de connaissances. De toute façon ce déséquilibre existe. Nous c'est notre rôle au bureau de rappeler qu'il faut rééquilibrer. » (Anne, consommatrice depuis 2008)

Les producteurs témoignent quant à eux d'un sentiment de « *domination par les salariés* », le sentiment que les salariés « *avancent un peu tous seuls* ». Ils mettent alors en avant le rôle joué dès le départ par l'équipe salariée dans la construction du projet coopératif. Pour autant, les producteurs reconnaissent également la qualité du travail des salariés et affirment aussi leur « laisser la bride » car ils ont confiance dans leur travail.

Résumé du chapitre

Ce chapitre a permis de caractériser la SCIC Alter-Conso en tant qu'organisation économique alternative.

Il a permis de montrer que la coopérative est une organisation économique qui souhaite à la fois assurer son autonomie en s'appuyant sur son activité commerciale, tout en déployant des pratiques de gestion alternatives au modèle de l'entreprise capitaliste classique.

La propriété et la gestion du capital permettent de garantir un découplage entre montant du capital possédé et pouvoir de décision. La recherche de pérennité et le choix de conserver une taille critique mettent en évidence que la coopérative ne cherche pas à maximiser son profit. Toutefois, elle est soumise à une exigence d'efficacité économique pour assurer sa pérennité et la réalisation de ses objectifs humains et sociaux. Cet enjeu de pérennité impactera la fixation des prix.

En terme d'organisation du travail, la coopérative développe un modèle original basé sur un temps de travail limité, l'absence de hiérarchie et sur une spécialisation partielle des tâches. Ces choix visent à produire des conditions de vie et de travail épanouissantes pour les salariés, mais sont également contraignants en termes économiques.

Enfin la gouvernance de l'organisation est basée sur un fonctionnement démocratique qui vise à faire participer l'ensemble des membres de la coopérative à la décision, en s'appuyant sur des temps de rencontre réguliers visant à co-construire le projet de l'organisation. Ce processus de décision sera également décliné dans la fixation des prix, l'enjeu, là comme dans les autres orientations de la coopérative, est de maintenir un équilibre entre les différentes catégories de collèges.

Chapitre 8

La recherche du prix juste : une démarche de commerce équitable local au sein d'un système agro-alimentaire alternatif

Lors du conseil de coopération du 05 septembre 2016, les représentants des différents collèges d'Alter-Conso ont validé la participation de la coopérative à une série de journées de formation organisée à l'automne 2016 par l'ARDEAR de Rhône-Alpes et portant sur la construction d'un outil de fixation du prix au sein d'un circuit-court alimentaire (Figure 28).

Figure 28 : Proposition de formation au calcul du prix juste

Source : ARDEAR Rhône-Alpes, SCIC Alter-Conso

Cette décision de formation est ouverte à tous les membres salariés, producteurs et consommateurs intéressés par la question. Outre qu'elle témoigne de l'intérêt porté par les acteurs de la coopérative à la problématique du prix équitable, elle souligne que la réflexion sur le prix juste n'est pas, à ce jour un processus abouti au sein de la SCIC Alter-Conso. Il s'agit d'un processus en cours, d'une construction à l'œuvre. A ce titre, les éléments présentés dans le cadre de la thèse visent à dévoiler les pratiques actuelles de fixation des prix et les réflexions développées autour de la question du prix, et ne prétendent pas donner à voir un processus abouti.

I. Les modalités de construction du prix chez Alter-Conso

A. Emergence de la problématique du prix

1. La fixation du prix, enjeu central ou problème insoluble ?

La problématique de la construction du prix a émergé du travail de terrain, comme une question cristallisant une multitude d'enjeux pour la coopérative.

> *« La fixation des prix qui est un grand problème, un grand enjeu d'Alter Conso »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

La métaphore du « sac de nœuds », évoquée par Matthieu, met en évidence le caractère multidimensionnel et inextricable de la fixation du prix.

> *« C'est toujours fouillis, que ce soit bien clair, la fixation des prix c'est un gros sac de nœuds. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Bien que central pour la coopérative, la fixation du prix demeure ainsi un processus en construction, inabouti.

> *« C'est une des bases aussi d'Alter-Conso (…) de définir un prix, même si c'est un challenge et que ce n'est toujours pas acquis. Mais on avance sur ce qu'on cherche. Sur la philosophie je crois qu'on est d'accord et puis il faut arriver maintenant à modéliser »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Tous ne sont pas aussi optimistes, ainsi, pour Thibault, salarié de la coopérative, la question de la fixation du prix, et qui plus est du prix juste est et a vocation à demeurer un élément sans cesse rediscuté :

« Thibault : Pour moi fixer un prix juste, ce n'est pas possible.

Marion : Quand tu dis que ce n'est pas possible, c'est par rapport à quoi ?

Thibault : ça dépend pour qui. C'est juste pour le consommateur ? C'est juste pour le producteur ? Tout dépend. C'est une notion très abstraite, il y a trop de paramètres différents. Fixer un prix juste c'est un objectif, mais tu tends vers. Il ne sera jamais juste pour tout le monde » (Thibault, salarié depuis 2009)

Le point de vue de Thibault est représentatif des réactions face à la réflexion sur la formation du prix juste. Lors du dernier conseil de coopération auquel j'ai assisté au cours de ma thèse, en juin 2016, la question du prix avait été soulevée, et la proposition de participation à la formation de l'ARDEAR avait été discutée (Encadré 7).

Encadré 7 : Notes d'observation, Conseil de Coopération du 6 juin 2016

Point sur la fixation des prix

Rappel : L'objectif du travail sur la fixation des prix vise à rédiger un texte de cadrage autour de la fixation des prix au sein de la coopérative. L'enjeu est de parvenir à prendre en compte les points de vue des différents collèges.

Une réunion de fixation du prix a été organisée par le collège des consommateurs pour lister les avantages et inconvénients du systèmes d'Alter au regard du prix. Cette réunion a abouti à un texte produit par les consommateurs, mais qui n'était pas satisfaisant et n'a pas donné lieu à une proposition.

Proposition : La coopérative a pris contact avec l'ARDEAR, qui propose des journées de formation pour Alter-Conso et l'ensemble des parties-prenantes du Bol, salariés, producteurs, consommateurs

Important : les consommateurs se mobilisent sur la question du prix : il est important que la formation comporte un module pour les consommateurs et soit co-construite en fonction des besoins de la coopérative.

Discussion autour de la proposition :

Isa (salariée) : La formation doit permettre de faire le point pour que les producteurs sachent élaborer leurs coûts de revient, être capables de faire partager leur démarche et d'améliorer la transparence. Pour les consommateurs, il est important de bien comprendre les enjeux relatifs au prix des paniers et la nécessité que la coopérative tienne la route économiquement.

Marc (producteur fruits) : Pour ce type de formation, il faut arriver préparé pour être en mesure de calculer ses coûts. Mais il y a toujours de heures de travail qu'on a oublié de comptabiliser.

Isa (salariée) : Effectivement, la formation « producteurs » s'adresse avant tout aux personnes qui ont des chiffres et des notions de comptabilité

Jérôme (salarié) : En tant que salarié, on est en porte à faux : il est difficile pour le salarié d'intervenir sur la fixation des prix car les salariés ne se sentent pas légitimes pour donner leur avis sur les augmentations de prix, ne se sentent pas en mesure de dire au producteur si le prix qu'il propose est légitime ou non.

Yann (producteur) : La question est très complexe. La notion de coût de revient est à double tranchant. Le calcul du coût de revient est toujours difficile quand on a une grande diversité de produits. Et il y a toujours une question d'acceptabilité du système dans lequel on évolue et de prise en compte du consommateur. La question se pose aussi de savoir ce que l'on fait si l'on se rend compte qu'on a un prix qui est inférieur au coût de revient ? Quelles sont nos marges de manœuvre ? Le coût de revient doit être pondéré par l'ensemble des éléments du système. C'est un travail exigeant, fastidieux, complexe.

Rémi (Producteur) : a suivi une formation de trois jours auprès de l'AFOCG, spécialisée sur la volaille. Le temps de formation était insuffisant mais la formation très riche, et le modèle avait été repensé en fonction des contraintes spécifique du groupe de producteurs.

Jérôme (salarié) : Toute formation est bonne à prendre et peut permettre de sortir d'une situation d'insatisfaction. Même si c'est complexe et que ça demande beaucoup d'énergie, cela doit être positif.

Marc (Producteur) : Il faut faire une première journée rapidement pour faire le point sur les chiffres de compta nécessaires et rentrer les heures de travail.

Rémi (Producteur) : « Tu crois vraiment à la discipline des producteurs ? ». L'objectif n'est pas nécessairement de sortir avec un coût de revient mais avec un modèle de fixation des prix pour la coopérative.

Anne (consommatrice) : synthèse : OK pour partir sur la proposition de formation→ Réponse à l'ARDEAR/date et modalités à préciser d'ici le prochain conseil de coopération.

Source : Auteure

Ces notes d'observation soulignent le rapport qu'entretiennent les participants à ce conseil de coopération à l'égard de la fixation du prix : une question complexe et source d'insatisfaction. Elles évoquent aussi un certain nombre de critères à prendre en compte dans la fixation du prix : temps de travail, coût de revient, accessibilité au consommateur, prise en compte du système « Alter-Conso », légitimité des consommateurs et des salariés à participer à la fixation des prix sont autant d'éléments abordés ici. Face à la problématique du prix, deux questions se posent. Pourtant, depuis 10 ans, la coopérative fonctionne et fixe des prix. Ainsi, si la question des prix apparaît souvent à l'ordre du jour des réunions, la coopérative a mis du temps à s'emparer de cette question qui demande du temps et n'a pas un caractère d'urgence dans la mesure où la coopérative peut continuer à fonctionner avec ses prix actuels, même insatisfaisants. La question des prix a cependant été réactivée au cours des dernières années : en 2014, la fixation du prix a été l'une des deux thématiques traitées au cours des ateliers de la coopérative, la seconde étant la question de la communication. En décembre 2015, j'ai été amenée à participer avec Yann, co-gérant producteur de la coopérative, à un séminaire acteurs-chercheurs organisé par la Plate-Forme pour le Commerce Equitable, autour de la thématique suivante : *« Prix équitables en France : quels enjeux et pratiques pour un partenariat entre paysans, commerçants et consommateurs ? »*. Enfin, la participation à la formation de l'ARDEAR témoigne également de cette réactivation de la question du prix. Face à cette volonté de travailler la question du prix, de se la réapproprier collectivement, se posent dans un premier temps les deux questions suivantes :

1) Quels sont les enjeux associés aujourd'hui à la fixation du prix et qui amènent les membres d'Alter-Conso à réinterroger les processus de fixation du prix.
2) Comment, jusqu'ici, la fixation du prix se déroulait-elle ?

2. La recherche d'un prix juste

Si la fixation du prix est un enjeu important, il ne s'agit pas de fixer « n'importe quel » prix. Dans ses statuts, sur son site Internet, la coopérative affirme la volonté de mettre en place des échanges équitables. Les membres de la coopérative affichent la volonté de fixer un prix « *le plus juste possible* » (Jérôme, salarié depuis 2008) ou encore la volonté de mettre en place un système de commerce équitable local.

> *« Alex (salarié) : dès le départ cette histoire de prix juste c'était présent. C'était dans le cœur du projet on a toujours réfléchi à ça même avant d'avoir constitué le réseau et c'était dans les grandes lignes du projet. On voulait une fixation des prix participative.*

Léo (salarié) : dans les premières communications d'Alter-Conso il y avait : « pour un commerce équitable local ». On mettait vraiment cela en avant, peut-être même plus que maintenant

Alex (salarié) : oui, c'était un des piliers, une juste rémunération du producteur, et un juste prix pour le consommateur » Extrait des ateliers 2014 sur la formation des prix

Florence, consommatrice, identifie quant à elle la fixation d'un prix juste comme l'une des finalités de la SCIC Alter-Conso :

« La finalité d'Alter Conso, c'était effectivement de permettre à des producteurs de vivre décemment, de proposer à des consommateurs urbains des circuits courts, des produits locaux, au juste prix, enfin au prix le plus juste. » (Florence, consommatrice depuis 2006)

3. Une brève histoire de la fixation des prix

Au cours des premières années d'existence de la coopérative, la fixation des prix s'est faite de manière peu formalisée : la question de la construction du prix avait été réfléchie autour du modèle des AMAP, l'élément principal étant de déterminer un prix à même de garantir aux producteurs un revenu rémunérateur, sur la base d'une discussion avec ces derniers. Dans les premiers temps, les prix étaient en général proposés par les producteurs, et, le plus souvent, acceptés par les consommateurs et les salariés.

« Au tout début d'Alter Conso, quand on n'était pas trop à même de connaître l'agriculture et le milieu agricole et tout cela, on faisait un peu confiance aux producteurs en fait, qui disaient : «Et bien moi, ma fraise, il faut que je l'augmente de 10 % parce que là ce n'est pas possible (…)». Ils pouvaient bien nous raconter ce qu'ils voulaient si tu veux, nous on disait : « Et bien oui » ou « non », mais en tout cas on n'avait pas de billes pour pouvoir répondre. » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Ainsi, les premières années ont été marquées par une relation de confiance aux producteurs, confiance en partie contrainte, en raison du manque de connaissance et de compétences agricoles des salariés et des consommateurs. Les premiers prix sont ainsi basés sur les prix pratiqués par les producteurs dans d'autres circuits de distribution en vente directe :

« On est parti avec un petit groupe de producteurs qui étaient déjà engagés dans Uniferme qui est un point de vente collectif (…) ou alors qui étaient engagés avec l'ARDAB et donc, c'étaient des producteurs à qui on faisait confiance et on s'est dit qu'ils n'allaient pas essayer de tirer les prix vers le haut. La plupart du temps, ils se basaient sur les prix qu'ils pratiquaient à Uniferme. Et puis oui, globalement, cela nous allait bien. On n'avait pas trop de moyens de toute façon de contester. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

Cette problématique de compétences et de légitimité des salariés et des consommateurs est encore aujourd'hui un enjeu important autour de la fixation collective des prix.

Au cours de ces premières années, les prix étaient ainsi avant tout fixés sur la base des propositions des producteurs. Ce modèle de fixation des prix a rapidement posé un certain nombre de difficultés : d'une part, les membres salariés et consommateurs ont eu le sentiment de manquer de possibilités de participer réellement à la fixation des prix. D'autre part, dans le cadre de la SCIC, la fixation du prix juste n'avait pas uniquement pour finalité d'assurer un revenu décent au producteur, mais visait également à créer un système viable pour l'ensemble des membres de la coopérative. Face au sentiment que certains producteurs ne « jouaient pas le jeu » et avaient tendance à tirer les prix vers le haut, la nécessité de demander des justifications sur les prix affichés et les hausses de prix s'est peu à peu faite sentir.

> *«Il y a des fois c'est justifié, des fois ça l'est moins, ou c'est juste un producteur qui tente... Parce que voilà, il vivra mieux, c'est sûr, s'il gagne un peu plus là-dessus. Mais est-ce que c'est vraiment justifié qu'il augmente maintenant, ou pas ? »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Passée la première phase de confiance et de dépendance aux propositions des producteurs, la relation entre les producteurs et l'équipe salariée semble laisser le souvenir d'une période tendue, où les producteurs, inquiets de la viabilité du modèle, imposaient aux salariés des variations de prix fréquentes d'une saison à l'autre. Avec le temps, les relations se sont apaisées, mais la tension autour de la fixation des prix resurgit régulièrement, en particulier dans certaines filières plus sensibles aux variations saisonnières de la production, et où le prix constitue un enjeu majeur pour la survie des exploitations (filière fruits tout particulièrement). Quelles sont, aujourd'hui, les principales difficultés rencontrées au cours de la fixation des prix ? Quels sont les enjeux du travail engagé autour de la fixation des prix ?

4. La nécessité de construire un cadre collectif pour fixer le prix

Les difficultés rencontrées sont d'une part associées au sentiment que la fixation des prix relève plus d'une négociation et d'un rapport de force que sur des justifications, que celles-ci soient de nature comptables ou résultent d'un débat argumenté. Les prix des produits sont aujourd'hui fixés deux fois par an en réunion de filière. En fonction des filières, les enjeux et les méthodes diffèrent. Mais les difficultés rencontrées convergent : la tension principale concerne la ***justification*** des prix proposés par le producteur. En effet, en l'absence d'un cadre commun de fixation des prix, il est extrêmement difficile pour les salariés et les consommateurs de juger de la légitimité des prix avancés par les producteurs. La nécessité de

réfléchir collectivement à un cadre commun, de définir des critères, des outils et des processus de fixation acceptés par l'ensemble des membres de la coopérative a ainsi émergé :

> *« Bon, au début cela s'est fait comme cela quoi, et puis maintenant on se pose la question : se référer à quoi ? (…) Nous-mêmes on ne sait pas trop, (…) c'est un petit peu partagé »* (Lionel, producteur depuis 2011)

Il s'agit alors de fixer un cadre collectif pour échapper aux rapports de forces, à la logique de combat :

> *« C'est un travail quotidien le prix (…) Et il faut que les paysans se saisissent de la question du prix en se disant que le prix ce n'est pas un combat en fait, et qu'ils soient contents dans le prix qui est défini. Que tout le monde soit content en fait. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Ce cadre commun a ainsi pour finalité d'apaiser les relations entre coopérateurs, mais aussi d'éviter la fuite en avant des prix. En effet, en l'absence d'un outil défini, les prix, une fois revus à la hausse en cas de circonstance exceptionnelle (mauvaise saison par notamment) ne sont généralement pas revus à la baisse les saisons suivantes.

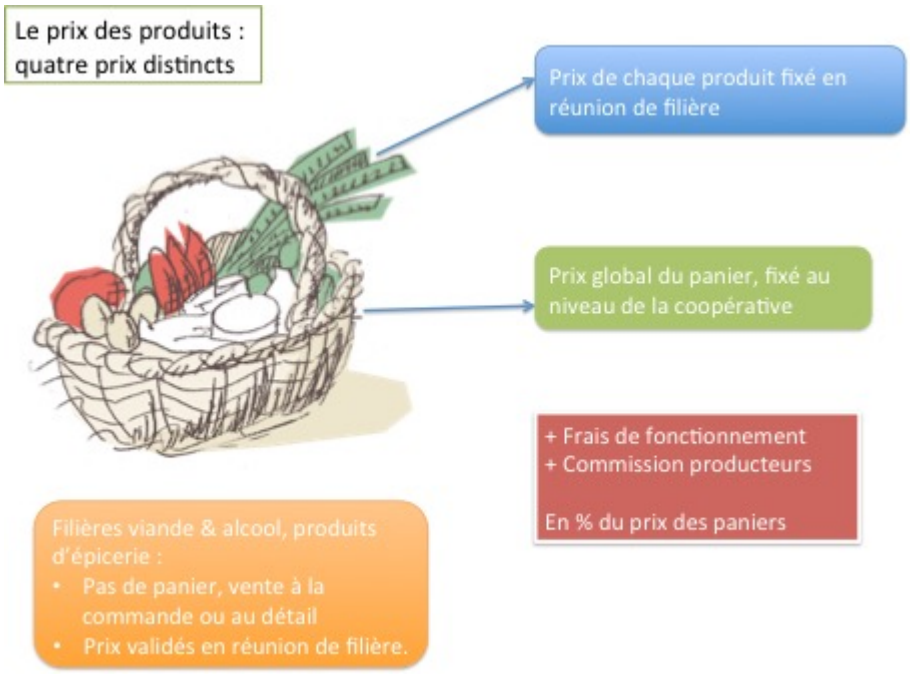
B. Eléments descriptifs : les prix chez Alter-Conso, de quoi parle t-on ?

1. Différents types de prix

De quel prix parle-t-on lorsque l'on parle de fixation des prix au sein de la SCIC Alter-Conso ? On identifie quatre prix distincts au sein de la coopérative :

- Le **prix des paniers** : c'est le prix payé par le consommateur pour son panier
- Le **prix des produits** : c'est le montant versé par la coopérative au producteur pour chaque référence de produit contenue dans le panier
- Le **prix du service** rendu par la coopérative (écoulement et distribution) qui renvoie à deux prix distincts : les « frais de fonctionnement » (payés par le producteur » et la « commission producteur » reversée par le producteur.

Figure 29 : Quatre prix distincts



Source : Auteure

a) Prix des paniers et frais de fonctionnement

Le prix des paniers est le prix le plus « évident », c'est le montant versé par le consommateur pour chaque panier auquel il s'abonne. Le prix des paniers varie en fonction de leur taille et est le même pour les différentes filières de production. En 2015, la coopérative a voté une hausse des prix des paniers, qui n'avaient pas évolué depuis plusieurs années (Figure 30). Cette réévaluation avait notamment pour finalité d'atteindre les objectifs de revalorisation salariale. Les éléments pris en compte dans l'augmentation du prix des paniers sont détaillés plus loin.

Figure 30 : Prix des paniers avant et après augmentation

Prix avant augmentation	
Mini	4,00 €
Solo	7,00 €
Couple	11,00 €
Famille	16,00 €
Œufs	1,90 €

Prix après augmentation en 2015	
Mini	4,60 €
Solo	8,00 €
Couple	12,70 €
Famille	18,60 €
Œufs	2,20 €

Source : Auteure d'après documents Alter-Conso

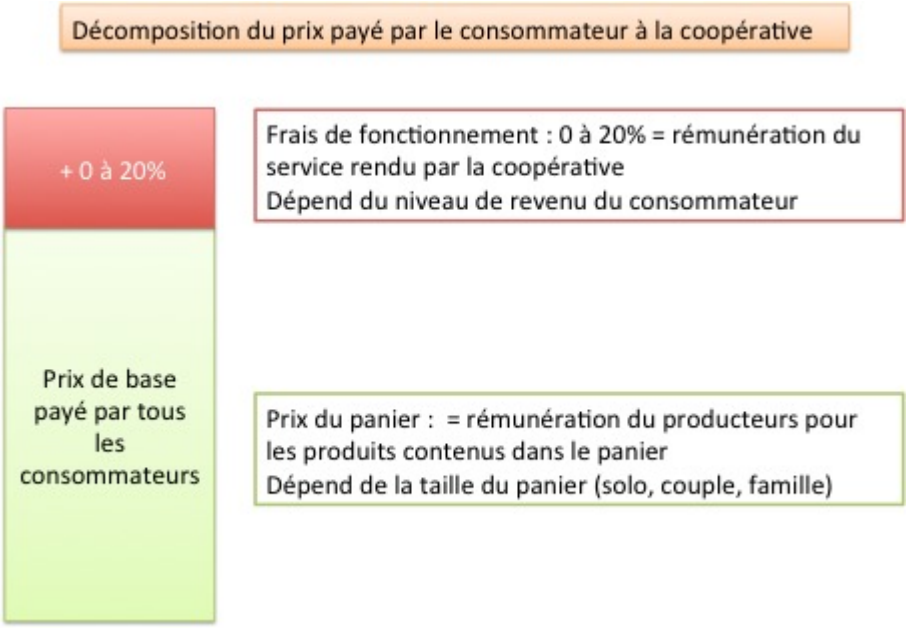
En parallèle du prix des paniers, le consommateur paie à la coopérative des frais de fonctionnement, visant à rémunérer le fonctionnement de la coopérative (location du local, camions, salaires). Ces frais de fonctionnement représentent un pourcentage du prix des paniers (montant total mensuel des paniers, multiplié par le nombre de mois d'engagement). Trois niveaux de frais de fonctionnement sont définis en fonction du niveau de revenu des consommateurs :

- 0% : étudiants de moins de 26 ans et bénéficiaires des minima sociaux
- 10% : personnes non imposables
- 20% : personnes imposables

Toutefois, les ménages ayant un taux de 20% et abonnés à plus de 3 paniers paient automatiquement des frais à 10%.

Le schéma ci-dessous présente la décomposition du prix payé par le consommateur à la coopérative.

Figure 31 : Décomposition du prix payé par le consommateur à la coopérative



Source : auteur

Le système de distribution de paniers est organisé autour de cinq filières de production qui donnent la possibilité de s'abonner à un panier (fruit, légumes, produits laitiers, pain, goûter), avec trois tailles de panier possibles : solo, couple, famille. Les filières pain et produits laitiers donnent également la possibilité de s'abonner à des paniers « mini ». La coopérative donne par ailleurs la possibilité de commander différents produits hors du système de paniers : des produits d'épicerie, disponibles à la vente lors des distributions ou sur commande (Annexe 7. Liste des produits disponibles sur commande) ou de la viande, disponible à la commande tous les 15 jours sur les lieux de distributions, en fonction d'un calendrier fixé en début d'année (Annexe 8. Calendrier de commande de viande). Ces éléments sont synthétisés dans la figure suivante.

Figure 32 : présentation du système d'abonnement et prix des paniers

Etape 2: Je m'abonne

Cinq types de paniers vous sont proposés dans trois tailles différentes :

Légumes	Fruits	Produits Laitiers	Pain	Goûter

en panier «*Solo*» 7,70€	en panier «*Couple*» 12,60€	en panier «*Famille*» 18,60€

Le panier Pain dispose d'un mini-panier à 4,40€.

Durée d'abonnement :
Vous pouvez vous abonner à un ou plusieurs paniers pendant 6 mois (24 semaines), 9 mois (36 semaines) ou 12 mois (48 semaines) après un mois d'essai.

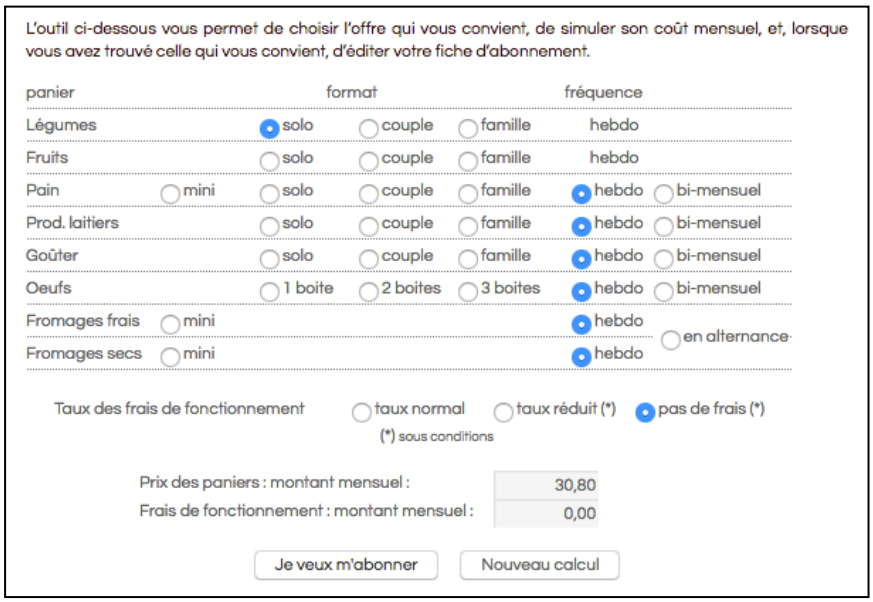
Fréquence :
Les paniers Légumes et Fruits sont hebdomadaires. La fréquence des autres paniers peut être hebdomadaire ou bi-mensuelle selon vos préférences et votre consommation.

Prix : il se compose de 2 éléments :
– un prix fixe reversé entièrement aux producteurs, le prix du panier : 4,40€ le mini, 7,70€ le solo, 12,60€ le couple, 18,60€ le famille,
– une participation mensuelle au fonctionnement de la coopérative, proportionnelle au coût et au contenu de chaque panier, de :
-> 20% en plein tarif,
-> 10% en tarif réduit (non-imposables (hors crédit d'impôt), étudiants de – 26 ans, chômeurs avec IJ < 30€, adhérents avec 4 paniers ou plus),
-> 0% pour les minimas sociaux et les RMI-RSA.

Source : http://www.alter-conso.org/comment-ca-marche/

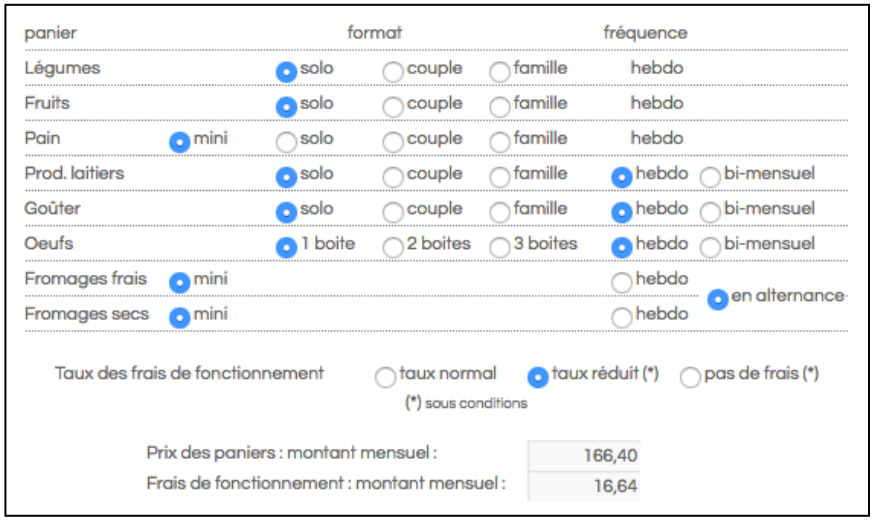
Chaque consommateur a ainsi la possibilité de combiner différentes tailles de paniers issus des différentes filières de production à des commandes ponctuelles sur certains produits. Les adhérents ont également la possibilité de changer le volume de leur panier (à la hausse) en cours d'abonnement. Les adhérents s'engagent pour une durée de 6, 9 ou 12 mois. Le site Internet de la coopérative propose une interface en ligne qui permet de s'abonner ou de se réabonner et permet également d'effectuer des simulations de prix en fonction du nombre de paniers commandés et du niveau de revenus d'un ménage. A titre d'exemple, j'ai effectué une série de simulations, allant du simple abonnement à un panier de légumes pour une personne seule ne payant pas de frais de fonctionnement, à un abonnement à tous les paniers, pour une famille payant 20% de frais.

Figure 33 : simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement au panier légumes "solo", avec frais de fonctionnement à 0%



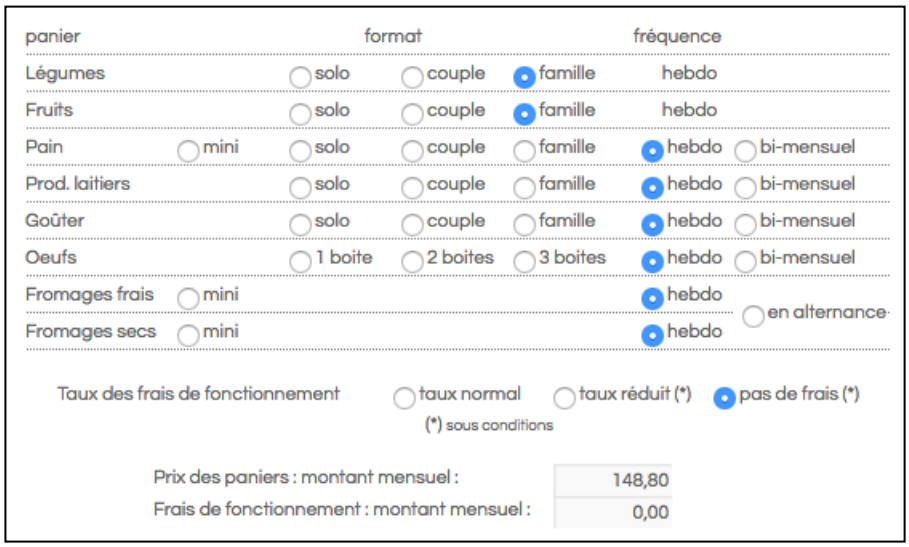
Source : Auteure, d'après site Internet Alter-Conso

Figure 34 : Simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement à tous les paniers "solo", avec frais de fonctionnement à 10%



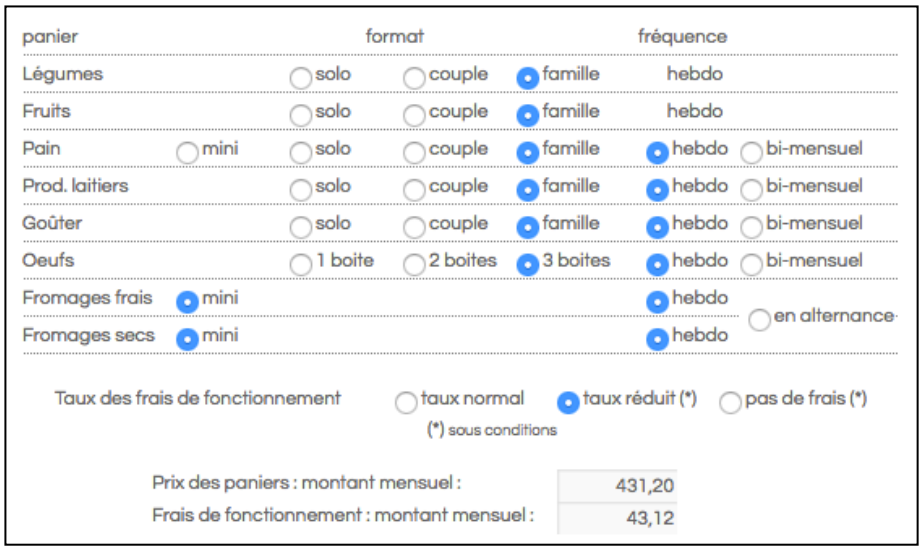
Source : Auteure, d'après site Internet Alter-Conso

Figure 35 : Simulation de prix payés par le consommateurs pour un abonnement à un panier fruits et un panier légumes "famille", avec frais de fonctionnement à 0%



Source : Auteure, d'après site Internet Alter-Conso

Figure 36 : Simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement à tous les paniers "famille" avec frais de fonctionnement à 10%



Source : Auteure, d'après site Internet Alter-Conso

Ces différentes estimations permettent de donner une idée de la variété de l'offre proposée et de l'éventail des prix mensuels en fonction des types de paniers, tailles de paniers, niveau de revenu du consommateur.

b) Prix des produits et taux de commission

Si le prix des paniers est fixe, sa composition varie d'une semaine sur l'autre. La composition du panier est alors réalisée (par le producteur ou le consommateur, en fonction des filières), de manière à ce que la valeur globale des produits contenus soit égale au prix prédéfini du panier. Chaque produit contenu dans le panier est caractérisé par un prix au kilo, qui est fixé une fois par saison (deux fois par an) en réunion de filière, et reste fixe pour la saison. Ce prix est susceptible de varier d'une saison à l'autre. La fixation du prix des produits constitue la principale difficulté dans les processus de fixation des prix, au regard de la diversité de produits et de producteurs concernés. Ainsi, les prix des produits sont fixés en début de saison et restent généralement stables sur la saison (sauf cas exceptionnel).

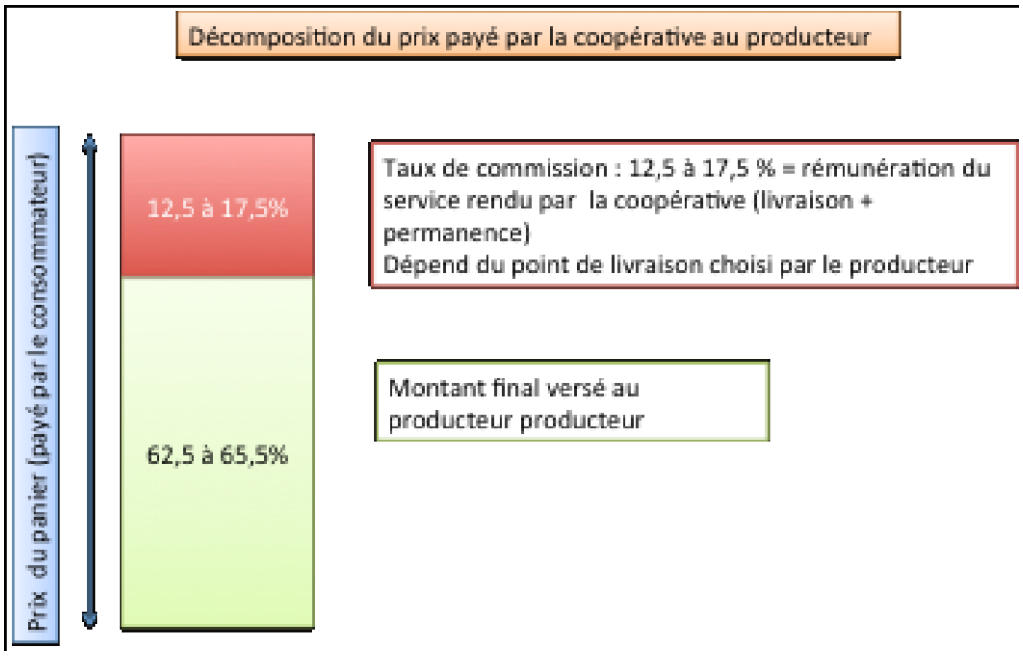
Le prix payé au producteur dépend alors de la quantité de produits qu'il a livrée à la coopérative et du prix au kilo des produits livrés.

Le producteur reverse en outre à la coopérative une « commission producteur » qui représente un pourcentage des ventes réalisées grâce à la coopérative. Trois niveaux de commission sont fixés, en fonction du point de livraison des produits

- 12,5% : Le producteur assure la livraison des produits au local d'Alter-Conso
- 15% : Les produits sont récupérés dans un lieu de rendez-vous à mi chemin (par exemple, les produits peuvent être déposés par le producteur dans une chambre froide à Saint-Martin-en-Haut, à 40 km de Lyon, où ils sont ensuite récupérés par les salariés).
- 17,5% : Les salariés viennent récupérer les produits directement chez le producteur.

Le montant de la commission est déduit du versement effectué au producteur.

Figure 37 : Décomposition du prix payé par la coopérative au producteur



Source : Auteure

La « commission producteur » constitue le pendant des « frais de fonctionnement » payés par le consommateur. Ces montants constituent la rémunération du service rendu par la coopérative. Le montant global de cette participation constitue la principale recette de la coopérative. La contribution des consommateurs et des producteurs est sensiblement égale avec un taux de participation au fonctionnement moyen qui oscille autour de 14% pour chaque catégorie.

On identifie ainsi 4 prix différents : le prix des paniers, le prix des produits contenus dans les paniers, les pourcentages affectés aux frais de fonctionnement et les pourcentages affectés aux taux de commission. Les taux de commission sont les mêmes pour toutes les filières fonctionnant sur la base d'un système de paniers.

La filière viande et les produits de type « épicerie », relèvent d'une problématique distincte car ils ne fonctionnent pas sur la base du système d'abonnement et de paniers, mais à la commande et à la vente au détail. Les ventes de produits d'épicerie et de viande se font sur la base d'une « fiche épicerie », qui a été mise en place suite à un atelier. Elle visait à mettre en place un système de frais de fonctionnement sur les productions hors paniers. En effet, jusque là, la viande et les produits transformés vendus au détail lors des distribution ne contribuaient pas au revenu de la coopérative mais demandaient un temps de travail non négligeable. La « fiche épicerie » a alors été créée, sur laquelle le consommateur crédite des montants dont

sont déduits les frais de fonctionnement, et qui lui permettent ensuite d'acheter des produits transformés et de la viande.

Les taux de fonctionnement en épicerie sont inférieurs à ceux des filières paniers, pour ne pas impacter de manière trop lourde les achats : ils sont fixés à 0%, 7% et 10% en fonction des revenus des consommateurs. La fiche épicerie est remplie manuellement par les salariés lors de chaque achat.

2. Le cadre actuel de fixation des prix

a) Eléments fondamentaux autour de la fixation des prix

Le prix des ***paniers*** est fixé collectivement au niveau du conseil de coopération. L'augmentation du prix des paniers votée en 2015 a donc été décidée à ce niveau, après consultation et discussion entre les différentes catégories de coopérateurs.

Les prix des ***produits*** sont discutés deux fois par an en réunion de filière. La réunion de filière réunit l'ensemble des producteurs membres d'une filière. Les prix sont fixés une fois dans la saison et ne sont pas censés varier, sauf circonstance exceptionnelle.

En cas de ***demande d'augmentation*** de prix supérieure à 12%, la filière est tenue de consulter le conseil de coopération qui prendra la décision finale de valider ou non le prix. Le conseil de coopération agit ainsi in fine comme un garde-fou dans la fixation des prix.

Pour certains produits, la coopérative fixe des prix distincts en fonction des méthodes de production et du label AB. La fixation de prix distincts porte notamment sur des produits qui demande beaucoup de main d'œuvre dès lors qu'ils sont produits suivant les méthodes de l'agriculture biologique. C'est le cas, par exemple, de la framboise et de la carotte (dont le désherbage mécanique demande beaucoup de temps).

b) Des enjeux variables d'une filière à l'autre

En fonction du type de production, du nombre de producteurs, des modalités de composition du panier, la fixation du prix est plus ou moins sensible dans les différentes filières de production. Les caractéristiques propres à chaque filière sont déterminantes dans la fixation des prix. A ce jour, les enjeux et modalités de fixation des prix diffèrent d'une filière à l'autre. Je présente ici les principales caractéristiques de chaque filière au regard de la fixation des prix.

(1) La filière fruits : le prix, un sujet sensible

La filière fruits est réputée pour être une filière « difficile », « sensible ». Cette filière demande un investissement important en temps et en énergie et aujourd'hui, les salariés ont décidé d'affecter trois référents salariés à la filière fruits, afin d'être en mesure de l'animer correctement. Le travail du salarié est un travail d'animation de la filière et de participation à la planification des livraisons.

La filière fruits s'organise en effet sur la base d'un calendrier fixé sur l'année : pour chaque semaine, les producteurs annoncent les produits et les volumes qu'ils seront, *a priori,* en mesure de produire. Ensuite, chaque semaine, le salarié est chargé de composer un panier de fruits en fonctions des produits effectivement disponibles, au regard notamment de la qualité de la saison en cours. Il reprend ainsi la liste des prix des produits, fixée collectivement et s'arrange en fonction des prix, quantités et produits disponibles, pour composer un panier de valeur égale au prix payé par le consommateur. Le salarié passe ensuite la commande aux producteurs pour une livraison la semaine suivante (S+1).

- **Caractéristiques propres à la filière**

La filière fruit est caractérisée par des productions à risques et sensibles aux aléas climatiques (cerise, pêche) même si d'autres productions offrent plus de garanties (pomme). Les producteurs de fruits sont d'autant plus vulnérables qu'ils ont souvent moins de diversité dans leur production, et sont le plus souvent spécialisés en petits fruits ou en gros fruits. Le prix d'un produit, la qualité d'une saison ou un imprévu climatique aura ainsi plus d'impact sur un producteur dont c'est la principale production. La question de la fixation des prix est alors une question difficile à aborder dans cette filière, et qui a fait l'objet d'un important travail pour améliorer et pacifier les réunions de filière.

> *« La filière fruits est très compliquée. Ce n'est pas forcément au niveau des hommes individuellement, mais au niveau du territoire, des produits, au niveau des conditions de travail parce que c'est la filière la plus dure. Un arboriculteur, quand il prend la grêle, il perd toute son année. Du coup, forcément il a envie d'augmenter les prix à moment là sinon il va faire très peu de chiffres d'affaires. En plus, Alter-Conso n'est pas forcément très réactif vis-à-vis de ça, parce qu'il faut que les prix soient décidés en filières, s'il y a une augmentation de plus de 12%, il faut qu'elle soit amendée par le conseil de coopération. Ça amène un peu de lenteur et les producteurs sont donc beaucoup plus soumis à pression. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

En cas d'incompréhension, la relation peut rapidement tourner au bras de fer : ainsi en mai dernier, un producteur dont les pêches avaient été frappées par la grêle, a demandé en cours de saison une augmentation de près de 20% du prix de ses fruits. Cette demande dérogeait à plusieurs règles fondamentales d'Alter-Conso : prix fixes sur la saison, consultation du conseil de coopération en cas d'augmentation de prix de plus de 12%. Le producteur a menacé la coopérative de ne pas livrer si le prix n'était pas validé. Cet exemple témoigne des rapports de force qui peuvent apparaître dès lors que les producteurs sont soumis à des conditions qui mettent en péril leur résultat annuel, voire leur exploitation.

- **Enjeux pour la fixation du prix juste**

La filière fruits a été traversée par des tensions autour de la distinction entre fruits bio et conventionnels. C'est au sein de cette filière que s'est manifesté le souhait des producteurs de proposer des prix distincts entre agriculture biologique et conventionnelle. En effet, au démarrage de la coopérative, tous les produits étaient payés le même prix au producteur en bio et en conventionnel. Avec le temps, le nombre de producteurs bio ayant augmenté, ces derniers ont demandé à ce que les prix soient différenciés, estimant que l'effort qu'ils avaient fourni – et le temps passé sur certaines productions, se devait d'être rémunéré. Aujourd'hui, la décision de distinguer les prix entre bio et conventionnel dépend des accords trouvés au sein de chaque filière. Pour certains produits, des prix de « conversion » ont été définis.

Un salarié fait par ailleurs état des rivalités pouvant exister entre producteurs au sein de cette filière autour de la constitution des paniers. En effet, au sein de la filière fruits, les paniers sont composés par le salarié et non par les producteurs. Ce mode de fonctionnement est lié à la faible diversification des exploitations fruitières : il est alors nécessaire de faire appel aux différents producteurs pour constituer un panier suffisamment diversifié. Il en résulte un triple enjeu : d'une part, répartir équitablement les volumes et quantités livrées entre producteurs sur l'ensemble de l'année. Ensuite, moduler le nombre de producteurs au sein de la filière pour conserver un chiffre d'affaires intéressant tout en conservant une diversité de produits suffisante dans le panier. Enfin, si les calendriers de fruits sont globalement fixés sur l'année, ils doivent être ajustés chaque semaine en fonction de la saison et des différents fruits arrivés à maturité. Il peut alors exister une concurrence entre producteurs pour être "choisi" par le salarié pour figurer dans le panier de la semaine.

- **La mise en place d'un calcul des coûts dans la filière fruits.**

Au sein de la filière fruits, un important travail a été réalisé pour essayer mettre en place un modèle de référence pour fixer les prix, basé sur un calcul des coûts de production des produits.

(2) La filière légumes : des productions très diversifiées

La filière légumes est composée de 6 producteurs. Un seul producteur fournit l'intégralité du panier, pour un jour de la semaine, et est libre d'en choisir le contenu. Certains producteurs, lorsqu'ils n'ont pas des volumes de production suffisants, ne fournissent qu'une partie des lieux et/ou livrent une semaine sur deux et se coordonnent alors avec un autre producteur de la filière.

Chaque semaine, le salarié passe commande du nombre de paniers de chaque type attendus la semaine suivante :

> *« En fait, nous on fait une commande à un producteur. On lui dit : « il nous faut 60 solos, 70 couples et 15 familles. Et on lui dit : « Et bien voilà…67 solos à 7 euros. Tu mets ce que tu veux dans le panier mais il faut que cela soit 7 euros ».* (Jérôme, salarié depuis 2008)

La composition du panier doit prendre en compte les éléments que contenait le panier les semaines précédentes, pour éviter trop de répétition pour le consommateur

> *« Chaque jour, il y a un producteur différent et aujourd'hui on est mardi la semaine prochaine ce sera un autre producteur. Donc, pour éviter que le producteur de mardi prochain mette la même chose que ce qu'a mis celui d'aujourd'hui, on envoie la composition de ce qu'il y a aujourd'hui à une liste de tous nos maraîchers - donc six maraîchers - pour qu'ils veillent, si eux sont là le mardi prochain, à ne pas mettre la même chose. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

> *« On a une constitution qui est libre, mais quand même bordée par deux ou trois éléments. Le premier, c'est de prendre connaissance de la composition des paniers de la semaine d'avant, donc par exemple, tu vois là, je viens de recevoir la composition de Lionel pour aujourd'hui, donc si je suis de panier vendredi prochain, je vais regarder ça et je vais me dire, bon déjà, radis, pas grave, ciboulette, à ne pas remettre, salade, pas grave, poireau, à ne pas remettre et épinard, à cette époque pas trop grave (…). Tu vois, on gère comme ça avec les légumes en ce moment, les légumes disponibles.* » (Yann, producteur depuis 2006)

Deux réunions de filière sont organisées chaque année, dont une au début du printemps qui permet de discuter des stocks car il existe une période charnière où il peut être difficile de

remplir les paniers. Les entretiens témoignent d'une bonne entente au sein de la filière fruits et d'une solidarité entre producteurs :

> *« En légumes, il y a bio et non bio depuis le début, ils ont toujours fait une grille commune, accepté de bosser ensemble, de définir les prix. Les maraîchers. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

> *« Je m'estime quand même chanceuse parce que c'est une filière plutôt cool. Dans le sens où on n'a que deux réunions par an, contrairement aux fruits où là, ça peut être jusqu'à quatre ou cinq dans l'année. Filière plutôt cool parce que déjà, pas beaucoup de producteurs. Les producteurs s'entendent très bien entre eux, il n'y a pas de tension en interne. Tout le monde est en bio sauf ***, donc sauf un. Et ça ne crée pas non plus de tension particulière le fait qu'il n'ait pas la certification. »* (Aline, salariée depuis 2013)

Le principal enjeu posé par la fixation des prix au sein de la filière légumes est la très grande diversité de production. Du fait de cette diversité, les méthodes de fixation fondées sur un calcul de coût de revient sont difficiles à mettre en œuvre pour le producteur, et l'idée d'un calcul des coûts tend à engendrer une certaine résistance au sein de cette filière. Enfin, du fait même de cette production diversifiée, l'enjeu relatif aux prix est moins sensible qu'en filière fruits : les variables saisonnières ont certes une très grande importance sur la production, mais la perte d'un produit pourra plus facilement être compensée par un autre produit plus tard dans la saison.

> *« Dans les légumes, tu es diversifié. Donc si tu perds une récolte de choux ou de potimarron, tu peux contrebalancer avec d'autres trucs. C'est un peu moins grave. Enfin, c'est grave quand même parce que ta perte sèche est quand même énorme. Tu vas planter…tu vas faire des plantations à un moment et puis s'il gèle dessus tu perds quatre serres, c'est un préjudice quand même. (…) Mais on estime que le risque est moins grand. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

Enfin, la question des prix au sein de la filière légumes pose une question de confiance. En effet, le producteur étant libre de la composition de son panier, il a la possibilité de ne pas respecter son engagement auprès de la coopérative, soit en jouant sur les quantités présentes dans le panier, soit en ne respectant pas les prix fixés en réunion de filière (le producteur est tenu de renseigner le prix au kilo des produits présents dans le panier).

(3) Filière produits laitiers

Au vu des données de terrain, la filière « produits laitiers » apparaît comme une filière où la fixation des prix se fait de manière plutôt sereine. La filière est composée de producteurs qui ont des productions hétérogènes et ne sont donc pas confrontés aux mêmes enjeux de production.

> *« Aujourd'hui, sur la filière produits laitiers, je n'agis quasiment pas sur les prix. Parce quand il y a des augmentations de prix, chaque fois c'est justifié, à chaque fois il y a une explication qui est logique, et il se trouve qu'ils augmentent très peu leur prix. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

> *« Moi je trouve que ça se passe bien. Je ne connais pas bien les autres (filières), mais il y a moins d'enjeux que dans une filière légumes ou une filière fruits par exemple. D'abord, on n'a pas les mêmes chiffres d'affaire. Et on a un peu chacun nos, notre domaine. Alors c'est réparti un peu comme ça. Il y a une, une volonté de certains que ce soit équitable au niveau chiffre d'affaire, donc il y a eu, on tend vers ça. Moi ce n'est pas forcément un objectif.*
>
> *Marion : Que tous dégagent un peu le même chiffre d'affaire ?*
>
> *Marianne : Oui, qu'il y ait une équivalence. Bon, il y en a qui ont demandé ça, donc on va un peu dans ce sens-là. Je dirais que c'est gentillet, cette filière, on est un peu on se connaît tous, on est tous copains. Voilà, ça marche. »* (Marianne, productrice depuis 2008)

(4) Filière viande

La filière viande compte 5 producteurs. Elle est caractérisée par la diversité des productions (viande de porc, d'agneau, de bœuf et de veau, volailles, charcuterie) et donc des enjeux pour les producteurs. Pierre, producteur de porc, souligne également la grande différence dans la conduite des exploitations, et la sensibilité plus ou moins grande des élevages aux variations de prix des céréales. En bio, le prix des céréales biologiques se répercute sur les coûts et est susceptible d'impacter fortement les prix.

(5) Filière pain-goûter

En ce qui concerne le pain, le principal enjeu en termes de prix est d'adapter la taille des pains aux prix du panier : les prix des paniers ne permettent pas de les remplir avec des pains de taille classique. Le prix des différents types de pains (nature, aux graines, gourmand) est ensuite le même pour tous les boulangers.

En ce qui concerne les goûters, la principale difficulté est de ne pas avoir de différentiels de prix trop importants entre les producteurs pour garder une certaine cohérence dans le contenu des paniers.

(6) Filière alcools

Les producteurs fixent leurs prix tous seuls. La filière n'a plus de référent salarié. Les salariés gardent un œil sur les hausses de prix éventuelles et transmettent les retours des consommateurs à la filière. Chaque producteur propose ses prix propres (pas de prix unique par type de produit).

c) Un cadre commun est-il pertinent ?

La diversité des situations au sein des filières pose la question de la possibilité de fixer un modèle global de fixation des prix. Jérôme, salarié de la coopérative, interroge la pertinence d'une telle démarche et souligne la difficulté à appliquer un même traitement à l'ensemble des filières. En effet, il y a quelques années, un maraîcher a proposé de déterminer un taux annuel d'évolution des prix, basé sur l'évolution du coût de la vie et sur l'indice du SMIC. L'idée était alors de définir des prix rémunérateurs pour une année « zéro » et d'augmenter ainsi mécaniquement, chaque année le prix des produits. Cette augmentation se répercuterait par ailleurs régulièrement sur le prix global du panier. Cette proposition visait à la fois à poser un cadre commun pour l'évolution des prix. Mais elle ne donne pas de cadre pour fixer le prix initial, en dehors du critère de « prix rémunérateur ». En outre, Jérôme souligne la difficulté à fixer un tel cadre au regard des différences d'enjeux entre filières :

> *Cela peut marcher dans certaines filières. Dans la filière « légumes », cela peut fonctionner. Dans la filière fruits c'est déjà un peu plus « tricky », parce que tu te dis : « oui, enfin je veux bien augmenter de 2 % mais moi, cela ne va pas payer ma récolte de cerises que j'ai perdue. ». (…) Donc ces réflexions-là elles ne sont pas… Il faut qu'elles soient globales, parce que, si on veut augmenter le prix du panier, il faut que cela soit global sur toute la coopérative mais est-ce que c'est applicable sur toutes les filières ? »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

Ce débat permet de mettre en évidence trois éléments à prendre en compte dans la définition d'un cadre de fixation des prix des produits :

- La fixation d'un prix « de base »
- Le choix d'un critère d'évolution du prix dans le temps

- La prise en compte de la variabilité saisonnière dans un système qui fixe les prix une fois par saison (i.e. comment prendre en compte les éventuels accidents climatiques ou les ravageurs auxquels sont confrontés les paysans).

3. La fixation des prix en réunion de filière : de l'idéal à la pratique

La fixation des prix se déroule aujourd'hui en réunion de filière : comment sont fixés les prix dans ce cadre ? Quelles sont les limites identifiées ?

a) La réunion de filière : Ring de boxe, salle d'audiences, ou agora marchande ?

Comment se déroule actuellement la fixation des prix dans le cadre des réunions de filière ? Comment la fixation des prix est-elle pensée, souhaitée par les coopérateurs ? Comment se déroule t-elle en pratique ? Je n'ai assisté au cours de ma recherche qu'à deux réunions de filière : une réunion de la filière fruits en mai 2015 et une réunion de la filière viande en juin 2016. Cette dernière m'a permis de comprendre le fonctionnement de la filière viande, mais la question des prix n'a pas été discutée à cette occasion : la réunion visait avant tout à présenter la coopérative à une nouvelle productrice d'agneau, et à établir les calendriers de livraison pour les six mois à venir. Les producteurs présents ne souhaitant pas faire évoluer leurs prix, un point sur les prix figurait à l'ordre du jour, mais il n'a pas été traité. Les éléments d'observation que je rapporte ici font donc référence à la réunion de filière fruits à laquelle j'ai assisté. Ces éléments sont croisés avec des verbatim issus d'entretiens et de réunions.

(1) L'idéal de fixation du prix en filière : un débat argumenté réunissant l'ensemble des parties prenantes

Dans l'idéal et dans la manière dont les réunions de filières ont été initialement pensées au sein de la coopérative, la discussion autour de la fixation des prix doit réunir l'ensemble des catégories de coopérateurs : producteurs de la filière, salarié référent sur la filière, un ou plusieurs membres de l'association des consommateurs, présents sur la base du volontariat. C'est ainsi que la fixation des prix m'a ainsi été présentée dans un premier temps, lors de mes premiers entretiens :

> *« Dans le processus de la SCIC on a décidé que la fixation des prix soit faite entre producteurs, consommateurs et adhérents et que ce soit ce trio-là qui puisse réfléchir un peu aux prix. (…) On détermine un prix en réunion de filière, tout le monde autour de la table : tous les producteurs, une partie des consommateurs, et un ou deux salariés. On dit :*

« le kilo de poireaux il est à autant » et on liste tous les produits quoi. (…) Ce n'est pas que les producteurs. C'est les producteurs, les salariés et les consommateurs qui se mettent autour d'une table. » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Florian souligne l'intérêt de réunir l'ensemble des parties-prenantes en réunion de filière

« Logiquement oui, c'est bien qu'il y ait un consommateur qui soit là parce que cela permet aux producteurs de garder à l'esprit qu'il y a des consommateurs aussi qui paient. Donc ils ont aussi des contraintes. Cela permet aux consommateurs de voir que les producteurs aussi ils ont des contraintes, donc d'accepter aussi plus facilement les augmentations de prix. Mais comme cela tout le monde se modère un peu, globalement. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

La participation des différentes catégories d'acteurs aux réunions de filière permet à chaque collège de prendre conscience des contraintes qui s'imposent aux autres. Enfin, idéalement, la fixation des prix doit se faire autour d'un débat argumenté :

« Donc voilà normalement c'étaient les consommateurs qui étaient censés venir représenter au sein de la réunion filière l'intérêt des consommateurs, c'est-à-dire venir dire : « Mais pourquoi tu veux augmenter ton prix ? *». Parce que eux ils ont intérêt à avoir les trucs moins chers. Sauf que, ils s'y connaissent encore moins que nous, pour pouvoir argumenter, et on n'est pas sur une négociation, on est sur de l'argumentation ».* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

La mise en place d'un débat argumenté et serein autour de la fixation du prix est un idéal difficile à atteindre. Finalement, dans la pratique, la fixation des prix ressemble à tout autre chose.

(2) Dans la pratique : l'absence de cadre commun laisse la place aux rapports de force

Les récits de fixation des prix en réunion de filière mettent en évidence les difficultés rencontrées au regard du modèle imaginé et souhaité.

D'une part, il est difficile de mobiliser les consommateurs. La participation des consommateurs aux réunions de filière n'est pas systématique.

« Les prix sont rediscutés, à chaque fois en réunions de filières. Donc, logiquement, en présence d'adhérents, mais c'est rare que les adhérents viennent. Les réunions, cela se passe essentiellement, sur une exploitation, à chaque fois. C'est un peu à perpète. » (Florian, salarié de 2005 à 2009)

En effet, les réunions de filière ont souvent lieu sur les exploitations, à des moments qui permettent difficilement au consommateur de participer. Léo (salarié) souligne par ailleurs que les consommateurs qui participent sont souvent les mêmes, c'est-à-dire les personnes les plus engagées au sein de la coopérative. Il s'agit à la fois d'un élément positif, puisque ces consommateurs sont alors à même, du fait de l'expérience acquise au sein de la coopérative, de participer et de prendre position dans le débat. Il s'agit également d'une limite dans la représentativité du collège « consommateurs ».

> *« Marion : Ils participent quand même ?*
>
> *Léo : Il y en a, de temps en temps. Mais c'est un peu toujours les mêmes, c'est la base active on va dire. Et eux, justement, petit à petit, sont maintenant capables de défendre leur point de vue, mais (…) ils ne sont pas forcément représentatifs, et ils le savent, de la masse. Donc du coup, eux, ils sont prêts à dire, «* bah ouais je suis prêt à payer plus cher *» »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Le défaut de participation des consommateurs en réunion de filière impacte le rôle joué par le salarié et déplace, de fait, les équilibres entre collèges au sein des réunions de filière. En temps normal, le salarié endosse un rôle d' « arbitre », ou de médiateur entre producteur et consommateur, visant à modérer les débats et à jouer un rôle de garde-fou lorsque les prix proposés mettent en danger l'équilibre économique de la coopérative.

> *« Le producteur, il va dire «* Moi si le kilo de fraises je le fais à ce prix là, j'ai pas de salaire ou je perds de l'argent, ce n'est pas possible de le faire à un prix moindre*". Le consommateur il va se dire : "*Ouais mais enfin moi à un prix comme ça sur le marché, je vais jamais acheter des fraises à ce prix là. Parce que c'est hors de mon budget*". (…) Et le salarié lui il est là pour faire un espèce d'arbitre (…) entre les producteurs et les consommateurs, en disant :* « attention, si tu augmentes trop ton prix les gens ils vont plutôt aller ailleurs…et donc du coup, tu remets en jeu la coopérative qui est ton gagne-pain aujourd'hui. Et, si tu ne les mets pas assez chers, attention tu risques et bien de te retrouver sur la paille *». Donc on a…par défaut hein, on est un peu comme un arbitre mais on n'a pas lieu d'être un arbitre. Ce n'est pas notre rôle non plus d'être un arbitre, parce que notre parole elle n'est pas plus forte que celle du producteur, ou moins forte, ou plus qu'un consommateur. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

En l'absence du consommateur, le rôle du salarié est renforcé, il devient le représentant du consommateur absent. Cette position amène les salariés à se trouver dans des situations d'opposition, de rapports de force avec les producteurs, souvent mal vécues par les salariés. Cette référence au rôle d'arbitre témoigne ainsi des crispations que peuvent engendrer les

discussions sur les prix. Ainsi, dans les premiers temps de la coopérative, la fixation des prix en réunion de filière semblait relever plus du combat que de la discussion argumentée :

> *« Quand je suis arrivé, on m'a appris que quand tu es animateur de réunions de filières, tu ne lâches rien. Il fallait être en mode prêt à en découdre si je trouvais qu'un prix n'était pas justifié. Ca, ça a changé. Avec le fil du temps on s'est radouci, on a mieux appréhendé les relations avec les producteurs. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

Le manque de cadre collectif conduit à rediscuter en permanence ce qu'est un prix légitime. En l'absence de critères, d'un référentiel, comment arbitrer ?

> *« On déterminait les prix en réunions de filières. C'étaient des questions qui étaient très débattues, du coup cela prenait beaucoup de temps. On pourrait appeler cela des réunions prix tellement cela prenait de temps. C'étaient des réunions qui étaient vraiment très, très, très, très discutées. Je me souviens surtout de réunions avec des maraîchers. Les maraîchers ils ont plein, plein, plein de produits. Du coup, quand tu fais la liste et que tu dis : « Alors, la botte de blettes on la fait à combien la botte de blettes ? Mais en bio, est-ce que c'est plus cher ? Comment c'est plus cher ? » Etc. Très vite cela prend des plombes ». Qui parle ?*

Avec le temps, les discussions se sont apaisées. Pour éviter des discussions stériles et interminables, les salariés demandent aux producteurs qui souhaitent changer leur prix de le signaler en amont de la réunion de filière, afin que les salariés puissent de leur côté se renseigner sur la situation du produit concerné (mauvaise saison par exemple).

> *On tombe de moins en moins dans des situations de négociations. A une époque, à chaque fois qu'on avait un prix qui augmentait, les salariés disaient que ce n'était pas possible, parce qu'on trouvait que ça augmentait beaucoup, et on prenait plus la défense des consommateurs à ce moment-là. En plus, les consommateurs ne venaient pas forcément aux réunions de filières à l'époque. Du coup, on prenait le rôle du consommateur alors que nous étions salariés, et ce n'était pas bon. On était hyper exigeant. Ce qui n'est pas forcément une bonne chose, et depuis on s'est amélioré là-dessus. Sur la réunion filière fruits, c'est : « si vous voulez augmenter les prix vous nous le dites avant la réunion et vous nous expliquez pourquoi, pour qu'on puisse prendre en compte les arguments, en discuter autour de nous, faire les comparatifs. »* (Thibault, salarié depuis 2009)

Toutefois, malgré les efforts réalisés, Marianne, productrice de fromages, considère qu'il n'existe tout simplement pas de cadre commun de fixation de prix au sein de la SCIC : ainsi, dans le cadre des ateliers organisés en 2014 autour de la question des prix, elle met en avant le ressenti suivant :

Marianne (productrice) : « En réunion de filière, enfin pour moi, il n'y a pas de grille de fixation de prix. On parle de choses qui n'existent pas pour moi. En fait on fixe les prix, chacun dit son prix, pour être clair. Enfin nous dans notre filière c'est comme ça. (…). Ce dont je m'aperçois, c'est que tel producteur va dire : « Moi je mets tel prix » et pour se justifier il dit « ah bah moi j'ai telles charges en échange ». Enfin, on n'a pas tous les mêmes arguments. Et que l'argument principal sous-jacent qui n'est jamais dit c'est « moi comme je travaille ça me va bien, donc je ne veux pas augmenter ». On est quelques-uns par exemple à dire ça, et à maintenir un prix assez bas. Et il y en a d'autres qui disent : « ah non non non on ne va quand même pas faire ce prix-là, c'est pas suffisant je gagne pas forcément ma vie comme ça ». Mais c'est vraiment que du ressenti, on n'est pas dans de la réalité. Celui qui dit « ah bah non », enfin moi je le connais en plus, on se connaît un peu, par exemple « ah bah non c'est pas assez rémunérateur ». Celui là il gagne deux fois moins que ce qu'un autre qui va dire : « bah non on maintient un prix comme ça ».

Pour Marianne, la question d'un cadre collectif de fixation des prix est une fausse question.

« On discute des prix… On en discute sans en discuter. C'est-à-dire qu'on ne discute pas des prix des autres, on annonce un peu on annonce un peu ce qu'on fait. » (Marianne, productrice depuis 2008)

Les témoignages des participants aux réunions de filière mettent ainsi en évidence l'absence de cadre clair et commun autour de la fixation des prix. Cette absence conduit à des pertes de temps et génère des frustrations et des tensions. Elle détourne la formation des prix du processus démocratique et argumenté souhaité par les coopérateurs, et tend à l'orienter vers un rapport de négociation voire de force. Toutefois, un certain nombre d'éléments ressortent également, qui permettent d'identifier un certain nombre de critères pris en compte dans la fixation des prix et qui donnent malgré tout un cadre à la négociation : le prix doit ainsi être à la fois rémunérateur pour le producteur et accessible pour le consommateur. Il doit en outre permettre de préserver la pérennité économique de la coopérative. Enfin, la validation du prix par l'ensemble des coopérateurs, bien qu'elle résulte de mécanismes imparfaits et soit traversée d'épisodes parfois houleux, n'est pas remise en question. Elle constitue ainsi un élément déterminant des processus de fixation des prix en réunion de filière. L'amélioration du cadre de fixation des prix passe alors, par l'identification de critères susceptibles de justifier du prix fixé, et validés collectivement.

4. Déroulement d'une réunion de filière et fixation des prix

Les réunions de filière ont pour objectif de faire le point sur la situation des producteurs, sur la qualité des produits et les retours des consommateurs, sur l'organisation des commandes, livraisons, distributions, et, enfin, sur la fixation des prix. En mai 2016 j'ai eu l'occasion d'assister à une réunion de la filière fruits organisée chez Eric Crozier, producteur de fruits à Messimy. La réunion se déroule un lundi sur l'ensemble de la journée. C'est une chaude journée de fin de printemps, nous nous installons à l'ombre, sur la terrasse d'Eric Crozier. Sont présents 11 producteurs sur les 12 que compte la filière, ainsi que deux salariés référents et une consommatrice. La matinée est consacrée à faire le point sur l'organisation de la filière et les retours des consommateurs. Le « thermomètre consommateurs » est un document produit par les salariés qui reprend les appréciations positives et négatives des adhérents sur la qualité des produits, à partir des retours faits aux salariés en distribution. Il permet de faire le point avec ce qui a particulièrement plu ou posé problème, par produit et par producteur. La discussion porte notamment sur la question de la limite de qualité « acceptable » des produits, en particulier en fin de saison. Pour conserver une diversité suffisante dans le panier, certains producteurs sont amenés à livrer des produits qui ne sont plus de première qualité (pommes de fin de saison notamment). La consommatrice insiste sur l'importance de privilégier alors la qualité à la diversité du panier. Cette question de la qualité est récurrente, en particulier dans les filières fruits et légumes. Dans les autres filières, les retours des consommateurs sont plus souvent associés à des questions de goût, plus subjectives ; En fruits et légumes, les salariés sont amenés plus souvent à disposer de leur « droit de retrait ». Ce droit de retrait leur permet de décider de retirer le produit de la distribution, s'ils estiment que sa qualité est insuffisante pour qu'il soit distribué (e.g. fruits piqués, poires blettes). Le droit de retrait met le salarié dans une position de tension, d'arbitrage entre la rémunération du producteur et qualité du produit proposé au consommateur. La question de critères communs permettant de justifier de l'exercice du droit de retrait est un débat récurrent. La matinée est également consacrée à un retour sur les changements logistiques mis en place par les salariés pour améliorer le système de commande et de logistique afin de diminuer leur temps de travail. La réunion de filière permet ainsi de faire un retour sur les conditions de travail des salariés et d'ajuster l'outil aux besoins des producteurs. Enfin, il permet de rappeler aux producteurs qu'ils doivent également se saisir de ces outils pour améliorer le fonctionnement global de la coopérative.

Le déjeuner est organisé sous forme d'« auberge espagnole » : chacun a apporté quelque chose, produit de sa ferme ou plat cuisiné à la maison. La maison surplombe un vallon où l'on

aperçoit des parcelles plantées de pommiers et des serres. Après le déjeuner, nous descendons visiter les parcelles, les premières fraises de pleine terre qui rougissent sous la serre. Les producteurs échangent des remarques et des conseils sur les variétés de fruits, les techniques de culture.

L'après-midi est consacrée à la fixation des prix. Cette réunion de filière se déroule après les premiers ateliers de réflexion menés sur la fixation du prix en 2014. Suite à ces ateliers, la filière fruits s'est engagée dans une réflexion autour de la construction d'un cadre collectif de définition des prix. La réunion à laquelle j'ai assisté constitue donc déjà une étape dans le sens de la création d'un référentiel commun.

Les objectifs de la réunion en termes de fixation des prix sont restitués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Construction d'un référentiel de fixation des prix en filière fruit-notes d'observation

Objectif : se mettre d'accord pour fixer un référentiel commun au sein de la filière fruits. Une réflexion a débuté au moment des ateliers en 2015. Aujourd'hui, différents modes de fixation des prix sont en train d'être réfléchis au sein de la coopérative. Un travail a déjà été réalisé autour de ce référentiel et propose de fonder la fixation des prix sur les éléments suivants :

1. Définir un ***prix de base*** pour tous les produits en 2015. Ce dernier doit respecter les caractéristiques suivantes : être un prix rémunérateur pour une bonne saison (ne pas prendre en compte dans ce prix initial les éventuels aléa climatiques liés à la saison)
2. Définir un ***taux d'évolution annuel*** qui permette de répercuter l'augmentation des charges fixes.
3. Définition d'une ***fourchette*** de possible augmentation du prix en fonction des aléas climatiques.

L'objectif de la réunion est donc de remettre à plat les prix de tous les produits frais pour 2015 et de définir ensuite les critères et niveaux des taux d'évolution.

Source : Auteure

Le référentiel défini par la filière vise ainsi à éviter que le prix de chaque produit soit rediscuté chaque année.

Comment les trois objectifs de cette réunion sur les prix ont-ils été traités ?

1. Redéfinition des prix de base pour tous les produits

Avant la réunion, la filière a demandé à chacun des producteurs de faire des propositions de prix plancher en amont de la réunion. Seuls 4 producteurs ont répondu. Les salariés proposent de reprendre le prix des produits frais, un par un pour fixer des prix plancher. Ils proposent ainsi une liste de prix actualisés pour l'année 2015, avec une hausse ou une baisse par rapport à 2014 (voir liste des produits et des prix en Annexe 13. Tableau récapitulatif prix filière fruits été 2015.) La liste de prix proposée par les salariés résulte d'un travail en amont basé

sur une comparaison avec d'autres circuits de distribution biologiques et en circuit court : Bio-à-Pro, Croc'éthic, Arbralégumes, ainsi que sur des réseaux de distribution biologique en circuit plus long (Biocoop). Une productrice rappelle que dans ces circuits les contraintes ne sont pas les mêmes qu'au sein d'Alter-Conso (pas de frais de commission ni de permanences[105] pour les producteurs). La consommatrice rappelle que les autre modes de distribution sont aussi contraignants (temps passé au marché, gasoil). Les salariés rappellent que les prix des circuits similaires sont là pour donner une information. Ils donnent une base, que la coopérative n'est pas tenue de suivre.

La consommatrice présente rappelle les paramètres à prendre en compte pour réfléchir au prix juste chez Alter-Conso. :

- On ne se fixe pas sur les prix de vente sur le marché
- Ne pas oublier que le consommateur n'a pas le choix de son panier
- Il n'y a aucune exigence de calibrage pour le producteur
- Le Système d'Alter-Conso constitue un système de vente en gros pour le producteur au regard des volumes écoulés
- Prix garanti sur la saison

Les salariés reconnaissent par ailleurs que la situation des producteurs de la filière fruits est différente de celle des maraîchers qui composent eux-mêmes le panier. Les producteurs de fruits dépendent des choix des salariés pour les volumes écoulés. En outre, un salarié signale que si la coopérative ne s'appuie pas sur le prix du marché, elle ne peut pas non plus être complètement déconnectés des prix pratiqués autour d'elle. La discussion menée autour des critères de définition des prix de base par les salariés met en évidence deux problématiques importantes au sein de la coopérative pour fixer les prix. D'une part se pose la question des avantages et des inconvénients à la fois pratiques et financiers d'Alter-Conso au regard des autres systèmes de distribution. La fixation prend ici en compte la dimension d'effort et de confort qu'implique Alter-Conso au regard d'autres systèmes. Elle pose par ailleurs la question de la définition du prix au regard de l'environnement économique de la coopérative. Ainsi, bien qu'elle s'inscrive dans une démarche non concurrentielle et s'oppose au prix du

[105] Les producteurs sont tenus d'assurer des permanences en distribution. En fonction du chiffre d'affaires réalisé auprès de la coopérative, la fréquence des permanences est comprise entre une par trimestre et une toutes les 2 semaines.

« marché », elle ne peut tout à fait se détacher des prix des organisations proposant des produits et services similaires, y compris lorsqu'elle est engagée dans un rapport de coopération avec ces dernières. Ainsi, si le prix n'est pas fixé en relation à la concurrence, il ne peut se détacher tout à fait des prix proposés au sein d'offres marchandes similaires. Cette question est un enjeu important entre les partisans d'une fixation des prix « de base » fondée sur les prix pratiqués alentour et les partisans d'un prix des produits indépendant du marché et fondé sur les coûts de production et la rémunération du travail du producteur.

Une fois les bases rappelées, les membres ont alors rediscuté, produit par produit, les prix proposés, et les variations proposées au regard des années précédentes afin de fixer un référentiel de prix de base. Bien qu'elle se soit déroulée dans un cadre particulier, du fait de ma présence et du travail engagé pour aplanir et assainir les relations autour des prix, la discussion qui s'est déroulée autour de chaque produit donne à voir les arguments mobilisés de manière « classique » dans la redéfinition annuelle ou bisannuelle des prix en réunion de filière. Le tableau ci-dessous reprend les principaux éléments discussion à partir de mes notes d'observation. Les participants ont été renommés en fonction de leur statut (Sal1 et Sal2 pour les salarié-e-s, Conso1 pour la consommatrice présente, Prod1 à Prod11 pour les producteurs-trices). Le tableau présente pour chaque produit le prix de l'année précédente ; le prix proposé par les salariés, le prix finalement validé par la coopérative, les éléments de discussion issus de mes notes d'observation, ainsi que le type d'argument mobilisé dans la définition du prix.

Tableau 20 : Restitution des arguments mobilisés dans la fixation des prix au cours d'une réunion de filière fruits

Produit	Prix 2014	Proposition prix 2015 (par l'équipe salariée)	Prix validé	Discussion	Argument mobilisé
Abricot (kg)	4,00	3,80	4,00	Les salariés proposent une baisse Prod10 : Je propose de remonter à 3,90, c'est le prix psychologique	**Prix acceptable pour le consommateur**
Cerise AB (kg)	3,50	4,00	4,00	Les salariés proposent une augmentation Sal1 : En cerise bio, on a l'impression que la coopérative est en-dessous des prix pratiqués ailleurs. Le prix de la cerise a très peu bougé chez Alter-Conso depuis le début.	**Comparaison au prix du marché**
Fraise AB (250g)	2,50	2,40	2,40	Prod5 : Faut-il prendre en compte le goût et le calibre des fraises ? Je propose un différentiel de prix sur certaines variétés (ex : Marat des bois) → OK + 10 cts sur Marat des bois	**Qualité visuelle et gustative**
Fraise AB (500 g)	3,65	3,75	3,65	Le conditionnement en barquette de 500g permet des économies d'échelle → Prix doit diminuer→ OK	**Temps de travail/ coût de production**
Framboise AB (125g)	1,80	1,80	1,80	Prod3 : Est-ce qu'on peut proposer un conditionnement en barquette de 250 g ? Sal2 : Vont-elles tenir ? Attention à la qualité, elles tiennent très peu de temps une fois cueillies Prod3 : Mais elles sont moins bonnes si on les cueille roses. Rappel de Conso1 : il faut privilégier la qualité à la diversité.	**Qualité (conservation, goût)** **Tensions qualité/diversité**
Pommes AB (kg)	2,55	2,45	2,55	Les salariés proposent une baisse Prod 10 souhaite augmenter à 2,60. Une discussion compare l'évolution du prix entre pomme et fraise (qui a baissé aussi): La pomme demande plus de temps de travail en production, et la fraise en conditionnement. Sal1 : Il y a moins de contraintes de conditionnement sur la pomme Conso1 : A 2,60€, les consommateurs, il vont aller au supermarché Sal1 : ça se rapproche des prix pratiqués en Biocoop. Conso1 : en Biocoop ils ont des exigences de calibrage	**Temps de travail (rémunération du travail)** **Notion de prix acceptable** **Comparaison aux prix de marché** **Qualité visuelle des produits**

				Prod10 : Mais on a du calibrage chez Alter-Conso : on calibre et après on vend ce qu'on ne peut pas calibrer au marché. Prod4: C'est agréable de passer 600 kg sans calibrage, et on en a passé des pommes moches et bonnes qu'on n'aurait pas pu passer ailleurs. → Le prix des pommes est maintenu à la baisse	**Qualité visuelle vs. Qualité gustative**
Mirabelle AB (kg)	3,45	3,00	3,45	Prod11 : Si je compare aux prix pratiqués à la Ferme aux Quartiers (Saint-Etienne), même eux me disent que les prix d'Alter sont trop bas. Je refuse les mirabelles à 3 euros.	**Comparaison aux prix de marché**
				Prod10 : C'est vrai que c'est une question de temps de cueillette. Même quand il y en a beaucoup, ce n'est pas quelque chose où tu mets un vibreur et tu fais tomber --> OK 3,45	**Temps de travail (rémunération du travail)**
Raisin AB (kg)	4,50	4,30	4,30	Les salariés proposent une basse de prix Conso1 : Les consommateurs ne sont pas très satisfaits car ils ont le sentiment que le raisin, c'est trois petites grappes. Mais par contre il est très bon. Prod10 : Le problème c'est qu'on est sur des barquettes, c'est difficile de mettre plus Conso1 : Je ne suis pas convaincue	**Quantité /qualité**
Rhubarbe	4,00	4,00	3,50	Les salariés veulent baisser le prix. Un producteur est particulièrement concerné et s'y oppose Prod6 : Ce qui est compliqué avec Alter-Conso en rhubarbe c'est que les prix sont déjà bas et en plus il faut faire des petites bottes, les conditionnements prennent beaucoup de temps-	**Temps de travail (rémunération du travail)**
				Sal1 : Mais c'est un gain de temps de travail salarié et cela monopolise une balance en moins en distribution. La rhubarbe en vrac est à 4€ à la Biocoop. Prod6 : Ce n'est pas ce qui va me convaincre de faire plus pour Alter-Conso. Et la rhubarbe ce n'est pas évident, quand on la coupe au pied, ça prend du temps pour refaire une pousse.	**Tensions temps de travail producteur/temps de travail salarié** **Comparaison aux prix de marché**
				Sal2 : Je propose de monter à 3,80 Prod6 : 4€. Je veux trouver un accord, la rhubarbe ce n'est pas chiant, c'est nickel à produire, mais ça nécessite un paillage, du fumier et de l'eau.	**Coûts et contraintes de production**
				Conso1 : Est-ce qu'il ne faut pas monter plutôt les fraises ? *(Prod6 produit fraises et rhubarbe)*	**Equilibrer entre produits déficitaires et bénéficiaires**
				Pro 6 : Non, je ne mise pas sur du long terme en fraise, c'est trop de boulot, je n'en referai plus. Ça devient impossible à produire, tu es à 4 pattes tout le temps c'est chiant. Remarque la rhubarbe aussi. Sal2 : Mais si on revalorise les fraises ça peut être aussi pour embaucher des gens. Prod6 : ce n'est pas seulement la cueillette, c'est du boulot dans le temps → OK pour remonter le prix	**Coûts et contraintes de production**

Le tableau met en évidence la diversité des arguments mobilisés autour de la fixation des prix des produits. Les critères entrant dans les représentations du prix juste pour les consommateurs seront présentés de manière plus systématique dans la suite de ce travail. Ces premiers éléments permettent de souligner que les arguments mobilisés ici concernent avant tout : les coûts et contraintes de production, et notamment le temps de travail associé, la qualité et la diversité des produits, et l'accessibilité pour le consommateur.

2. Définition d'un taux d'actualisation annuel des prix de base

Deux indicateurs sont proposés pour l'évolution annuelle du prix de base :

- Evolution des prix à la consommation (inflation + indices INSEE)
- Evolution des coûts du travail (répercuté si le producteur à des salariés, et en gardant l'œil sur le niveau du SMIC)

La discussion se pose de la définition d'un indice de prix intégrant l'évolution des coûts de matières premières (pétrole, verre). Elle est écartée car trop complexe. En outre, certains producteurs soulignent que le modèle d'agriculture pratiqué par Alter-Conso est un modèle peu intensif en pétrole et très intensif en main d'œuvre : l'évolution du coût du travail est le critère le plus pertinent pour les producteurs. Pour les consommateurs, il permet que la part des produits dans leur panier de consommation reste constante.

L'inflation est rejetée car associée à l'évolution des cours de marchés mondiaux dont la coopérative veut s'extraire :

> « *Conso1 : OK alors si on prend l'augmentation en fonction de l'inflation on prend en compte l'augmentation du coût du travail.*
>
> *Prod10: le SMIC c'est mieux car l'inflation est calée sur les productions mondiales, qui fixent des prix très bas qui font que les producteurs ils crèvent. Le SMIC est un indicateur beaucoup plus proche de nos réalités.* » (Verbatim extrait de notes prises en réunion de filière)

La coopérative valide un indice fixé sur l'évolution du SMIC. En 2015, une augmentation de 0,8% sera donc appliquée, sur la base des prix qui ont été mis à plat. Pour 2015, seuls les prix qui n'ont pas évolué depuis plusieurs années seront réévalués.

3. Définition d'une fourchette de variation en fonction des saisons

Trouver un cadre pour gérer les variations conjoncturelles de production vise à pacifier les discussions et permet de savoir que si l'on augmente sur une année N on pourra redescendre en année N+1 et rester fixé uniquement sur l'indice d'augmentation annuelle. Deux situations sont ici envisagées :

- On sent qu'une année va être mauvaise → on applique la fourchette en amont de la saison
- Un producteur est confronté à un raté, un imprévu → il contacte les référents producteur et consommateur pour gérer la situation.

Les questions qui se posent sont alors de savoir de combien le prix de base peut évoluer et sur quels critères s'appuyer pour conclure à une « mauvaise année ».

D'une part, se pose la question de la limite maximale acceptable pour le consommateur :

> « *Prod2 : Pour le consommateur, c'est jusqu'à combien on peut monter en cas de mauvaise saison…*
>
> *Prod11 : C'est délicat pour le consommateur, car il peut grêler à un endroit et pas à un autre. Les produits circulent et sur les marchés tu trouves de tous à pas cher. Dans ce cas ils ont intérêt dans le cas d'une année difficile à partir sur le marché ;*
>
> *Prod 2: Il faut que ce soit vraiment ciblé sur le producteur qui a eu un souci, parce que si le consommateur il paie ses prix 50 cts ou 1€ de plus pour une toute petite partie qui a gelé, il va se casser. Consommer local c'est bien beau mais les gens se lassent.*
>
> *Sal2 : Oui, mais il y a une démarche pédagogique aussi, à rappeler*
>
> *Conso1 : Il y a une question de prix mais on peut l'aborder aussi en termes de solidarité, pour garantir que la personne puisse vivre. A l'inverse, on peut proposer, dans un esprit solidaire, et sans engagement quantitatif, que le producteur, quand il croule sous un produit, il mette un peu plus. On a alors une compensation qui permet de garder un équilibre.*
>
> *Prod11: Je trouve ça super mais je ne vois pas pourquoi on doit aller aussi loin. On est entre le militantisme syndical et la solidarité Abbé Pierre.*
>
> *Conso1 : Nous ce qu'on défend c'est aussi un certain rapport entre production, consommation, un certain rapport à l'interdépendance.* »

Cet échange met en évidence la tension entre soutien au producteur, accessibilité au consommateur. Elle met également en évidence la défense d'un modèle qui valorise la solidarité entre catégories de coopérateurs. La solidarité s'appuie alors sur des relations de « don, contre-don » étalée dans le temps : on accepte de donner un peu plus quand l'autre va mal, en sachant qu'il donnera quand il ira mieux. Pour certains, (Prod11), la démarche solidaire peut être excessive : ce producteur affirme en effet avoir choisi son métier et vouloir en assumer les difficultés. Mais il est également une figure importante de la coopérative, connu pour « mettre les pieds dans le plat » tout en soutenant le projet.

Finalement, une nouvelle proposition est suggérée : il s'agit pour le producteur, en cas de mauvaise saison, de pouvoir faire varier la quantité de produits dans le panier. Les niveaux de variation sont ensuite discutés de manière succincte :

> « *Prod10 : je propose une variation de + ou – 15% en quantité*
>
> *Prod9 : Moi je propose trois niveaux de variation : 3%, 5%, 8%*
>
> *Sal1: Sur la cerise on s'était donné jusqu'à 30%* »

La filière décide de lancer une phase de test avec une variation de + /- 15% en fonction de la saison. En cas de difficulté, les producteurs sont tenus d'informer les référents de filière pour que la modulation de volume soit validée.

C. A la recherche du prix juste : les étapes d'une construction collective

A partir de 2014, la coopérative a lancé un chantier autour de la définition collective du prix. La réunion de filière décrite ci-dessus s'inscrivait déjà dans cette dynamique.

1. Organisation d'ateliers autour de la question du prix

En novembre 2014, les ateliers d'Alter-Conso ont porté sur la question de la fixation des prix et sur la communication interne et externe de la coopérative. Deux ateliers parallèles étaient organisés (Figure 38). L'affiche met en évidence plusieurs éléments : une référence au caractère local de la production, la démarche de commerce équitable, et le caractère collectif de la fixation du prix.

Figure 38 : Affiche pour les ateliers 2014 d'Alter-Conso

Source : d'après http://www.alter-conso.org/2014/11/les-ateliers-dalterconso-2014/

A cette occasion, j'ai proposé à la coopérative d'intervenir pour présenter les premiers résultats de ma réflexion sur les prix. L'encadré ci-dessous donne à voir le résumé de ma présentation telle que restituée par les membres de la coopérative dans le compte-rendu des ateliers (Figure 39).

Il s'agit pour moi d'une expérience complètement nouvelle à la fois en termes de posture de recherche : ma place de chercheuse, qui s'était jusque là cantonnée principalement à de l'observation non participante (à l'exception d'une après-midi d'emballage de fromages) glisse vers la participation observante, voire la recherche-action puisque ma présentation influencera nécessairement la représentation que se font les coopérateurs de l'objet que j'étudie. C'est aussi pour moi une première expérience d'animation d'un groupe dans un cadre d'économie sociale et solidaire. C'est donc une expérience au sens premier du terme (un essai, une première fois), et une expérience stressante : peur de raconter des « banalités », évidentes au regard des membres de la coopérative qui sont immergés dans la thématique traitée, ou au contraire peur de les perdre dans des digressions théoriques.

Figure 39 : Compte rendu des ateliers prix 2014 d'Alter-Conso-extrait

PÉSENTATION DE MARION MAIGNAN : LES ENJEUX LIÉS À LA QUESTION DU PRIX

Contexte

Alter-Conso s'inscrit dans le contexte du développement des circuits courts qui a débuté dans les années 70 et qui prend ses origines de la critique des modes de distribution et des modes de production ainsi que des modes de consommation. Ce débat est complété pour les produits alimentaires d'un questionnement croissant sur les questions environnementales et de santé ainsi que sur la perte d'autonomie des producteurs.

Ce mouvement revendiquait une recherche de justice sociale et d'équité économique.

On politise l'acte de consommation en s'inscrivant contre les principes du marché conventionnel (fixation des prix par les forces « abstraites » de l'Offre et de la Demande) en s'appuyant sur des principes tangibles de fixation des prix basés sur la justice sociale et la rencontre réelle entre acteurs.

La recherche d'une construction démocratique...

Le statut S.C.I.C. (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), avec l'existence de différents collèges, souligne l'exigence démocratique d'Alter-Conso : le prix juste devrait donc être également le résultat d'une délibération démocratique.

A Alter-Conso le prix est construit sur 2 bases :

•le prix des paniers : rétribution des producteurs en fonction de la diversité et la qualité des produits, il est gage de la rémunération des producteurs... et de l'accessibilité pour les consommateurs.

•les frais de fonctionnement, qui recouvrent les frais de structure, sont modulés selon deux critères :

1. Une justice de prix pour les adhérents avec la prise en compte de leurs revenus selon 3 niveaux

2. Une justice de participation pour les producteurs en fonction de leur participation à la livraison.

A leur tour, ces frais conditionnent aussi la rémunération des salarié-e-s.

... basée sur des valeurs communes qui entrent en tension

Juste rémunération des producteurs, accessibilité pour les consommateurs, juste rémunération des salariés : ce sont toutes des valeurs communes .... mais qui rentrent en tensions les unes avec les autres :

par exemple : une accessibilité avec un taux à 0% peut s'opposer à la question des salaires ; la question d'une meilleure accessibilité pour les consommateur peut s'opposer à la rémunération des producteurs ; la question de la qualité peut s'opposer à l'accessibilité

Les dispositifs de la S. C. I. C. sont censés mobiliser les différents acteurs : réunions de filières avec mobilisation des producteurs et des adhérents-consommateurs

Mais en réalité cela nécessite une préparation en amont sur des questions techniques nécessitant des connaissances.

Cinq questions autour de la définition des prix au sein de la S.C.I.C. :

1. Comment définir un niveau de rémunération souhaitable et acceptable pour producteurs et salariés ?

2. Comment maintenir une accessibilité pour les consommateurs à faible revenu ?

3. Quelles sont les caractéristiques principales des produits (et du mode de distribution des prix) à prendre en compte dans la fixation des prix ?

4. Comment se positionner par rapport aux marchés ?

5. Comment s'organiser pour que tout le monde participe ?.... réunions, outils

SCIC Alter-Conso – Compte Rendu des Ateliers Novembre 2014 - 9

SCIC Alter-Conso – Compte Rendu des Ateliers Novembre 2014 - 9

a) Enjeu et déroulement des ateliers

Les atelier de sont déroulés en trois temps. Tout d'abord, les salariés ont rappelé les enjeux relatifs à la fixation des prix. Ils rappellent que la fixation des prix est « au cœur du projet d'Alter-Conso à travers une démarche participative, la notion de « commerce équitable local » et de juste rémunération »[106]. La coopérative a par ailleurs pris le parti de ne pas devenir un système « élitiste » et de rester de ce fait accessible au plus grand nombre de consommateurs. Aujourd'hui plusieurs questionnements stratégiques amènent la coopérative à réactiver la question des prix : d'une part la coopérative est à la recherche de solutions pour mieux rémunérer ses salariés. D'autre part, elle cherche à *« conforter l'équilibre financier d'une structure dans le cadre d'un modèle qui ne se voulait pas croissant au départ (« Ne pas devenir la caisse de chez Carrefour »), ce qui complique la donne dans un cadre de charges en augmentation »*. (Ibid.). La limitation historique du nombre d'adhérents est un choix politique de la coopérative, mais fait aujourd'hui porter la rentabilité économique de la coopérative sur les prix. Dans un second temps, j'ai proposé une restitution des premiers éléments de ma thèse, qui a débouché sur une phase de discussion. Dans un troisième temps, j'ai animé une réflexion sur le prix basée sur la méthode du Métaplan.

Encadré 8 : La méthode du Métaplan

Le Métaplan[107] méthode de discussion par écrit, permettant de visualiser les éléments du débat et favorisant la participation de tous à la discussion.

1. Visualiser les discussions : Rendre visibles pour le groupe toutes les contributions importantes de la discussion
2. Déclencher et conduire les discussions : Permettre des interactions, rendre le débat vivant
3. Construire des dramaturgies : Anticiper le déroulement d'une discussion et guider le groupe le long d'un fil rouge jusqu'au résultat visé.

Déroulement de l'animation : L'animateur présente au groupe la thématique de la réunion et ses enjeux et pose à l'ensemble du groupe une question ouverte à laquelle les participants sont invités à répondre sur la base de leurs opinions et de leur expérience personnelle.

1. Chaque participant inscrit sur une ou deux cartes sont point de vue sur la question, en respectant les consignes suivantes : une seule idée par carte, sous forme de demi-phrases.
2. L'animateur lit les cartes à haute voix et regroupe au tableau les cartes au contenu identique ou similaire, pour créer des ensembles réunis sous un même titre
3. Pour chaque carte, l'animateur propose à l'auteur de la carte de prendre la parole pour préciser son point de vue. Les autres participants peuvent ensuite réagir, en respectant les consignes suivantes :
    - 30 secondes par intervention pour laisser tout le monde prendre la parole
    - Un seul argument par prise de parole
4. L'animateur ou le rapporteur reporte au tableau le déroulement du débat, en inscrivant sur une carte les arguments échangés, et en signalant sur le tableau les points problématiques ou les divergences d'opinions.

Source : Auteure

[106]Source : Compte-rendu des Ateliers 2014, SCIC Alter-Conso.
[107] http://www.metaplan.com/fr/

L’animation ne s’est pas révélée facile : je n’avais assisté qu’une fois au déroulement d’une animation sur la base de cette méthode. Par ailleurs, du fait de ma position vis à vis de la coopérative (en tant qu’animatrice extérieure, mais sans la légitimité « professionnelle ») je ne me sentais pas toujours en mesure de recadrer le débat. La question posée aux participants suite à mon intervention était la suivante :

« Et pour vous, à quoi renvoie un prix juste ?»

Chaque participant a noté ses réponses sur deux cartes. J’ai ensuite lu les cartes. Chaque participant était invité à préciser en quelques phrases sa pensée, et les autre participants étaient invités à réagir, formuler des objections et précisions. Les cartes étaient ensuite affichées au mur par groupe d’idées. En parallèle, l’animatrice consommatrice notait sur un tableau blanc les principales idées du débat. L’intégralité des échanges a été enregistrée et retranscrite. Là encore, je n’ai pas toujours réussi à faire participer l’ensemble des personnes présentes de manière équitable. Toutefois, toutes les personnes présentes ont été amenées à s’exprimer au moins une fois à l’oral pour préciser leur point de vue.

L’analyse par le Métaplan a été suivie d’une discussion visant à formuler des propositions concrètes. Les propositions formulées sont restituées dans la section suivante. Les éléments du débat ont été codés à l’aide du logiciel NVivo.

b) Résultats des ateliers

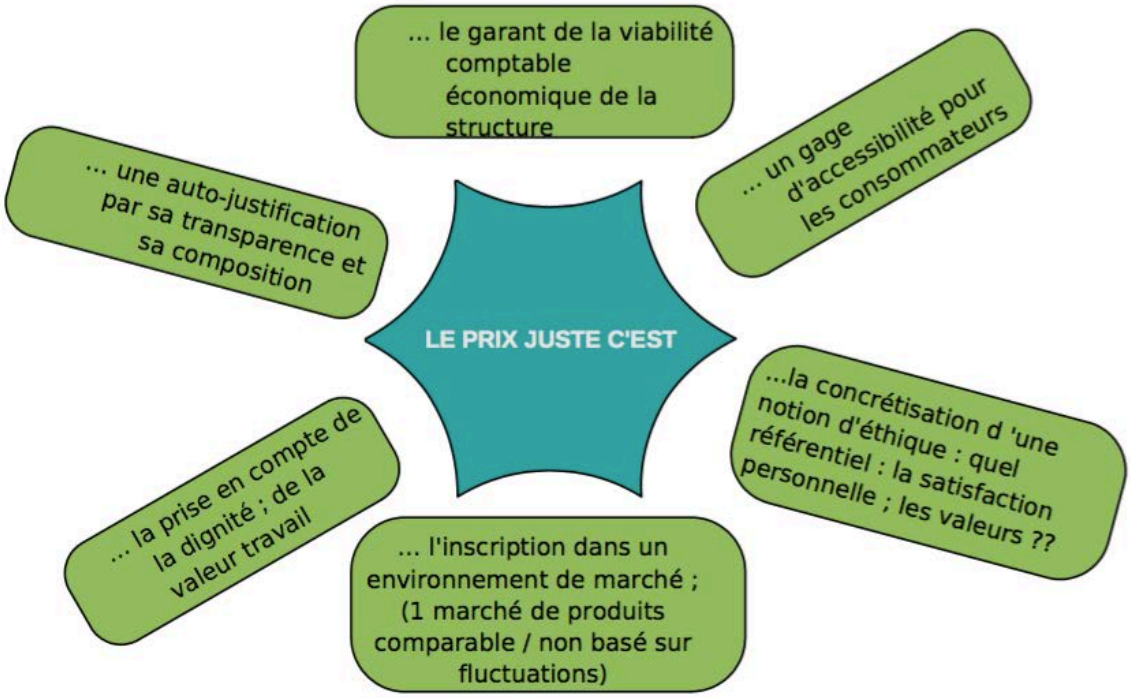
- **Métaplan**

Je présente ici la synthèse des résultats, avec d’une part : le schéma du « nuage d’idées » restitué par Alter-Conso dans le compte-rendu des ateliers, et d’autre part, un tableau reprenant l’ensemble des éléments notés sur les cartes par les participants à l’atelier, ainsi que les principaux éléments d’explication et de débat associés, et le critère de justice auquel ils peuvent être rattachés.

Figure 40 : Schéma de synthèse des résultats du Métaplan

Qu'est-ce qu'un prix « juste » ?

Cette question a fait l'objet d'un travail d'expressions individuelles sous forme de nuages de mots.



Source : SCIC Alter-Conso, compte-rendu des ateliers 2014

En résumé de ces ateliers, il apparaît donc qu'un prix juste est un prix à la fois accessible pour le consommateur et rémunérateur pour le producteur et le salarié et garant de la santé économique de la coopérative. Il s'inscrit alors à l'interface de trois exigences susceptibles d'entrer en tension : comment dans ce contexte trouver l'équilibre entre les parties de la SCIC ? Un prix juste, c'est par ailleurs, un prix qui a une valeur politique et sociale, puisqu'il défend un modèle de distribution différent du modèle marchand dans lequel, bon gré, mal gré, il s'inscrit. Finalement, le prix juste est celui qui résulte d'un processus garantissant la transparence dans la composition et les niveaux de fixation du prix.

Tableau 21 : les critères de justice mobilisés par les membres de la SCIC dans le cadre d'un atelier collectif de co-construction du prix

Dimension	Elément pris en compte	Elément inscrit sur le post-it : « A votre sens, le prix juste c'est… »	Précisions données par les participants à l'oral
Soutien à un éthique et viable économiquement	**Assurer la pérennité de la coopérative**	**Viabilité de la SCIC et des exploitations agricoles**	Conso7 : C'est moi. Ça parlait de l'éthique quoi, de la viabilité économique Sal1 : C'est une notion là qui pour moi n'est pas apparue jusqu'à présent cette notion de viabilité Conso 8 : Ça veut dire dans la durée pour moi Sal1 : Pour moi c'est la question de la durabilité ce n'est pas encore apparu et c'est une histoire de pérennité. De durabilité. Dans le temps quoi. On est bien à un moment mais dans le temps ? Prod1 : C'est important comme notion Sal2 : on verra après ce qui se rapproche, quand on aura tout déballé Conso1 : Le pari d'Alter-Conso, c'est quand même ça : un projet éthique, qui soit viable économiquement.
	Rechercher une satisfaction partagée	**Satisfaction et équité entre toutes les parties**	Sal1 : Satisfaction pour moi ça rejoint l'histoire de gagnant-gagnant, cette histoire de ressenti.
		Satisfaisant pour les paysans, adhérents, salariés	Tous : Gagnant-Gagnant
		Un prix qui permet à chacun (producteurs, consommateurs, salariés) de trouver le système gagnant-gagnant	Prod2 : C'est vraiment une histoire de ressenti. Si chacun dans le système se sent gagnant-gagnant… Conso1 : Mais ce qui encadre tout ça, c'est quand même l'éthique. Parce que, « *que tout le monde s'y retrouve* » on peut dire « *ah bah oui moi je m'y retrouve mais je m'y retrouverais mieux avec un salaire trois fois comme ça* » ou « *moi je m'y retrouverais mieux en payant trois fois moins cher* », mais c'est pas, le « *gagnant-gagnant* », ce qu'il y a, le préalable, c'est l'éthique, en fait. Sal3: c'est à dire que les acteurs autour de la table… Conso1 : Et oui, partagent un même projet
		Un système gagnant-gagnant pour le producteur et le consommateur	Sal2 : C'est moi. Ce qui est marrant c'est que moi je me suis oublié, voilà, je n'ai pas mis le salarié, toi tu l'as mis, et moi je voyais cela comme un équilibre en fait, c'est -à-dire arriver à trouver un équilibre où tout le monde s'y retrouve et d'arriver à sortir justement de tout le reste. C'est-à-dire de dire : si toi tu t'y retrouves, moi je m'y retrouves, et les trois entités s'y retrouvent, le point de convergence est au milieu. Et d'essayer de se dire : « Ok ton prix pourrait être ça mais, est-ce que le consommateur… ». Voilà ce n'est pas une négociation, c'est d'essayer d'arriver à se retrouver, et d'arriver à un même endroit.
	Bonheur	**Un prix qui donne l'impression au consommateur de contribuer à un système de production qui rend ses différents acteurs heureux, sans être prohibitif**	Conso1 : C'est plus une question éthique, sociale
		Un prix qui permet de vivre dignement	Conso 6 : C'est l'éthique. Sal3 : C'est la rémunération aussi. Ce que je voulais dire c'est un peu comme la personne qui a dit « vivre heureux » ou quelque chose comme cela, c'est-à-dire que c'est qu'on est bien, comme acteur, en tant que salarié et comme producteur, on considère que son niveau de vie est correct, permet de vivre bien. Ce n'est pas que le travail. Pour moi ce n'est pas le travail.

	Engagement dans une démarché éthique	**Un prix qui reflète les valeurs de la coopérative**	Ethique, valeurs
		Un prix qui assure la pérennité d'un modèle équitable, c'est-à-dire qui concilie les besoins des différents acteurs et les choix éthiques	Conso 5 : On revient au milieu là, dans le consensus Conso 4: Non, moi je pense plutôt à l'organisation, une organisation qui reflète… un système autre qui reflète les choses.
Justice commutative	**Estimer la valeur des biens échangés**	**Un prix qui prenne en compte toutes les variables de la création à la distribution de quelque chose : main-d'œuvre, impact sur l'environnement et le paysage, qualité gustative, origine**	Marion : c'est peut-être l'ensemble des éléments qui vont composer le prix? --> OK
	Reconnaître les besoins et contraintes de chacun	**Un prix qui prend en compte les besoins et contraintes des consommateurs, producteurs et salariés**	Sal3 : question de consensus, d'équilibre Conso 6: Oui c'est moi, cela rejoint le consensus
		Tenir compte de la réalité de chaque ferme	Prod2 : ça rejoint le système « gagnant-gagnant", côté producteur P
	Rémunérer le travail et non le capital	**Un prix rémunérateur = qui compense un travail**	*Pas de réaction, placé dans "rémunération du travail"*
		Permettre de bien vivre de son travail	Conso2 : Oui donc producteur et salarié
		Un prix qui permet de payer les salariés	Conso3 : C'est moi qui ai écrit ça. On pense normalement au producteur et au consommateur. Et je suis tout à fait d'accord, l'idée de gens comme nous qui s'engagent dans une coopérative, c'est éthiquement, et c'est un projet gagnant-gagnant. Mais on oublie souvent les salariés et ça c'est une chose qui m'a toujours attirée chez Alter-Conso c'est exactement qu'on a des salarié et qu'on a...Les trois collèges on a le même poids. Donc c'est les prix, moi en tant que consommatrice, je suis prêtre à payer un peu plus pour soutenir, pour permettre qu'on créée du travail, pour vous salariés, mais aussi bien rémunéré. Et les producteurs aussi, mais ça c'est déjà au départ, c'est déjà pris en compte. C'est pour cela que j'ai écrit cela.
		Un prix qui rémunère le travail (surtout)	Sal3 : Pas que le travail du salarié hein ? Qui paye surtout le travail. Moi en tant que salarié, quand on doit faire des arbitrages, entre ce qui va payer du travail, plutôt que d'acquérir du capital, de dépenser pour ce capital là et du coup de rentrer dans ce qui permet de financer le capital et donc un système financier qu'on ne maîtrise pas, alors je me dis que le travail c'est à peu près ce qu'on maîtrise quand même. C'est pareil du côté des producteurs. C'est-à-dire que quand on fixe un prix qui est fixé en filière pour moi il faut d'abord réfléchir sur le temps de travail qu'on passe, plus qu'en général, même si je pense qu'il y a du côté des producteurs plus d'éléments de capital et d'investissement, sur le capital. Mais pour moi c'est avant tout cet argument-là qui doit être avancé.
		Un prix qui rémunère le travail dans son ensemble (producteur et salarié)	*Idem, pas de discussion*
Justice distributive	**Accessibilité consommateur**	**Un prix accessible au plus grand nombre**	C'est la question de l'accessibilité au consommateur

Justice procédurale	**Un prix transparent**	**Un prix clairement expliqué s'il n'est pas fixé en fonction du prix du marché de façon à ce que le consommateurs puisse savoir ce qu'il paye**	OK, pas de discussion
		Prix transparent	OK, pas de discussion
		Un prix transparent (répartition/distribution du prix) : plus values etc.	Sal 2 : On a changé par exemple l'affichage sur les lieux de distribution récemment en mettant le prix au kilo. Parce qu'on travaille beaucoup sur des unités pour les légumes, et ça ne rend pas très visible la question du prix au kilo Conso6 : C'est intéressant de savoir combien coûte le prix au kilo. C'est ce qui permet d'avoir un repère par rapport au prix du marché." Sal4 : Tout le monde ne connaît pas la question des commissions producteurs et des frais de fonctionnement. C'est important, qu'on rappelle bien qu'un prix donné, il ressort à un prix plus haut pour le consommateur et il ressort à un prix plus bas pour le producteur, et ce qui fait cette zone grise c'est la rémunération d'Alter-Conso. En réunion de filière je suis souvent en train de rappeler aux producteurs que certes le prix qu'ils donnent là il est intéressant pour eux, mais qu'à la fin cela fait un prix relativement haut pour le consommateur.
		Un prix juste est un prix transparent (quelles sont les contraintes qui ont été prises en compte pour le fixer)?	Prendre en compte les différents éléments qui entrent dans le prix et les coûts de production
	Le prix comme résultat d'une discussion	**Prix de consensus : discuté par tous les participants, avec obligation d'expression, sans menace de "c'est ça ou rien"**	OK, pas de discussion
Relation au prix de marché	**Questionner son rapport au marché**	**Viabilité et variabilité**	Sal2 : Pour moi c'est la question du marché quoi. C'est-à-dire qu'à un moment donné on s'inscrit dans un marché, et ce marché là il peut évoluer, et comment on se situe nous par rapport à cela? Donc c'est à la fois une viabilité de la SCIC, enfin de la structure, mais en même temps accepter aussi de varier les critères, de varier les curseurs ; (…) ça questionne le marché et notre environnement économique. Dans quel environnement on est ?
	Cohérence avec le marché	**Prix cohérent avec le marché des produits de qualité comparable**	Rôle du marché et prise en compte de marchés semblables
	Etre moins cher que le prix de marché	**Un prix accessible par rapport au prix de marché sur un même type de produit**	Prod1 : c'est le marché avec quand même cette notion de savoir avec quoi on compare. Sal2 : forcément on va y revenir à cette question de la comparaison parce qu'en filière c'est toujours quelque chose qui revient aussi : « avec quoi on compare les prix d'Alter-Conso ? ».
	Indépendance	**Un prix non basé sur les fluctuations du marché**	OK, pas de discussion

La discussion menée en ateliers a conduit aux deux propositions suivantes :

1. Améliorer la transparence sur les prix

Le besoin de transparence a été très fortement exprimé par les consommateurs, non en raison d'un manque de confiance mais dans la perspective de mieux comprendre les composantes du prix et les enjeux associés. Le besoin de transparence porte à la fois sur des éléments techniques (composition du prix, éléments à prendre en compte dans la fixation du prix tels que les coûts de production ou le prix du marché), sur le besoin de rappeler les valeurs de la coopérative au regard de la fixation des prix. La transparence porte par ailleurs sur le désir de connaître la situation des producteurs et les éventuelles contraintes qu'ils rencontrent, ponctuellement ou structurellement sur leurs exploitations, mais aussi leurs aspirations en termes de qualité de vie. Enfin, le besoin de transparence passe par la volonté des consommateurs d'être plus impliqués dans la construction des prix, à travers la mise en place d'espaces de discussion plus accessibles et une formation des consommateurs en interne à la fixation des prix.

Les ateliers proposent de rédiger en vue de l'assemblée générale un texte de cadrage permettant de décliner ces différents éléments.

2. Recenser la liste des avantages/inconvénients du système panier :

Le conseil de coopération « *demanderait aux différents collèges de faire des remontées concernant les avantages-inconvénients pour chaque collège du système Alter-Conso en vue d'élaborer un outil propre pour la fixation des prix*[108] ». Il s'agit alors de construire un système propre à Alter-Conso, sans suivre les prix de marché, mais en conservant une référence par rapport aux pratiques de systèmes comparables.

2. Une nouvelle dynamique autour de la question des prix?

a) Une appropriation de la question de la part des consommateurs

L'un des enjeux et l'une des conclusions des Ateliers étaient un besoin de réappropriation de la question des prix de la part des consommateurs. Suite à ces ateliers, consommateurs, producteurs et salariés ont été appelés à se mobiliser pour continuer à travailler sur les deux propositions émanant des ateliers. Les engagements sur la question ont été inégaux. Toutefois, un petit groupe de consommateurs a continué à travailler sur la question. Une réunion de consommateurs a été organisée début 2015. J'ai pu y assister et enregistrer les échanges. Les

[108] Source : SCIC Alter-Conso, compte-rendu des ateliers 2014

principaux éléments qui caractérisent alors la position des consommateurs au regard de la fixation des prix sont les suivants :

- Les consommateurs soutiennent l'exigence de juste rémunération du producteur et du salarié
- La philosophie d'Alter-Conso n'est pas d'entrer dans un système de marché « classique » basé sur les variations de l'offre et de la demande. (*Tableau 22*). Toutefois, Alter-Conso est dans une originalité économique, mais n'est pas hors circuits économique, il est donc difficile de s'affranchir des prix du marché. L'idéal d'Alter-Conso est cependant d'imaginer un rapport entre consommation et production qui soit lié aux besoins des uns et des autres, et non référencé à un marché : Les questions qui se posent alors sont :
    - Est-ce qu'on peut encore payer nos paniers? Jusqu'où on peut aller?
    - Est-ce que les salariés vivent bien avec leurs salaires ?
    - Est-ce que les producteurs vivent bien de leur travail?

  La proposition est, dans un premier temps, rester en lien avec le prix du marché, avec l'idée de s'en éloigner de plus en plus au fur et à mesure de la construction d'Alter-Conso
- Les consommateurs sont en attente de ***transparence*** sur les prix et rappellent qu'Alter-Conso apporte aux producteurs des ***garanties***. Les consommateurs insistent ainsi tout particulièrement sur la nécessité de rappeler aux consommateurs les garanties que leur fournit la coopérative au regard d'autres systèmes de distribution. Ces garanties demandent un effort et un engagement du consommateur qui demande à être reconnu dans la fixation du prix.

Tableau 22 : Représentations du marché et comparaison au système d'Alter-Conso pour les consommateurs

Marché	**Alter-Conso**
-Prix fixés « à la louche », réévalués en permanence → Pas de transparence pour le consommateur	Consommateurs en attente de transparence
-Offre et demande impactent directement les producteurs (pas de prix garanti, variation saisonnière)	Un prix stable sur la saison
-Risque de pertes important	Garantie d'écouler la marchandise

En termes de proposition concrète les consommateurs proposent une méthode basée sur celle proposée en filière fruits : fixation d'un prix de référence assorti d'un taux d'évolution annuel et d'une fourchette d'ajustement sur les quantités en cas de mauvaise saison. En ce qui concerne la fixation du prix de référence, les consommateurs privilégient le calcul des coûts de production et la prise en compte des spécificités du modèle de distribution d'Alter-Conso.

b) La hausse des prix des paniers

En 2015 la coopérative a voté une hausse du prix des paniers. Cette hausse a été menée en deux temps. Les salariés ont tout d'abord établi un questionnaire à soumettre aux consommateurs, visant à sonder leurs réactions vis-à-vis d'un éventuel changement de prix et donc de taille des paniers[109]. La coopérative a reçu assez rapidement 200 réponses au questionnaire. Les résultats sont les suivants : si la taille et le prix des paniers augmente,

- 19% des consommateurs actuellement en panier « famille » passeront à un panier « couple »
- 18% des consommateurs en panier « couple » passeront en solo
- 20% des paniers « solos » arrêtaient leur abonnement
- 28% des paniers « minis » arrêteraient.

Les annonces d'arrêt des paniers sont liées pour une part à l'augmentation des prix et pour une autre à une augmentation des volumes.

[109] Si les prix des produits contenus dans le panier restent les mêmes, l'augmentation de prix entraine de fait une augmentation de la quantité contenue dans les paniers.

Face à ces chiffres, différents scénarii ont été évoqués[110], prenant en compte les déclarations des consommateurs, différentes options d'augmentation des paniers. Le croisement de ces données a permis de modéliser l'impact des différents scénarii sur le résultat de l'organisation.

En parallèle différentes projections sur l'augmentation des salaires ont été réalisées pour identifier le delta de résultat nécessaire pour atteindre les niveaux de salaires souhaité.

Tableau 23 : Variation du résultat en fonction des niveaux de salaires souhaités

Niveau de rémunération souhaité	Delta résultat nécessaire
1,2	**+ 7 382,01 €**
1,25	**+18 237,92 €**
1,3	**+ 29 093,82 €**

Source : Auteur, d'après chiffres et calculs fournis par Alter-Conso

Le choix d'augmentation retenu et présenté au début de ce chapitre résulte du croisement entre ces deux estimations : la coopérative a choisi le modèle qui permettait d'atteindre le niveau de rémunération visé tout en générant le moins de pertes de consommateurs et en prenant le moins de risques pour la coopérative.

L'augmentation du prix des paniers a ainsi pris en compte trois critères :

- La rémunération du travail salarié ;
- L'accessibilité au consommateur et son consentement à payer
- La survie économique de l'organisation

[110] Ces éléments sont tirés de notes d'observation du conseil de coopération du mois de mai 2015

II. Le prix juste : à la croisée des enjeux éthiques et pragmatiques

La coopérative affirme ainsi la volonté de fixer un prix juste, dans une démarche de commerce équitable local. La section précédente a montré que malgré cette volonté les acteurs sont confrontés à la complexité de l'objet « prix ». La coopérative s'est cependant engagée dans une démarche de co-construction d'un référentiel de fixation des prix. Quelles sont les formes de justice dont témoignent, *in fine*, les processus de fixation du prix et les critères mobilisés par les membres de la coopérative ?

A. Le prix juste à la croisée des formes de justice

La réflexion autour du prix juste et les critères du juste donnent à voir une pluralité de conceptions de la justice. En effet, justice du prix au sein de la coopérative apparaît d'une part comme le résultat de processus et relève ainsi que la justice procédurale. Elle mobilise également des éléments portant sur la détermination de l'équivalence des biens échangés et mobilise alors des éléments de justice commutative. En intégrant des éléments relatifs au partage de ressources communes, elle fait appel à la justice distributive, ou corrective. Cette partie propose de préciser la manière donc ces différentes formes de justice apparaissent dans la fixation du prix juste au sein de la SCIC.

1. Justice procédurale : construire un cadre collectif de fixation du prix

a) Le prix juste résulte d'une construction collective

J'ai montré plus haut les limites de la démarche de fixation collective des prix en réunion de filière. La réactivation du débat sur le cadre de fixation des prix témoigne cependant de cette volonté :

> *« Donc par rapport à l'idéal qu'on a de construire des prix, un idéal que je relaie, de dire aux gens « A Alter-Conso les prix sont fixés ensemble »…Oui ils sont fixés ensemble mais en fait la réalité des choses c'est que les gens sont tous autour de la table, mais au final il n'y a quand même pas ça. Et c'est vrai que cet atelier-là pour moi il est important pour ça aussi, c'est d'arriver à trouver des contre-pouvoirs, d'arriver à trouver des choses comme cela pour que cela s'équilibre un petit peu plus.* (Alex, salarié, dans le cadre des ateliers 2014)

Le souhait d'intégrer l'ensemble des coopérateurs dans la fixation des prix est également exprimé par les consommateurs :

> *« Oui, les réunions de filières. Il y a toujours des producteurs et les salariés, mais c'est une confrontation entre les deux et (…) j'aimerais bien qu'il y ait des adhérents qui viennent pour un peu avoir le troisième œil, quoi. »* (Josette, consommatrice depuis 2006)

> *« Avoir des consommateurs qui s'impliquent dans le processus, effectivement qui participent à la décision des prix, tout ça… je pense que c'est très bien. »* (Pauline, consommatrice depuis 2014)

Le prix juste serait alors le prix résultant d'une décision collégiale. Ici c'est la procédure qui définit le prix juste. Cette décision collégiale est l'aboutissement d'une réflexion et collective et de discussions argumentées. On distingue deux types de discussions :

- Celles portant directement sur les *niveaux de prix* (les discussions actuelles menées en réunion de filière). Il s'agit alors d'une approche pragmatique, visant à répondre à la nécessité de fixer des prix validés par l'ensemble des membres de la coopérative.
- Celles portant sur l'élaboration d'une méthode commune de fixation des prix : dans ce cas il s'agit de définir le cadre qui garantira la justice du prix.

Plus précisément, quelles doivent être les caractéristiques de cette décision collective pour garantir une justice procédurale ? Les personnes interrogées mettent l'accent sur la notion de justification. Ainsi, dans l'idéal, le prix juste devrait être le résultat d'un processus rationnel, basé sur des échanges d'arguments visant à convaincre l'autre du bien-fondé de sa demande. Ces arguments peuvent être basés sur des calculs ou des arguments « conceptuels » échangés dans un débat argumenté. La notion de « justification » et d' « argumentation » s'oppose alors à celle de « rapport de force » et de « négociation ». Deux éléments principaux s'opposent aujourd'hui à la mise en place de tels échanges. D'une part, salariés, et surtout consommateurs peinent encore à se sentir légitimes dans les discussions autour de la fixation des prix. L'enjeu de définition d'un cadre explicite et d'une formation des coopérateurs aux grandes lignes de la fixation du prix est alors essentiel. Par ailleurs, quel que soit le cadre mis en place, la question de la fixation des prix reste liée à des problématiques parfois vitales pour la survie des exploitations. Dans les situations critiques, les producteurs ont alors tendance à rentrer rapidement dans un rapport de force. Un cadre accepté par tous permettra peut-être de faciliter le traitement de telles situations, sans toutefois le garantir.

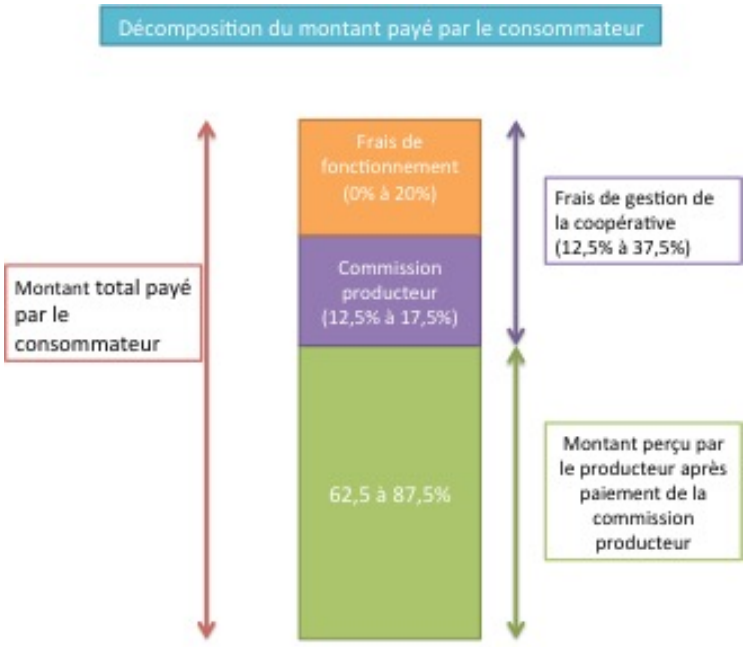
b) Un prix juste est un prix transparent

Pour être juste, le prix doit être transparent. La dimension du prix « transparent » apparaît à deux niveaux :

- **Distinction prix du panier/frais de fonctionnement**

La distinction entre le prix du panier et les frais de fonctionnement donne à voir au consommateur le revenu perçu par le producteur d'une part et la somme retenue par la coopérative d'autre part. Elle permet de mettre en évidence le niveau de rémunération du producteur. La justice est ici orientée vers le consommateur, à qui la coopérative garantit de ne pas être « trompé » sur le système auquel il adhère. La question de la transparence est confrontée à une limite. En effet, la décomposition du prix à destination du producteur ne met pas clairement en évidence la part de fonctionnement de la coopérative payée par le producteur. La part reversée par le producteur ne peut être déduite de ce que le producteur perçoit, au sens où il aurait, dans tout système de distribution, des coûts de distribution. Mais la mise en évidence des deux sources de financement de la coopérative serait plus en accord avec la notion de transparence mise en avant. La figure ci-dessous propose de décomposer le prix payé par le consommateur :

Figure 41 : Décomposition du prix payé par le consommateur



Source : auteur

Le second élément qui définit la transparence du prix est la démarche pédagogique auprès des consommateurs. Ceux-ci sont en demande de comprendre la méthode de fixation des prix et les enjeux associés :

« J'étais en réunion de bureau (de l'association des consommateurs) la semaine dernière et on se disait, enfin moi je me disais, sur quelle base est-ce que je peux discuter des prix ? Je n'ai pas du tout d'éléments, je ne suis pas formée pour ça, enfin je ne sais pas sur quels critères on peut discuter, tout ça et du coup l'idée de transparence, pour moi elle est centrale en fait. (…) Moi je pensais à la question de la formation tout à l'heure. C'est ce qui m'est venu à l'esprit en fait, de former un peu entre guillemets, mais que les consommateurs soient formés à ça quoi. Parce que moi je sens vraiment le manque de bases. » (Conso4, Ateliers fixation des prix)

La demande de transparence apparaît également dans les propos de Alex, salarié de la coopérative :

« Si dans la fixation des prix on se dit qu'on est transparent sur beaucoup plus c'est à dire qu'on fait vraiment un point des exploitations qui soit plus qu'un point de deux minutes. Ne serait-ce aussi qu'à parler de salaires. C'est vrai que moi salarié, voilà, les producteurs et les consommateurs connaissent mon salaire, pourquoi ne pas savoir autour d'une table comment les gens se payent, sur quels investissements, quels remboursements, pour déjà un petit peu avoir de l'info, je pense que ça peut déjà être pas mal. » (Alex, salarié depuis 2005)

Cette dimension de connaissance et de transparence apparaît comme un élément central du débat autour de la fixation des prix. Elle fait écho à la tension qui traverse la coopérative, entre la volonté de fixer un cadre strict, qui permet d'établir de conventions afin de s'affranchir d'un certain nombre de discussions de fond sans cesse re-débattues, et une volonté de rester une organisation ouverte compréhensive, dont les membres sont engagés dans des rapports d'interconnaissance et de solidarité qui nécessitent d'entendre et de prendre en considération chaque situation particulière. La question de la transparence comme pédagogie et compréhension entre en résonnance avec la proposition qui suit et qui est de fonder le prix juste sur la base d'un calcul de coûts de production.

c) Un prix juste est le résultat d'un calcul

Un certain nombre de voix s'élèvent au sein de la coopérative pour que les prix des produits proposés par les producteurs soient fixés sur la base d'un calcul de coûts. Dans cette optique, les prix des produits qui jusque-là étaient débattus en filière sur la base des prix pratiqués par les producteurs dans des filières similaires à Alter-Conso, puis ajustés par une discussion faisant intervenir une part importante de ressenti et d'éléments déclaratifs (« je peux », «je ne peux pas » ; « c'est trop », « ce n'est pas assez »), seraient déterminés sur la base d'un calcul de coûts. C'est en partie l'objectif de la formation qui sera suivie cet automne par les coopérateurs. C'est aussi la démarche que souhaitent aujourd'hui mettre en place des salariés

au sein de la filière fruits. Dans cette optique la définition des prix de base serait basée sur un calcul de l'ensemble des charges supportées par le producteur.

> *« Le travail qui est engagé depuis 10 ans et qu'il faudra encore faire pendant 10 ans, expliquer et formaliser, c'est les calculs de coût de revient, parce que le prix qu'on essaie de fixer c'est un prix qui établit un coût de revient des produits »* (Matthieu, salarié depuis 2005).

Toutes les personnes interrogées n'accordent cependant pas une importance aussi centrale au coût de revient. L'idée de baser le prix juste sur le coût de revient pourrait être interprétée comme une association entre justice et justesse : le prix juste est alors le prix exact. Mais c'est ainsi le processus, à travers la prise en compte de l'ensemble des coûts, qui est mise en avant. En quoi alors, le calcul de l'ensemble des coûts est-il présenté comme garant de la justice du prix ?

- **Le calcul des coûts comme base de justification**

Un calcul comptable du prix sur la base des coûts apparaît comme levier de négociation. Le calcul est associé à une démarche quantitative, rationnelle, capable de fonder une argumentation légitime, qui donne à l'acteur qui le mobilise un poids supplémentaire dans la discussion.

> *« L'idée ce serait un jour d'arriver à établir un référentiel cadre des produits dans lequel on puisse avoir un modèle qui justifie d'un coût de production par produit. (…) Créer un référentiel pour permettre aux producteurs de se situer sur un coût de revient. Les producteurs ne font pas tous leur coût de revient. Ils ne savent pas combien ça leur coûte de ramasser une barquette de fraise, alors qu'ils te la vendent quand même…ils te disent combien il leur reste mais pas combien ça leur coûte. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Inversement, ne pas calculer ses coûts est ici associé à l'idée d'un prix infondé, injustifié. Le calcul des coûts permettrait alors de s'engager dans un échange plus posé, et de sortir d'un rapport de négociation. Toutefois, de l'argumentation à la négociation, la frontière est parfois vite franchie :

> *« En tous cas des formations existent à partir de ta comptabilité, sur quel salaire tu veux, quel capital t'as à amortir, quelles charges tu as, et tu dis "Bah voilà : pour que j'aie mon revenu il faut que ce soit ça". Moi typiquement, j'ai fait cette formation, je suis revenu ici, et j'ai dit : "Et ben, pour que je vive, il faut ça." Donc on a mis ce prix-là. C'est une base de négociation. C'est trois jours de formation, c'est une base de...négociation c'est pas le mot c'est une base de dialogue, en commission, pour faire ça »* (Rémi, producteur depuis 2006)

- **Garantir un prix qui rémunère le travail**

Etre capable de calculer sont coût de revient est également un moyen pour le producteur de connaître son niveau de rémunération.

> *Si ton référentiel est construit avec toutes tes charges, le prix juste c'est combien tu te payes. C'est toujours pareil. Pour moi l'élément de base du référentiel c'est combien tu te payes, le gars qui bosse, les heures de travail qu'il a fallu pour la culture, et à quelle hauteur elles sont rémunérées. Clairement le prix juste c'est ça quoi. Et après comme pour les salariés tu peux faire des tableaux : moins que le SMIC, 1,1, 1,2, 1,3. (…) Si tu veux avoir ton coût de revient de quand tu te payes à 0,5 SMIC, à 1, SMIC à 1,5 tu as différents coûts de revient mais tu sais quand tu te sous payes, quand tu te payes moyen, quand tu te payes bien, ou très bien. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Ici, le prix juste est fondamentalement associé à la rémunération du travail du producteur. Dès lors, le calcul des coûts est une manière de savoir si cet objectif de justice est atteint, et peut être un argument en faveur du producteur dans la discussion sur les prix. Pour Thibault, le calcul des coûts est un levier de développement pour les fermes partenaires d'Alter-Conso.

> *« Ce que je trouve intéressant dans le coût de revient, c'est que le producteur fasse le travail. Je me mets en tant qu'Alter-Conso, en tant qu'outil de développement. C'est-à-dire que l'un des objectifs d'Alter-Conso, c'est que les producteurs puissent vivre bien de leur travail, ce qui est un objectif difficile. A mon avis, c'est une amélioration pour le producteur. Le coût de revient c'est aussi important pour l'amélioration de maintien de l'exploitation agricole. Cela serait : « aller vers le plus juste possible », mais aussi pour englober bien d'autres choses. Je pense que s'il savait ça, le producteur s'organiserait mieux, se structurait mieux, il mettrait en place d'autres choses et peut-être qu'il prioriserait mieux les choses. »* Clément salarié

A l'heure actuelle, les producteurs qui se sont essayés à une telle analyse de leur niveau de rémunération aboutissent, au regard de leur temps de travail à des rémunérations bien inférieures au SMIC.

> *« Il y en a qui ont fait un travail sur justement l'affectation du temps de travail…Déjà une évaluation de leur temps de travail total sur l'exploitation, ce qui est déjà…intéressant au niveau d'un agriculteur. En général ça donne des choses bien en dessous du SMIC »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Toutefois, l'affectation du temps de travail est aussi l'un des principaux freins au calcul des coûts de production. Le calcul des coûts de production est en effet rendu difficile par des éléments propres au travail agricole sur de petites exploitations diversifiées. Il est alors

difficile d'affecter un temps de travail à chaque produit (notamment pour les maraîchers qui ont des productions nombreuses et variées).

> *« Ce qui est plus compliqué, c'est l'affectation par produit. Concernant un maraîcher par exemple, c'est pratiquement pas possible…comment affecter le temps de travail que tu passes à la pomme de terre ou au chou-rave ou à la carotte ?*

- **Une diversité de fermes et de situations**

Du fait de la diversité des fermes et des situations, une harmonisation des prix basée sur un calcul des coûts pose problème.

> *« Chaque producteur n'est pas identique, il y en a qui possède leur foncier, d'autres non, il y en a qui vivent dans des terres qui sont à 100€ le m² et d'autres à 1000€ le m², …et ça change tout »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

> *« C'est compliqué, et c'est très compliqué au sein de la filière Pain-Goûter Alors, c'est très compliqué au niveau du Goûter, parce que par rapport au Pain, ils sont à peu près tous au même prix, mais pour les Goûters, c'est très difficile de, d'imposer un prix commun déjà, chaque structure est particulière. On n'a pas, on n'a pas les mêmes produits, on n'utilise pas les mêmes ingrédients, on ne fabrique pas de la même manière. Donc c'est très disparate, et voilà. C'est compliqué. Moi, ça m'a posé un problème au début quand j'ai intégré Alter. »* (Raymond, producteur depuis 2011)

> *« Ce qui compte le plus pour moi pour fixer un prix ce sont les conditions d'exploitation. Un producteur va être des coûts de production ou de commercialisation qui vont être radicalement différents parce que sa ferme est en pente, parce que sa ferme est très morcelée, parce qu'il est tout seul ou ils sont 4 »* (Thibault, salarié depuis 2009)

La diversité des fermes rendrait ainsi difficile la fixation d'un prix basé sur les coûts de production. Pourtant, aujourd'hui, la coopérative harmonise déjà ses prix au sein de chaque filière, et les producteurs parviennent alors à trouver un accord. La diversité des situations et leur prise en compte fait écho à l'exigence de transparence mentionnée plus haut.

- Points de vue sur le calcul des coûts

Le calcul des coûts de production est soutenu par des consommateurs en attente de transparence, ainsi que par les salariés qui souhaitent pacifier les réunions de filières. Il est difficile à mettre en œuvre et nécessite un important travail auprès des producteurs pour qui de tels calculs semblent à la fois complexes et chronophages, et, éventuellement, intrusifs.

2. Justice distributive : prendre en compte les inégalités

La fixation du prix mobilise par ailleurs une exigence de justice distributive. Celle-ci renvoie à l'idée d'un partage du bien collectif en fonction des différentes situations vécues par les membres de la coopérative. La justice distributive se décline ici d'une part dans l'objectif d'accessibilité au consommateur, et dans la prise en compte de l'effort fourni par le producteur à destination de la coopérative.

a) Accessibilité au consommateur

L'accessibilité au consommateur fait référence à deux éléments : la fixation des frais de fonctionnement proportionnelle aux niveaux de revenus et l'objectif d'accessibilité à des populations à faible revenu.

(1) Des frais de fonctionnement proportionnels au niveau de revenu

Le niveau des frais de fonctionnement prend en compte le niveau de revenu et répond au principe « à situation inégales, quantités inégales ». Ici la mesure mise en place vise à compenser les inégalités de revenu et à donner à tous une possibilité égale d'accéder à des produits locaux et de qualité. Le choix du critère imposable/non imposable permet de prendre en compte les travailleurs pauvres (à la différence des catégorisations de type étudiant/chômeur) ; cette catégorisation questionne par ailleurs les catégories traditionnellement admises : travailler/gagner sa vie, être chômeur/être pauvre).

Cette mesure est toutefois nuancée par le fait que les ménages abonnés à plus de trois paniers basculent automatiquement sur des frais de fonctionnement à 10%. Cette mesure est une « récompense » de la fidélité des consommateurs et de leur engagement financier auprès de la coopérative. Il serait toutefois intéressant de savoir quelle part de consommateurs à 0, 10 et 20% de frais sont abonnés à trois paniers ou plus.

(2) Le prix des produits : être accessible aux personnes à faible revenu

La justice distributive s'exerce également dans la fixation des prix des produits. Dans ce cas, il ne s'agit pas de pratiquer des prix différenciés en fonction des revenus des consommateurs. En effet, les prix des paniers comme ceux des produits sont fixes et n'incluent pas de critère de proportionnalité au regard du revenu du consommateur. Ce choix résulte de la volonté de garantir la rémunération du travail du producteur.

> *« L'idée sur les prix des paniers pour les différents revenus, vu qu'on lutte contre la grande distrib', c'était de ne pas reproduire le système Leclerc. Donc on ne peut pas compresser le prix du panier. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Le prix du panier est incompressible, pour ne pas soumettre le producteur à une pression à la baisse sur les prix. La seule possibilité pour introduire un différentiel dans le prix des paniers serait de mettre en place un système de compensation par les pouvoirs publics, afin que le revenu du producteur reste inchangé, tout en rendant les paniers accessibles aux populations à faibles revenus.

Cependant, un certain nombre de producteurs intègrent l'accessibilité au consommateur comme un élément important de la fixation des prix. Cet échange entre producteurs, au cours de ateliers 2014 sur la fixation du prix en témoigne :

> *« Marianne (productrice) : Moi quand je fixe mon prix, moi c'est ça qui m'intéresse. Moi je veux que mon prix soit accessible au plus grand nombre (…) si je vends mon fromage trop cher, je dis bah non il est trop cher. Et c'est ça qui est le plus important pour moi. Joël, qu'est ce que ça va être pour toi ?*
>
> *Joël : Bah ce que tu viens de dire : « accessible au plus grand nombre ».*
>
> *Marianne : Oui mais nous deux on est sur la même longueur d'onde ; mais je ne sais pas pour toi Laurence ça va être quoi ?*
>
> *Laurence : Bah moi le truc tout bête, on est passé en bio, on n'a fait aucun changement. On n'a pas augmenté nos prix quand on est passé en bio. Ce qui rejoint justement, que ce soit accessible.*
>
> *Marianne : mais qu'est-ce qui fait justement, toi, que tu es satisfaite de ton prix ? Laurence : et bien voilà, parce que je veux que ce soit accessible à tous, et puis parce qu'on s'y retrouve. »* (Ateliers fixation des prix 2014)

L'enjeu d'accessibilité peut alors s'opposer à l'adoption du label d'agriculture biologique et interroge le modèle de la coopérative :

> *« L'agneau d'Ophélie est d'une qualité gustative, elle fait bien son boulot. Si elle passe en Bio, il faut que son fourrage devienne Bio parce qu'elle n'est pas autonome, donc elle va faire des achats qui va lui coûter 9% de plus, donc elle va devoir vendre son agneau 9% de plus, et cela ne lui correspond pas. Cela voudrait dire qu'elle devient élitiste et que son agneau n'est valable que pour certaines personnes. Elle a toujours voulu que son agneau soit accessible pour tout le monde. Même avec tous les efforts qu'elle fait, je ne pense pas qu'il le soit. Donc, comment on se positionne dans la vie si nous sommes les bobos de Lyon qui arrivent à manger Bio parce qu'on a créé une super coopérative qui fait du Bio, mais si on ne reste qu'entre nous ? C'est ça qui m'a gêné dans cette décision sur le Bio. Je ne vais pas m'en aller pour autant, mais l'accessibilité à tous elle ne sera plus là. Quels prix vont être pratiqués ? »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

La réduction des prix et l'accessibilité au consommateur tout en conservant une qualité environnementale des produits passe par une réduction des coûts et par une éducation du consommateur à des pratiques plus économes :

> *Marianne : Ce n'est pas que je ne suis pas cher non plus, hein. Je fais du fromage de chèvre comme ça à 1,35 euro. Mais j'ai des rigottes à 40 centimes et j'ai des gens qui viennent chercher 2 rigottes, mais qui mangent du produit fermier parce qu'ils peuvent. Ils ont 80 centimes à mettre dans 2 fromages, et ils trouvent ça bien. Voilà. Donc moi je suis dans ce même état d'esprit que, tout le monde doit pouvoir bien manger. Donc ça, ça me convient tout à fait. Par contre, j'ai un système de production où je ne vends pas de plastique, pas d'emballage, je demande aux gens de rendre, je ne mets pas de l'argent dans les étiquettes, je ne fais pas du visuel. J'éduque les gens à ramener les sacs plastiques, à ramener tous les emballages et tout. Ils le font. J'ai une incitation financière. Quand je vends l'emballage 1 euro, ils ont tout intérêt à le ramener. »* (Marianne, productrice depuis 2008)

(3) L'accessibilité : état des lieux

- **Une difficulté à être accessible aux populations les plus précaires**

Aujourd'hui la coopérative peine cependant à toucher les populations les plus pauvres et à toucher des populations issues de milieux sociaux et de cultures divers.

> *« Il y a forcément une question de revenu qui va jouer. Quelqu'un inscrit au RSA, il ne peut pas se permettre même 60 euros dans des paniers. Ça je l'entends tout à fait. »* (Anne, consommatrice depuis 2008)

> *« Marion : Tu parlais de l'accessibilité à tous ? Pour toi c'est satisfaisant?*
>
> *Sophie: Je pense que c'est satisfaisant pour moi parce que j'ai des revenus corrects, Mais on sait bien dans la coopérative qu'on pèche sur les familles nombreuses ou qui ne sont pas de cultures occidentales traditionnelles. Je pense que c'est une question de prix aussi parce qu'Alter-Conso a fait le choix de mettre dans le panier beaucoup de variétés. Dans le panier de légumes, on a 5 produits différents minimum, et je pense qu'il y a des personnes, dans des cultures différentes, qui préfèrent avoir 3 kg de carottes et pas forcément de la variété. Je pense que la coopérative a fait des choix qui font que ça reste un produit élitiste, ou en tout cas pas accessible à tous dans son mode de fonctionnement. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

- **L'accessibilité, une question de choix ?**

La coopérative compte aujourd'hui environ 6% de membres payant 0% de frais de fonctionnement. Josette souligne qu'à certains moments, la coopérative lui a permis d'avoir accès à une alimentation de qualité alors qu'elle était en difficultés financières :

« Moi ça m'a permis de vivre aussi à une certaine époque. J'ai continué à payer 20% tout le temps mais il y a eu des périodes aussi où je tirais beaucoup la langue et j'étais bien contente aussi d'avoir payé à l'avance le panier, parce que j'avais à manger. Et ça il ne faut pas l'oublier non plus. » (Josette, consommatrice depuis 2006)

Plusieurs consommateurs suggèrent par ailleurs que la consommation responsable est aussi une question d'arbitrage et non seulement une question de revenu :

« Moi j'ai toujours été habituée à bien manger, mes parents m'ont toujours dit que la priorité dans la vie, s'il y a un endroit où tu dois mettre de l'argent, c'est la nourriture. Tu dois bien manger, c'est ta santé. » (Anne, consommatrice depuis 2008)

« En fait, les gens ont l'habitude de payer une alimentation pas chère, et ce n'est pas normal, en fait. Donc moi, je, en fait je suis d'accord pour payer à un prix juste. » (Camille, consommatrice depuis 2011)

« Il y en a qui vont manger des pâtes, puis s'acheter un nouveau mac quoi. Tu vois c'est ? Chacun gère tout son argent suivant des conditions qui sont quand même assez propres à chacun. » (Benjamin, consommateur depuis 2006)

Ces extraits témoignent de l'importance que les consommateurs concernés souhaitent accorder à l'alimentation. Il s'agit alors d'un budget prioritaire, à rebours de la tendance à la baisse que connaît la part d'alimentation dans le panier de consommation.

- **Prix accessible, prix acceptable**

Si la question de l'accessibilité aux populations à faibles revenus se pose, la dimension d'accessibilité au consommateur et d'acceptabilité du prix est un élément qui est aujourd'hui central dans les discussions autour de la fixation du prix des produits. Il ne s'agit de tirer les prix au minimum, mais de ne pas imposer au consommateur une charge excessive. Le niveau de prix peut varier, augmenter, mais ne doit pas atteindre la limite au-delà de laquelle le consommateur ne pourra plus "suivre". Cette limite est bien entendu subjective et varie en fonction des consommateurs. C'est sur la base de cette idée de prix acceptable qu'a toutefois été évalués les différents scénarii d'augmentation des prix des paniers. Le prix acceptable par le consommateur fixe alors la limite supérieure du niveau de prix fixé par la coopérative.

b) Effort du producteur

La dimension de justice procédurale apparaît également dans la fixation des niveaux de commission. Dans ce cas, le consommateur paie plus ou moins de frais en fonction de l'effort consenti en termes de livraison. S'il livre à la coopérative, il ne paie plus que les frais d'administration et de distribution de la coopérative.

Dans les deux cas (effort fourni par le producteur et accessibilité au consommateur), une part du revenu collectif (ce que la coopérative aurait pu toucher si elle n'avait pas échelonné ses taux) est réparti en fonction des différences entre coopérateurs.

3. Justice commutative : entre équivalence dans l'échange et reconnaissance des besoins de chacun

La justice dans l'échange concerne ici la question de l'équivalence ou de la réciprocité. Elle renvoie à l'idée que la transaction permet de comparer, de rendre commensurables des éléments de nature différente. L'idée de justice commutative est associée à l'idée de « payer ce que ça vaut », c'est-à-dire de créer un rapport d'équivalence entre ce qui est donné et ce qui est reçu :

> *« Moi quand mes collègues ils me regardent avec des grands yeux c'est parce qu'ils disent « Ah mais oui mais moi je veux payer moins cher quoi »... Mais il y a un moment tu vas arrêter de dire que tu veux payer moins cher, il va falloir payer ce que ça vaut quoi. Et tu crois que l'agriculteur (…) il veut être payé moins cher ? »* (Zoé, consommatrice depuis 2006)

Mais alors, quels sont les éléments permettant de définir « ce que ça vaut ? ». C'est bien entendu toute la question de la fixation du prix. Mais quels sont les éléments qui donnent le sentiment que, dans la transaction, l'échange juste est réalisé ?

« Enfin le but c'est quand même de ne pas demander à la fois d'avoir des produits locaux, bio, et qui soient forcément au même prix que des produits chinois importés. Enfin tu vois ?

Marion : Oui donc tu es prêt à payer le prix

Benjamin : De toute façon je paye le prix juste, forcément. Je m'en fou que ce soit plus ou moins cher

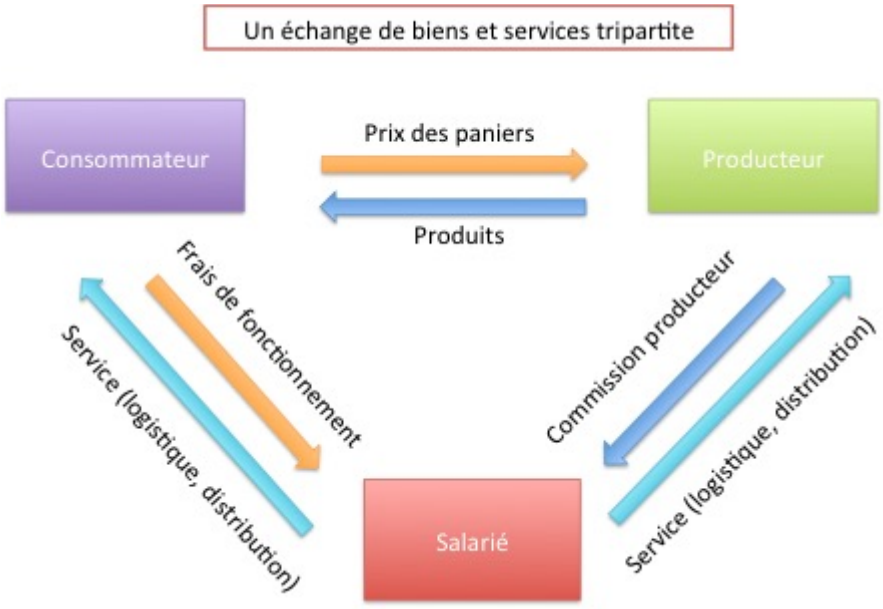
Marion : Oui, mais alors derrière le prix juste c'est quoi ? C'est quoi le prix juste ?

Benjamin : Je paye le prix que je dois payer. Le mec il est paysan, je sais qu'il vit avec, il cotise à sa caisse de chômage… Il n'a pas fait trop de transport donc je ne paye pas le transport, je ne paye pas la publicité. Je paye des salariés qui, je sais, ne roulent pas sur l'or. Enfin je veux dire je ne pense pas que ce soit cher, considéré comme ça je ne pense pas qu'ils gaspillent l'argent donc je ne me fais pas de soucis quoi. Voilà.

Payer « ce qu'on doit », ou encore « ce que ça vaut » suppose ici de prendre en compte deux éléments dans l'échange : les caractéristiques des biens échangés et leur qualité (ici Benjamin met en avant la qualité sociale et environnementale des produits) ; la garantie d'une juste rémunération des personnes qui ont travaillé à la production et à la distribution des produits.

Le schéma ci-dessous rappelle des différents types d'échanges réalisés entre les catégories de sociétaires de la SCIC. Il s'agit alors de garantir la justice de chaque transaction.

Figure 42 : Les échanges des biens et services au sein de la coopérative



Source : Auteure

a) Rémunérer le travail

Un travail rémunérateur, c'est un travail qui permet de « vivre décemment » de son travail. Ce critère de juste rémunération est valable pour le producteur comme pour le salarié et est en cohérence avec le modèle d'Alter-Conso dans sa démarche « non capitaliste ».

Comment se déploie la question de la rémunération du travail dans la fixation du prix ? Quels sont les enjeux à l'œuvre ?

(1) La rémunération du producteur

La rémunération du producteur est un élément central de la démarche d'Alter-Conso et apparaît comme l'une des pierres angulaires du projet de la coopérative et de la fixation des prix. La rémunération du producteur dépend avant tout du prix des produits contenus dans les paniers et du volume de produit vendus par la coopérative (nombre et taille des paniers).

- **Un revenu pour vivre décemment**

> *« Je pense que le critère principal c'était l'équité avec les producteurs. C'est vraiment un critère qui me parlait, le souci de justice, de bien rémunérer les producteurs. On voyait ces producteurs, et on voit toujours d'ailleurs, qui déversent leur production parce qu'ils ont surproduisent, je pense que c'est une question qui a toujours été importante pour moi »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

Cette juste rémunération se caractérise par un rapport « équitable » entre producteur et consommateur. Il s'agit par ailleurs de permettre au producteur de « vivre de son travail ».

> *« Du côté du producteur c'est de dire : « moi, il faut que j'ai un prix suffisamment rémunérateur sinon cela ne sert à rien que je fabrique des fraises et que je perde de l'argent à chaque fois que je fais une barquette »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

> *« La problématique c'est quand le prix ne paie plus leur travail. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Un revenu juste est dans un premier temps un revenu qui permet de ne pas travailler à perte. C'est également un revenu qui permet au producteur de vivre « décemment » de son travail

> *« Marion : Quand tu parles de prix justes, tu le définirais comment?*
>
> *Camille : Et bien, qui permet à un agriculteur de, de vivre normalement quoi. Décemment. Après je ne sais pas si ils ont jamais vécu décemment, mais… »*

Cette préoccupation ne concerne pas uniquement le producteur. La juste rémunération est aussi celle qui permet de faire vivre sa famille, mais aussi qui soutien la création d'emplois agricoles.

> *« Un prix juste, c'est un prix qui rémunère le travail. Le travail du producteur, le travail des salariés du producteur, voire de la famille du producteur. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

Enfin, se pose la question de la rémunération du travail « invisible », en particulier celui des conjoints, et en particulier des femmes de producteurs, dont la contribution au travail agricole est encore aujourd'hui très peu reconnue.

> *« On sait qu'il y a du travail non rémunéré fait par les épouses, les conjointes. »* (Sophie, consommatrice de 2006 à 2016)

Jeanne productrice de pommes, évoque ce manque de reconnaissance dans le travail. Bien qu'elle soit aujourd'hui installée en GAEC et ait un statut d'agricultrice, elle a été pendant des années « femme d'exploitant » :

« Moi ça fait 25 ans que je travaille là mais, sauf que la reconnaissance sociale elle est là que depuis 2012 …Femme d'exploitant, ça ne veut rien dire, on a la moitié des points au niveau points retraite. Enfin, ça ne veut quasiment rien dire quoi. Pourtant la femme elle travaille autant, voire elle a les enfants, elle gère, mais en agriculture. Pour la femme … Ben reconnaissance sociale…Il y a 25 ans, je devais être une, par ici je devais être la seule qui montait sur le tracteur. Bon disons que, les agriculteurs ils ont quand-même, comme l'agriculture s'est beaucoup masculinisée, voilà, c'est l'homme. Alors qu'à la base ce n'était pas masculin l'agriculture, mais bon. Avec les machines ça s'est masculinisé. C'est la machine en fait qui a masculinisé, beaucoup, l'agriculture. » (Jeanne, productrice depuis 2006)

Au-delà de l'importance de cet enjeu de reconnaissance sociale, le prix juste doit donc permettre de faire vivre non seulement le producteur, mais l'ensemble des personnes présentes sur la ferme.

- **Les pratiques visant à garantir la juste rémunération**

Le modèle de distribution mis en place par la coopérative vise alors à garantir au producteur un revenu rémunérateur. A rebours des pratiques de la grande distribution, la coopérative garantit au producteur un prix de vente fixe sur la saison, qui lui évite d'être dépendant des fluctuations du marché. Le prix pratiqué par la coopérative pourra alors être supérieur ou inférieur au prix « du » marché, mais il sera garanti pour le producteur :

« En même temps on est sur une fixation de prix à la saison, pas fluctuante en fonction des cours, ce qui est compliqué, parce que il y a des années, bah les cours, je sais pas sur la cerise, ça peut fluctuer du simple au double selon la saison. Donc comment on se fixe ? » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Pour certains produits, la coopérative intègre ainsi un prix de début de saison, pour les produits précoces notamment (fraise, cerise) et un prix de pleine saison.

L'engagement du consommateur dans la durée garantit par ailleurs l'écoulement d'un volume stable de produits. Cette caractéristique distingue Alter-Conso des modèles de distribution où la facturation intervient dans un second temps, après la livraison du produit, et en fonction des quantités vendues.

« Florence : Le fait qu'on s'abonne et pour les six mois à venir, le producteur est assuré de trouver à qui distribuer ses produits.

Bertrand : Ça donne une visibilité aux producteurs. » Entretien avec Bertrand et Florence, consommateurs

Le modèle d'Alter-Conso garantit ainsi au producteur d'avoir un débouché toute l'année. Lionel, maraîcher, compare le système d'Alter-Conso avec les marchés de plein vent :

> *« Il y en a (…) qui viennent moins au marché l'hiver. Il y en a qui y vont l'été parce que « Je vais chercher mes fraises, mes tomates ». Cela fait envie et il fait beau. Tandis que l'hiver, pour les poireaux et les carottes bon…cela fait moins rêver quoi. Donc, il y en a qui nous laissent tomber l'hiver (…) des consommateurs. »* (Lionel, producteur depuis 2011)

En outre, du fait de sa taille, Alter-Conso en garantit non seulement l'écoulement de volumes stables, mais aussi de volumes importants : avec ses 700 familles adhérentes, la coopérative constitue un débouché non négligeable pour ses producteurs.

> *« On livre Alter le lundi, on fait des grosses quantités. Ça, heu, ça permet de déblayer pas mal de produits quand on livre, oui, oui, c'est un système qui est intéressant »*(Marianne, productrice depuis 2008)

Ainsi, dans le cas où le prix fixé sur la saison est inférieur à ce que le producteur aurait pu percevoir sur un marché aux prix variables, la quantité vendue permet de réduire l'impact négatif du différentiel de prix. Ainsi, la garantie permet d'éviter les invendus, et constitue un confort de travail pour le producteur :

> *« En fait on a commencé Alter, c'est peut-être aussi ce qui nous a poussés à arrêter le point de vente, parce que le point de vente on y passait une énergie folle. En agneau on ne mettait pas énormément par rapport à un volailler, aux maraîchers… et puis il y avait toute la gestion des invendus, le stress des invendus. Alter c'est vraiment confortable pour ça »* (Ophélie, productrice de 2008 à 2013)

Enfin, la composition du panier est également un critère important au regard du prix juste : en effet, le contenu du panier doit respecter des exigences de qualité et de diversité pour consommateur, mais il permet également au producteur d'ajuster le panier en fonction des produits disponible et éventuellement d'écouler certains produits qu'il n'aurait pas pu écouler dans d'autres systèmes de distribution, faute d'une demande suffisante. En outre, le producteur a la possibilité de remplacer, en cas de production insuffisante, des produits frais par des produits transformés et d'écouler ainsi plus facilement l'ensemble de sa production.

- **La question du temps de travail**

La rémunération du travail est indissociable de la question du temps de travail. J'ai déjà évoqué la tension existante au sein de l'équipe salariée, entre temps de travail et niveau de rémunération. En ce qui concerne la rémunération du producteur, le temps de travail constitue la principale limite à une rémunération décente du producteur.

« Il y a un truc qui fausse tout pour moi quand on parle de rémunération chez les agriculteurs, c'est que moi je suis assez clair avec ça, j'ai fait d'autres boulots avant, des boulots salariés, j'ai choisi ce métier donc je ne regrette pas mais on a un gros problème, c'est que dès qu'on commence à parler temps de travail, on ne peut même plus parler. Ça ne ressemble à rien » (Yann, producteur depuis 2006) (Ateliers Alter-Conso 2014)

Lors d'un entretien réalisé chez lui, Yann me donne à voir son agenda de l'année précédente et m'explique sa d »marche de comptabilisation des heures travaillées.

« Marion : Tu as une idée de ton temps de travail?

Yann : Ouais, j'ai même fait un enregistrement l'année passée sur toute l'année. Je ne l'ai pas refait cette année parce que ça m'a un peu déprimé, non, ça ne m'a pas déprimé. (…) Donc effectivement là, une journée, t'attaques à 5 h 30, tu fais 12 heures puis t'as 3 heures de réunion à l'ADEAR. Le lendemain, tu recommences à 6 h, 13 heures, 14 heures, voilà, 35 heures, elles sont à peu près faites. En 2 jours et demi, 3 jours. Et puis tu continues et puis le samedi 8 h, 11 h, 13 h, 12 h, 14 h, 9 h, je n'ai rien foutu là, je suis allé chez le dentiste.

Marion : C'est tes heures quotidiennes?

Yann : Ouais »

Les volumes horaires comptabilisés par Yann comprennent la production, la préparation des produits, la distribution ainsi que la participation aux réseaux d'agriculture biologique et paysanne, avec des journées pouvant aller jusqu'à 16h de travail. Même si les producteurs que j'ai rencontrés s'en sortent et sont globalement satisfaits de leur niveau de rémunération[111], leur niveau de rémunération horaire demeure faible :

« Alors on ne travaille pas 35 heures, faut pas rêver, nous on travaille 50-55 heures, oui, sur l'année. Et on gagne 1800 euros par mois, ce qui est bien. Heu, en même temps, c'est du SMIC horaire. On est à 9, on est même pas à 9 euros, donc on est au SMIC, ouais. On travaille au SMIC avec une bac+2. Moi, les gens qui ont démarré peut-être plus tard que moi dans le métier, mais qui gagnent 1000 euros et qui bossent 70 heures par semaine, et bien moi je trouve que c'est inadmissible, quoi. Et c'est pas, c'est aussi notre responsabilité, c'est à nous à faire changer les choses. C'est à nous. Mais ça, c'est ouais, c'est important »(Marianne, productrice depuis 2008).

Si les producteurs reconnaissent que ce temps de travail est en partie inhérent à leur activité et au modèle d'agriculture intensive en travail qu'ils ont choisie, ils revendiquent aussi la

[111] Les situations au sein de la coopérative sont très diverses. Les écarts de rémunération entre producteurs peuvent être très importants, y compris sur un même type de production.

volonté de réduire ce temps de travail. Par ailleurs, la question de l'investissement en temps qu'exige le fonctionnement coopératif intervient également dans la satisfaction du producteur à l'égard du prix juste. En effet, les producteurs sont tenus de participer à la distribution des produits, pour maintenir le lien avec le consommateur. Les fréquences de distribution sont déterminées en fonction du chiffre d'affaire réalisé par le producteur.

Tableau 24 : Répartition des permanences en fonction du chiffre d'affaires

Répartition des permanences	
CA / an	**Permanences Sur 12 sem.**
Entre 0 et 4000€	2,5
4 000,00 €	3
7 000,00 €	3,5
10 000,00 €	4
14 000,00 €	4,5
20 000,00 €	5
25 000,00 €	5,5
30 000,00 €	6
35 000,00 €	6,5

Source : SCIC Alter-Conso

La question de la répartition des distributions est une source de débats récurrents, entre les producteurs qui considèrent la distribution comme une contrainte et estiment que la coopérative demande « trop » et ceux qui considère comme « normal » de participer. Un sentiment d'injustice peut apparaître dans la mesure où la coopérative a instauré un nombre maximal de distributions annuelles : au delà d'un certain chiffre d'affaire, le nombre des distributions n'augmente plus, et le ration nombre de participations/chiffre d'affaires est décroissant. Cette pratique est vécue comme une mesure qui favorise les « gros producteurs » ceux qui fournissent un volume important à la coopérative. Réciproquement, les tout petits chiffres d'affaires sont tenus d'assurer un minimum de distributions annuelles.

La distribution est cependant loin d'être systématiquement vécue comme une contrainte : si les clés de répartition sont parfois critiquées, la plupart des producteurs affirment apprécier le lien au consommateur, et l'envisagent parfois plus comme un moment de plaisir que de travail.

> *« On n'a pas de temps de ventes, on va distribuer une fois par mois, c'est plutôt la sortie à la ville et c'est très agréable puisque ce n''est qu'une fois par mois, c'est plutôt du plaisir. On communique avec des consommateurs. »*(Marianne, productrice depuis 2008)

« Je suis content, moi qui suis à la campagne tout le temps, j'y descends tous les mois et demi. Et bien, moi cela me fait du bien. (…) Je descends… le train, le métro, voir un petit peu les consommateurs. C'est pas mal. Il y a quand même ce lien. (…)Des fois, les gens ne croient plus à la politique, ça c'est une forme de concrétisation de faire des choses ensemble. » (Louis, producteur depuis 2006)

Outre le temps de distribution, le temps de préparation des paniers (conditionnement des produits, en particulier en fruits et légumes est un argument régulièrement avancé par les producteurs dans la discussion sur les prix. Il s'agit alors de comparer Alter-Conso à d'autres modes de distribution et d'en lister les avantages et inconvénients

(2) Rémunération du travail salarié

J'ai déjà abordé les enjeux relatifs à la rémunération du salarié. Celle-ci dépend directement du volume de transactions (en produits vendus) réalisée par la coopérative. La question de la rémunération n'apparaît pas dans les discussions sur la fixation du prix des produits, sauf lorsque les salariés sont amenés à rappeler aux producteurs l'enjeu de pérennité de la coopérative (si les prix montent trop, le consommateur part et la coopérative coule). Il apparaît simplement ici important de rappeler que la juste rémunération du salarié renvoie ici aussi à la possibilité de vivre « dignement » ou « décemment », et que l'objectif de juste rémunération est reconnu et soutenu par les membres producteurs et consommateurs de la coopérative :

« Pour 15, les 17 % je me suis dit…comme je savais que…quand il y a des intermédiaires, forcément il y a un… Mais bon, j'ai trouvé sympa le fait qu'ils soient…qu'ils soient bien investis et puis que cela fasse des emplois. » (Lionel, producteur depuis 2011)

(3) Une subjectivité indépassable ?

Face à la question du travail, se pose la question de savoir ce que signifie une rémunération « digne » ou « décente ». Quelle est la rémunération nécessaire/suffisante pour vivre décemment ? Quel est le temps de travail acceptable au regard de la rémunération attendue ? Plus généralement quel est le temps de travail souhaitable en fonction du modèle de société défendu par la coopérative ? Pour les salariés, un niveau de rémunération a été validé collectivement. Pour les producteurs, la question du niveau de rémunération est beaucoup plus mouvante. D'une part, elle nécessite de prendre en compte la diversité des fermes et des situations. Dégager précisément le niveau de revenu du producteur est complexe. Par ailleurs se pose la question de la subjectivité et du niveau de satisfaction de chacun. Le niveau de revenu décent ou rémunérateur est une dimension subjective, elle *varie d'une personne* à l'autre, et renvoie à la catégorie du "suffisant ». Ce caractère subjectif rend difficile la

définition d'un socle commun pour définir un prix juste. La définition du revenu décent s'appuie ici sur une analyse qualitative plus que quantitative, due à l'incommensurabilité des niveaux individuels de satisfaction.

Léo souligne ainsi la difficulté à connaître la « réalité » des situations vécues par les producteurs (on a là une difficulté d'accès à certaines information) et au-delà, la difficulté à se mettre d'accord sur ce qui relève du suffisant, mais témoigne aussi les inégalités de revenus pouvant exister entre modèles d'exploitations :

> *« Mais ça veut dire aussi : quel travail ? Et comment on peut savoir quelle est la réalité ? Il faut se fixer sur les mêmes réalités. Il y en a qui travaillent 50h/semaine, ils peuvent avoir de très belles maisons, et des très belles voitures avec ça, parce que ils ont X salariés derrière…ceci dit ce ne sont pas forcément ceux qui ont des salariés qui gagnent le plus mais en tous cas je veux dire il y en a qui ont des modèles liés au travail… si on va plus loin que la rémunération du travail, il y a « quel mode de vie ? Comment on peut vivre ? A quoi on aspire comme mode de vie ? »* (Léo, salarié de 2006 à 2015)

Pour Marianne, la question du biveau de rémunération revêt une dimension subjective indépassable.

> *« Le niveau de satisfaction d'un producteur, entre moi et lui, il sera différent. La paye sera différente, à paye deux fois moindre ou deux fois plus élevée on va peut-être être satisfaits tous les deux. Et à temps de travail un tiers plus élevé ou un tiers plus bas, on va peut-être être satisfaits tous les deux. On est dans des entreprises, on est vraiment un métier, et c'est ce qui fait l'intérêt de ce métier, on est libre. On est libre de travailler 40, 45, 50, 70 heures. Et il y en a 70 heures, qui se sentent heureux de travailler 70 heures, et il y en a qui voudraient bien descendre à 50. Et il y en a qui en gagnant 2000 euros par mois sont contents et il y en a qui en gagnant 1000 euros par mois sont contents. On est dans l'histoire de la...est-ce qu'on est satisfaits ? On est dans le ressenti. Tout le reste, toutes les justifications techniques et économiques ne servent qu'à justifier ce ressenti. »* (Marianne, productrice depuis 2008)

Pour Marianne, la dimension subjective, la satisfaction de chacun est essentielle. Dans cette perspective, l'échange juste est celui qui permet de trouver un équilibre entre les besoins et aspirations de chacun. Il ne s'appuie par sur un cadre précis, mais sur un ressenti et sur le sentiment d'une satisfaction partagée par les partie-prenantes de l'échange.

b) La qualité des biens et services fournis

La justice dans l'échange suppose de comparer ce qui est échangé. La juste rémunération attribue une valeur monétaire au travail fourni par le producteur et le salarié. La justice dans

l'échange revêt alors une double composante : D'une part, la question de la rémunération est une question éthique, associée à l'idée d'un salaire « vital ». Garantir au travailleur de vivre de son travail est alors un principe fondamental pour garantir la justice dans l'échange. Toutefois, cette reconnaissance passe aussi par une reconnaissance de la qualité du travail fourni : l'échange est juste parce que le travailleur peut vivre dignement et parce qu'en échange il fournit à son coéchangiste un bien ou service qui le satisfait. Il ne s'agit pas alors ici, de comparer directement la valeur du travail fourni. : Le travail du producteur « vaut-il » plus que celui du salarié ? Et que celui du consommateur ? Combien d'heures de travail du consommateur sont équivalentes à une heure de travail du producteur ? Le travail est ici valorisé non comme comparaison entre coéchangistes, mais parce qu'il garantit d'une part une vie « décente » à l'un, et d'autre part, un produit ou service reconnu par ses caractéristiques et ses qualités, à l'autre.

Ainsi, la question de la qualité des biens et service apparaît comme la seconde dimension de la justice dans l'échange. La qualité du travail salarié n'a pas été remise en question par les membres de la coopérative interrogés, même si les choix de modèle d'organisation sont parfois questionnés dans leur impact sur l'efficacité du travail fourni. La question de la qualité des biens, et plus généralement du « contenu du panier » est bien plus présente. Elle apparaît comme un élément central dans le consentement à payer des consommateurs. Quels sont les éléments pris en compte par les consommateurs ? Le tableau ci-dessous reprend les avantages et inconvénients de produits fournis par Alter-Conso pour les consommateurs, listés lors de la réunion « prix » (Tableau 26).

Tableau 25 : Avantages et inconvénients des produits proposés par Alter-Conso

Avantages	Inconvénients
-Légumes de saison -Producteurs locaux -Producteurs connus (transparence) -Diversité des légumes -Moins de produits chimiques -Approvisionnement régulier (produits frais) -Produits Laitiers : très bons et de qualité -Découvrir et s'habituer à de nouveaux produits	-Nouveauté (quand on ne connaît pas : difficile à cuisiner et à faire passer auprès des enfants) -Saturation sur certains produits à certaines périodes (pommes) -Risque de gaspillage → faire très attention. Mais apprentissage quand on accorde de la valeur au produit. -Qualité des produits (parfois produits très abîmés ou gelés)

Source : auteur

Les éléments valorisés sont :

- Qualité organoleptique des produits : la question du goût est essentielle.
- Part de produits abîmés en raison de contraintes saisonnières ou de production. Les consommateurs, engagés dans une démarche compréhensive, acceptent des « ratés », mais dans une limite « acceptable »
- Diversité des produits : celle-ci constitue un enjeu central au regard de la saisonnalité des produits et du risque de lassitude
- Quantité : il s'agit alors d'avoir « suffisamment à manger » tout en n'étant pas « enseveli » sous les légumes, la question du gaspillage étant particulièrement sensible.
- Chartes et labels de qualité : Le label AB est vécu comme un gage de confiance pour le consommateur. Toutefois, les consommateurs interrogés privilégient le caractère local des produits et la transparence au regard des conditions de production des produits. En outre, la labellisation entre en tension avec l'accessibilité du consommateur, car a tendance à faire monter les prix.

En ce qui concerne la qualité des produits et du panier, les consommateurs définissent ainsi des critères de qualité intrinsèques, qui leur apportent une valeur d'usage (fraicheur, goût, diversité), et des critères extrinsèques (labels et chartes, caractère local de la production.) qui apportent une valeur d'usage directe (santé) et indirecte (respect de l'environnement.). Le consommateur fait par ailleurs intervenir à la fois des critères qualitatifs et quantitatifs (quantité contenue dans le panier).

B. Le prix juste : le soutien à un projet politique et collectif

Le prix juste est associé au soutien au modèle de production, consommation et de distribution proposé par Alter-Conso. Il revêt alors une dimension politique. Les participants à l'échange sont ainsi amenés à valoriser cette dimension dans la fixation du prix. En outre, les caractéristiques de l'organisation et en particulier le modèle de SCIC, et les choix réalisés par la coopérative ont un impact sur la fixation du prix juste.

1. Défendre un modèle de production et de consommation

a) Un modèle agricole

Producteurs et consommateurs mettent en avant le soutien à une agriculture « alternative ». Le choix de modes de culture intensifs en main-d'oeuvre impactent les temps de travail des producteurs. La valorisation environnementale et sociale des produits influe sur le consentement à payer des consommateurs.

b) Un système de distribution politique et solidaire

La dimension solidaire traverse la coopérative, à la fois dans la fixation des prix, mais également dans la résolution des problématiques rencontrées au quotidien. Chaque catégorie de coopérateur exprime alors la volonté de soutenir les deux autres catégories. Le prix juste, est également un prix qui doit soutenir un mode de distribution qui renvoie à un engagement politique et de solidarité et qui doit prendre en compte les avantages et les inconvénients de ce modèle.

> *« Emmanuelle : ce ne sont pas que les produits que l'on prend en compte dans la fixation du prix, et je pense qu'en tant que consommateur c'est important de le dire, c'est aussi un mode de distribution à prendre en compte.*
>
> *Marion : Dans quel sens ?*
>
> *Emmanuelle : Mode de distribution c'est l'engagement sur six mois, c'est tous ces éléments-là, qui doivent participer et qui participent aussi à cette évaluation du prix ;*
>
> *Yann : Oui et puis même le mode de distribution c'est le fait d'être sur 14 lieux de distribution sur Lyon : si on fait un gros tas et qu'on dit débrouillez-vous à venir chercher on n'aura pas les mêmes contraintes.*
>
> *Emmanuelle : Oui il faut prendre en compte les avantages et les contraintes de ce mode de distribution. Pratiques et même éthiques. Parce que dire : « on reste à 700 » c'est un mode de distribution qui implique des choses, qui a des répercussions. Ce n'est pas que par rapport aux produits, mais sur un ensemble, sur un modèle d'ensemble.*

Consommatrice (?) : oui il y a plein de choix à prendre en compte et qui nous caractérisent.

Emmanuelle : oui parce que si on ne se concentre que sur le produit, après on va vite arriver à une comparaison avec le prix du marché, alors qu'il y a quand même tout un système qu'on défend et le prix il représente ce système, cette organisation, il reflète tous ces éléments. Une démarche solidaire. »

II s'agit alors de « faire avec » les choix de la coopérative : le refus de la croissance est ainsi une limite pour la valorisation salariale.

2. S'appuyer sur un modèle d'organisation original

Les ateliers 2014 ont bien mis en évidence la préoccupation collective autour de la viabilité du projet : il s'agit alors de fixer des prix capables de maintenir et de renforcer la pérennité économique de l'organisation pour préserver la pérennité du projet collectif

a) Confiance et interconnaissance

La mise en place d'un échange marchand au sein de l'organisation permet aux membres de se connaître et d'instaurer une relation de confiance. Cette relation de confiance et d'interconnaissance est très importante dans le sentiment de payer un prix juste. Ainsi, plusieurs consommateurs affirment ne pas connaître les prix au kg des produits, faisant confiance aux producteurs et aux salariés :

« Je me rends compte au niveau du prix que je ne sais pas si c'est le même prix qu'acheter en grande surface, je n'en sais rien. » (Hortense, consommatrice depuis 2013)

« Comme on n'achète pas les paniers, mais que c'est basé sur le principe de l'abonnement et de l'adhésion, du coup, non, je suis incapable de dire combien ça vaut. C'est écrit, mais je ne regarde jamais. Je fais les chèques une fois pour toutes. On paye deux fois par an et puis voilà, basta. Je sais simplement que ça n'a rien à voir avec quand on allait faire le marché. » (François, consommateur depuis 2007)

« Marion : Tu sais en distribution, ils affichent le prix au kilo de chaque produit qui est dans le panier, est-ce que tu suis ça ?

Pauline: Non, ça je ne regarde pas du tout. Non, non, je viens, je suis la liste, je remplis mon panier et je repars, et je ne me préoccupe pas vraiment de tout ça. Je fais un peu confiance ».

b) La SCIC : un modèle d'échange tripartite et des finalités en tension

Le modèle de SCIC a une influence déterminante sur la fixation du prix juste. En effet, du fait de la dynamique tripartite de la coopérative, les différents membres de la chaîne de valeur se trouvent ici engagés au sein d'une même organisation. Le modèle même de la coopérative est générateur de tensions entre les différentes finalités que s'est donnée la coopérative :

La rémunération des salariés est ainsi en tension avec la rémunération du producteur (le paiement de la commission producteur réduit la part qui revient au producteur). Toutefois, l'augmentation du prix des paniers entraîne aussi une augmentation de leur volume, et donc du chiffre d'affaires des producteurs. L'augmentation du prix des paniers est donc favorable au producteur et au salarié, mais entre en contradiction avec l'accessibilité au consommateur.

La tension entre rémunération du salarié et accessibilité au consommateur intervient également au niveau du paiement des frais de fonctionnement.

La coopérative souhaite cependant assurer une égalité entre consommateurs et producteurs dans la participation au salaire des salariés (le montant des commissions et à peu de choses près égal au montant des frais de fonctionnement).

En ce qui concerne le prix des produits, le revenu du producteur est en tension avec l'accessibilité au consommateur, par le biais du contenu du panier (en termes de quantité et de diversité).

Enfin, l'accessibilité du consommateur entre en tension avec la viabilité du modèle économique de la coopérative : une augmentation trop importante des consommateurs à 0% de frais de fonctionnement mettrait en danger la survie de la coopérative.

> *« Conso 6 : Est-ce que vous avez un qu'il ne faut pas que vous dépassiez en termes de minima sociaux ?*
>
> *Sal3: Non*
>
> *Conso 6 : Vous n'avez pas établi ça ?*
>
> *Sal3 : Non*
>
> *Conso5 : Vous faites confiance à l'équilibre qui s'est établi depuis le début et vous vous dites que ça continuera comme ça ?*
>
> *Sal3 : Oui…Quelque part c'est ça.*
>
> *Sal4 : Quelque part c'est exactement ça, c'est à dire que ça pourrait bouger beaucoup ça nous mettrait dans l'embarras. »* (Extrait des ateliers 2014).

La figure ci-après présente les tensions entre les différentes finalités de la coopérative en termes de prix juste.

Figure 43 : Le prix juste : des finalités en tension

Source : Auteure

Le modèle de la SCIC, en prenant en compte l'ensemble des acteurs de la filière, limite la possibilité que l'une ou l'autre des parties-prenantes de l'échange progresse au détriment des autres. L'enjeu est alors de parvenir à progresser ensemble afin de parvenir à un équilibre satisfaisant pour l'ensemble des membres de la coopérative. Une autre option est de chercher à diversifier les sources de revenus en s'ouvrant à d'autre relations (en sortant d'une relation d'engagement et d'interdépendance). Une telle option, si elle peut permettre d'améliorer la performance économique de l'entreprise, remet également en question la conception de l'échange équitable que porte pour l'instant la coopérative.

c) La recherche d'un équilibre « gagnant-gagnant »

Face à ces finalités en tension et à des intérêts parfois contradictoires, la coopérative est à la recherche d'un équilibre gagnant-gagnant. Ainsi la volonté de *« souhaiter que tout le monde s'y retrouve* », d'arriver à une situation d'équilibre, ou encore d'atteindre une « satisfaction partagée » sont des termes récurrents dans les propos des membres de la coopérative. Une telle conception met là encore en évidence la dimension subjective de la satisfaction. Elle souligne la limite d'un cadre trop strict. Mais elle met aussi en évidence l'importance de la transparence : c'est à travers la discussion autour des contraintes imposées à chacun que peut être trouvé un accord. Les consommateurs expriment clairement cette volonté de connaître et comprendre la situation des producteurs. C'est la compréhension et la connaissance des conditions et éventuelles difficultés de production qui importent ici.

3. Le prix juste dans et contre le marché

La construction du prix juste ne peut s'affranchir d'une caractérisation de la coopérative à son environnement marchand et aux de marché. Cette relation est complexe et contradictoire, la coopérative se positionnant ouvertement « contre » le marché, mais étant contrainte de fonctionner dans un environnement marchand. Pour comprendre cette position à la fois « dans et contre le marché », il est nécessaire de distinguer les différentes formes de marchés auxquelles les membres de la coopérative font référence.

a) Contre le marché

La coopérative souhaite s'extraire du marché, y échapper. En effet, le marché est associé à la variabilité des prix qui ne permet pas de garantir un prix rémunérateur pour le producteur.

> *« Dans l'offre et la demande t'as le marché national et international. En période de production de framboise comme maintenant, il y a un taux de la framboise, auquel elle est vendue sur les marchés. Les voisins Allemands ont une super année, leur marché intérieur déborde de framboises. Il exporte à bas coût ses surplus, il faut quand même que ce soit vendu. Alors le prix s'effondre sur le prix national français. Et là problème : le prix national de la framboise ne reflète plus du tout le coût de revient du produit. Il représente la confrontation entre l'offre et la demande. »* (Matthieu, salarié depuis 2005)

Le marché national et international est ainsi associé à une volatilité des prix parfois incompréhensible et sur laquelle les petits producteurs n'ont aucune prise :

> *« Il y avait une étude qui avait montré que les prix des fruits et légumes avaient d'une année sur l'autre, augmenté de 9 % en un an. Enfin, pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé, fondamentalement ? Il y a eu des conditions climatiques mais…Pourquoi cela augmente ?*

Pourquoi cela baisse ? Qu'est-ce qui fait…? On sait très bien que ce ne sont pas nos producteurs à Alter Conso, nos petits producteurs qui font le marché national du cours de la carotte quoi. Ça c'est sûr. C'est sûr et certain. » (Jérôme, salarié depuis 2008)

Ainsi l'objectif pour Alter-Conso est de se soustraire à ces variations de l'offre et de la demande :

« La politique de base de prix d'Alter conso est d'essayer d'esquiver les règles du marché, c'est à dire de ne pas tenir compte de l'offre et de la demande sur la fixation du prix. » (Matthieu, salarié depuis 2005)

b) Une référence incontournable

Pourtant, dans les réunions de filière comme dans le cadre des ateliers, la référence aux prix du marché paraît incontournable. L'enjeu est alors d'être au courant des prix pratiqués dans les différents systèmes de distribution pour comparer et se positionner.

« Je pense que pour les consommateurs, les salariés et les producteurs, c'est bien aussi qu'on puisse connaître, sans comparer, mais de savoir justement dans une discussion de prix, combien ça se vend en gros ou en demi-gros, combien ça se vend en règle générale sur un marché bio, et en règle générale sur un marché de campagne ; tout ça on a la possibilité de l'avoir, ça a un coût, mais moi je pense qu'on ne peut pas faire l'économie de ça si on veut avoir des discussions sur les prix qui soient quand même compréhensibles par tout le monde. » (Alex, salarié, dans le cadre des Ateliers prix 2014)

Ainsi la référence au prix de marché permet de garder une « cohérence » de rester en lien avec « la vraie vie » et les réalités des consommateurs. Ainsi, dans la définition des prix de base présentés par les consommateurs en filière fruits, les prix ont été construits sur la base d'une comparaison avec les prix pratiqués dans des systèmes similaires : circuits courts de l'économie sociale et solidaire, marchés de plein vent, boutiques de producteurs distribuant des produits biologiques et locaux. Ainsi, si la coopérative rechigne à s'appuyer sur les cours des marchés nationaux et internationaux, elle prend en compte les références des marchés locaux proposant des produits aux caractéristiques similaires.

Le point de vue des consommateurs Est également représentatif de cette tension dans la relation au marché. Dans leur texte de positionnement sur le calcul du prix juste, les consommateurs soulignent :

« Nous souhaitons que le calcul des prix permette tout à la fois de prendre en compte l'évolution des charges, le coût de la vie, mais nous ne souhaitons pas que nos prix soient alignés sur les prix faits sur les marchés par exemple. Si cela devrait être le cas, nous risquons de perdre beaucoup de consommateurs qui ne verront plus l'intérêt de se priver

de choisir les produits, la quantité, le jour, etc. Il faut être très vigilants. Alter-Conso ne fonctionne pas qu'avec des militants acharnés et même ces militants ne sont pas des benêts » (Texte : Point de vue de l'association des consommateurs sur le calcul des prix).

La position sous-entendue ici par les consommateurs est que les prix attendus doivent être inférieurs aux prix pratiqués dans des systèmes qui offrent moins de garanties au producteur et demandent moins d'effort au consommateur. Ce rappel a été très explicitement formulé par les consommateurs dans le test de positionnement des consommateurs sur les prix :

« Alter-Conso propose des garanties à ses producteurs qu'ils ne retrouvent pas dans le système marchand ordinaire (marchés, coopératives agricoles, grandes surfaces) »i (Texte : Point de vue de l'association des consommateurs sur le calcul du prix)

Dès lors, il s'agit tout de même de s'appuyer sur une comparaison au marché, même si c'est pour s'en écarter. C'est cette volonté de se différencier du marché et de définir un référentiel de prix propre au système de distribution d'Alter-Conso et à ses spécificités qui a motivé les consommateurs à demander un travail de comparaison des avantages et inconvénients du système d'Alter-Conso pour les différentes catégories de membres de la coopératives. La comparaison port sur les garanties qu'apporte le système d'Alter-Conso aux producteurs et sur une mise à plat des différences de coûts entre systèmes de distribution pour sortie, là encore de discussions à répétition sur les fondamentaux du système (présence des producteurs en distribution, taux de commission principalement. Les figures ci-dessous présentent les avantages du système listés par les consommateurs, les avantages listés par les producteurs, et un tableau élaboré par les consommateurs en vue de comparer les coûts. Il

Figure 44 : avantages et inconvénients du système d'Alter-Conso listé par les producteurs de la filière fruits

Réunion Filière fruits du 12 janvier 2015.
Echanges et réflexions sur la fixation des prix à Alter Conso.

Qu'est ce qu'un prix à Alter Conso ?
Comment définir un prix juste à Alter ?
Les avantages et les inconvénients des prix à Alter, du côté des producteurs et des consommateurs
Pour poursuivre la réflexion autour de cette thématique démarrée le 15 novembre 2014, lors de la journée les ateliers d'Alter Conso.
Les producteurs présents posent avantages et inconvénients de leur point de vue et se mettent à la place des consommateurs.

	avantages	inconvénients
Producteurs	• Volumes écoulés garantis et conséquents • prix garantis, justes et rémunérateurs • pas de calibrage • permanences et réunions filière • échanges/ouvertures/écoute • soutien à l'installation/ à la conversion • moyens logistiques • paiements à 15j	• Complexité et gène de définir un prix de revient. • Lourdeur en temps et en énergie dans la fixation des prix • préparation des commandes • temps de permanence et réunion • lisibilité et temps de compréhension du fonctionnement de la coopérative. • Manque de souplesse dans les volumes (la surproduction ne peut pas forcément être écoulée) • écart de CA entre producteurs • écart d'implication.
consomateurs	• Prix fixe et stable • qualité organoleptique et nutritive : produits frais, à maturité, consommables immédiatement. • Échange et accompagnement • choix en épicerie (commande, pdts transfo) • saisonnalité (logique écologique et biologique) • diversité des paniers (type et taille) • gain de temps • sens et conviction • caisse d'échange	• Non-choix du contenu du panier • écart de prix par rapport à ceux pratiqués sur marché à certaines saisons. • Contraintes horaires • saisonnalité (répétition et lassitude) • temps de cuisine à prévoir.

Source : Alter-Conso

Il est intéressant de remarquer que le calcul des coûts n'est pas une mesure très appréciée des producteurs. La raison avancée est la complexité de sa mise en œuvre. Par ailleurs, si les producteurs valorisent les éléments propres aux circuits de distribution basés sur l'engagement des consommateurs, ils soulignent le temps de participation que suppose ce mode de distribution. On retrouve la question du temps de travail.

Figure 45 : proposition de comparaison des coûts entre Alter-Conso et d'autres systèmes de distribution

Il s'agit là de définir si le coût de fonctionnement (pourcentage + essence+ permanences distribution (heures de travail immobilisées) est supérieur ou inférieur aux autres modes de distribution. Si le coût de fonctionnement cela devient un élément de pondération qui fait baisser le prix moyen.

Ex : (sommes et quantités mises au hasard)

Coût mensuel	alter	marché	Magasin de producteurs
Gasoil (acheminement)	X litres x prix 15€ du litre	X litres x prix 15€ du litre	X litres x prix du litre
Nb d'heures de présences + trajets	8 heures	(1 marché par semaine) 36h	
Frais liés à la location emplacement/ frais de structure	Frais de fonctionnement 200€	Places Etc.....	location
Quantité écoulée/ mois	200 kg		
Rapport présence/quantité	H/KG 8 h/200kg		
Rapport coût fonctionnement/quantité	215€/kg		

Pour le calcul des pertes

Calcul des pertes	alter	marché	Magasin de producteurs
Par mois	X kilos ?	Y kilos (ou utilisation en conserve ou confiture : perte prix au poids)	Z kilos

Reste à définir la valeur en pourcentage de l'intérêt pour le producteur du non choix des produits et la possibilité de fournir des produits avec défaut d'aspect ou non calibrés.

Le prix Alter conso sera donc : (prix moyen annuel calé sur le prix de la vente sur les marchés) – (avantages : absence de perte (si avéré)+ le coût de fonctionnement avantageux (si vérifié) +non choix+non calibrage).

Pour la solidarité entre producteurs et consommateurs. Augmenter le prix en cas de mauvaise saison ne convient pas puisqu'il ne diminue pas en bonne saison ! nous proposons donc de modifier la quantité et non le prix . cela allant dans le sens de la recherche d'une stabilité des revenus.

saison	marché	alter
Bonne saison	Baisse des prix	Prix moyen maintenu +Augmentation de la quantité de 10%

Source : Alter-Conso

Enfin, la question se pose de savoir si les réseaux de circuits courts de l'ESS sont susceptibles à l'échelle du territoire, d'exercer à leur tout un effet de pression sur les coopératives de type Sicoly pour les amener à mieux rémunérer leurs producteurs. Il s'agirait alors de faire jouer les « lois » du marché pour amener une plus grande justice dans la rémunération du

producteur. Cette possibilité n'a cependant été évoquée qu'une seule fois au cours de ce travail, avec un regard critique sur la possibilité de « jouer le jeu » du marché :

> *« On commence à avoir…- je dis « on », c'est La Bruyère et les autres systèmes de paniers - à avoir suffisamment de poids pour dire : « le producteur va donner pas mal de trucs à la Sicoly mais aussi pas mal à nous, en termes de tonnages » - cela dépend des producteurs mais, pour certains producteurs cela doit, quasiment, représenter 50/50 quoi, entre 50 % à la Sicoly, 50 % dans les circuits courts. Et du coup cela peut faire jouer aussi les prix du marché à la Sicoly. Si la Sicoly a vraiment besoin de pommes, elle va peut-être augmenter un peu ses prix. (…) Nous, on veut être en-dehors de ce truc-là parce qu'on veut un prix rémunérateur et la Sicoly cela peut être aussi une variable d'ajustement de son côté. »* (Jérôme, salarié depuis 2008)

Résumé du chapitre

Ce dernier chapitre a permis d'analyser le processus de construction du prix au sein de la SCIC Alter-Conso. Aujourd'hui, la coopérative met en place un système de distribution qui favorise la stabilité du revenu du producteur : engagement dans la durée, prix fixe sur la saison, volumes à écouler définis en amont. Il met tout d'abord en évidence que la construction du prix juste est un enjeu important pour la coopérative mais demeure un processus en construction, et, du moins à ce jour, non encore abouti. Une première partie a permis de mettre en évidence que le processus actuel de fixation des prix n'est pas pleinement satisfaisant car il ne permet pas de s'appuyer sur des critères suffisamment précis et reconnus par l'ensemble des membres de la coopérative. De ce fait, la construction du prix tend à dériver vers des rapports de force dont les membres de la coopérative souhaitent s'extraire.

Dans ce contexte, la coopérative s'est engagée depuis 2014 dans une démarche de co-construction d'un cadre de fixation d'un prix juste. Cette construction s'est appuyée sur des ateliers et des réunions (de filières et de consommateurs). Elle a conduit, aujourd'hui à mettre en place une phase de test autour d'une méthode de fixation du prix juste, fondée sur la mise en place d'un prix plancher assorti d'une possibilité de variation en fonction de la qualité de la saison.

L'analyse des critères et processus de fixation du prix permet enfin d'identifier les principes de justice mis en place par les acteurs dans la fixation du prix. Ils mobilisent d'une part un critère de justice procédurale. Le prix juste est, d'une part, un prix découlant d'un processus de co-construction, démocratique, entre membres de la coopérative. Il est également, pour certains, le résultat d'un calcul de coût. D'autre part, il s'agit d'un prix qui vise à réaliser la justice commutative. Celle-ci renvoie à l'idée d'une équivalence dans l'échange. Cette équivalence porte sur la qualité des biens échangés et intègre un critère de satisfaction et d'acceptabilité du consommateur. Elle porte également sur le temps et la qualité du travail fourni par le producteur et le salarié. Enfin, le prix répond à une exigence de justice distributive en prenant en compte le niveau de revenu du consommateur et la contribution du producteur à la logistique de la coopérative.

Au delà de ces critères de justice, la fixation du prix juste intègre des caractéristiques propres à la coopérative et à son projet : le prix est alors le résultat d'un échange tripartite, qui s'appuie sur des relations de soutien et de solidarité entre membres de la coopérative, sur un équilibrage nécessaire entre intérêts contradictoires, et sur le souhait de voir perdurer un projet militant.

Enfin, la construction du prix s'inscrit dans un rapport ambigu au marché, entre un souhait de se soustraire aux mécanismes marchands et la nécessité de rester « cohérent » avec les prix proposés par des systèmes de distribution similaires.

Conclusion de la seconde partie

Cette seconde partie fournit une analyse empirique de la SCIC Alter-Conso.

Le chapitre 5 a montré que la coopérative s'inscrit dans une démarche militante, orientée vers une transformation des pratiques de consommation agricoles et alimentaires.

Le chapitre 6 a permis de préciser le modèle d'agriculture porté par la coopérative, et montre qu'elle s'inscrit dans une logique de développement transversale qui répond aux principes de l'agriculture paysanne. La coopérative agit comme un levier de transformation des pratiques agricoles et alimentaires à travers la mise en place d'un système de distribution qui assure un soutien aux producteurs. Au regard de la littérature, les éléments mis en avant sont en concordance avec la littérature sur les S3A : résistance au système agro-industriel, développement de relations de proximité, valorisation du lien aux autres et à la nature. Le principal enjeu qui se pose ici est la question de la justice et de la démocratie alimentaire : malgré le projet de « service public alimentaire » la coopérative ne parvient pas, aujourd'hui à toucher toutes les catégories de consommateurs, et en particulier les consommateurs à faible revenu.

Le chapitre 7 a analysé la coopérative au regard de son modèle économique. Il a permis de la définir comme une organisation de l'économie alternative, orientée vers un projet non-capitaliste et démocratique. La coopérative apparaît alors comme une forme organisationnelle innovante, engagée dans une expérimentation économique et sociale. En s'engageant dans une logique d'essaimage et de coopération plutôt que de croissance et de compétition, mais aussi à travers la mise en place d'un système d'échanges équitable, elle développe une relation originale à son environnement marchand. L'organisation peut alors être vue comme un levier de transformation sociale, qui fait écho à la littérature sur l'innovation sociale, l'économie plurielle, et la diversité économique. Les éléments caractéristiques du projet économique (refus de la croissance, organisation du travail, fonctionnement démocratique) se déclineront dans la fixation du prix.

Le chapitre 8, enfin, analyse la construction du prix juste au sein de la coopérative. Il met en évidence que la fixation du prix juste est un processus non abouti, qui mobilise une diversité de critères d'évaluation des produits et de définition du juste. L'évaluation des produits s'attache à la fois aux caractéristiques intrinsèques et extrinsèques des biens. Des modalités d'évaluation qualitatives et quantitatives sont mobilisées. La définition du prix répond par ailleurs à trois formes de la justice (procédurale, commutative, distributive). Enfin, le prix juste est également défini par les membres de la coopérative comme un élément de soutien au

projet collectif, marqué par une relation d'engagement et de solidarité entre membres. De ce fait, le prix juste est défini dans une relation tripartite qui nécessite un équilibrage permanent entre des valeurs et des intérêts en tension.

Discussion des résultats et perspectives de recherche

I. Contributions de la recherche

A. La justice du prix au sein de la SCIC Alter-Conso : une justice multidimensionnelle et co-construite

L'objet de cette recherche était d'analyser la construction du prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso, au regard des caractéristiques propres à cette coopérative, et qui permettent de la définir comme une organisation relevant d'un système agro-alimentaire alternatif, engagée dans une démarche de commerce équitable local. Cette analyse visait d'une part à identifier quels sont les critères et les formes de justice mobilisés par les acteurs de la SCIC pour définir ce qu'est, à leur sens, un prix juste. Elle proposait également d'étudier comment se déroule, empiriquement, le processus de construction du prix juste. Il s'agissait finalement d'identifier dans quelle mesure les caractéristiques propres à Alter-Conso se répercutent dans le processus de fixation du prix, et dans quelle mesure ces processus questionnent les approches existantes du prix et de l'échange marchand. Je souhaite revenir ici sur une présentation synthétique des résultats de la thèse au regard de ces questions.

Quatre catégories de ***critères*** de définition du prix juste ont pu être identifiées dans ce travail : sociaux, économiques, environnementaux et politiques. Ces critères sont présentés dans le tableau 26. Le tableau met en évidence que la justice ne relève pas seulement du domaine économique, mais revêt également des dimensions sociales, environnementales, et politiques. Ces dimensions du juste révèlent ce que les acteurs de la SCIC valorisent dans l'échange. Elles montrent que les critères d'évaluation portent à la fois sur les caractéristiques des biens échangés (critères d'évaluation qualitatifs et quantitatifs portant sur les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de biens) ; sur leurs conditions de production, mais aussi sur la forme de l'échange. La participation à un circuit de distribution court et soutenant un projet politique est ainsi valorisée. Enfin, l'attribution de la valeur est co-construite par les participants de l'échange. On ne s'intéresse pas uniquement à la valeur perçue par le consommateur dans l'attribution de la valeur du bien mais à une évaluation co-construite par le producteur, le consommateur et le salarié.

Tableau 26 : Caractérisation des critères de justice mobilisés par la SCIC Alter-Conso

Dimension du juste	Critère	Finalité	Juste pour qui ?
Sociale	Accessibilité au consommateur	Garantir à tous, indépendamment de leur niveau de revenu, l'accès à une alimentation locale et de qualité	Consommateur
	Rémunération du travail	Garantir un revenu permettant aux producteurs et aux salariés de vivre dignement de leur travail	Producteur Salarié
	Qualité de vie au travail	Améliorer les conditions de travail, réduire le temps de travail	
Environnementale	Qualité environnementale des produits : caractère local et biologique	Garantir des conditions de production et de distribution respectueuses de l'homme et de l'environnement	Consommateur Producteur
Economique	Pérennité et viabilité de la coopérative	Permettre d'atteindre les finalités sociales et environnementales	Producteur, consommateur, salarié
	Equivalence dans l'échange	Garantir la satisfaction de chaque coéchangiste	Producteur, consommateur, salarié
	Justesse	Calculer le coût de revient	Producteur, consommateur
Politique	Le prix comme résultat d'une discussion collective	Trouver un accord qui soit satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes.	Producteur, consommateur, salarié
	Se soustraire aux mécanismes marchands classiques	Fixer un prix qui reflète les aspirations et intérêts des parties prenantes de l'organisation, et non imposé de l'extérieur	Producteur, consommateur, salarié
	Soutien à une démarche militante	Soutenir financièrement le projet pour témoigner d'une démarche militante	Producteur, consommateur, salarié

Source : Auteure

En termes de ***processus,*** la fixation du prix s'appuie à la fois sur la construction d'outils de calcul (recherche d'un outil commun de calcul des coûts de production), et la mise en place d'un processus de délibération. Cette articulation est traversée par une tension entre la volonté pour les acteurs de créer un cadre commun de fixation des prix et la volonté de prendre en compte les besoins et les contraintes de chaque participant à l'échange.

Enfin, en ce qui concerne les formes de justice mobilisée, la thèse montre que la coopérative mobilise à la fois des critères de justice commutative, distributive et procédurale. Ces

éléments permettent de révéler l'actualité des débats historiques autour de la définition du juste prix. Le tableau ci-après met en évidence le positionnement de la SCIC Alter-Conso vis-à-vis des critères médiévaux de définition du prix juste

Tableau 27 : Le prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso : des théories contemporaines aux théories médiévales du juste prix

Critère médiéval de définition du juste	**Mobilisation au sein de la SCIC Alter-Conso**	**Contribution aux enjeux théoriques contemporains**
Coûts de production	*Calcul des coûts de production des producteurs pour mieux valoriser leur travail*	*Contribution à la fixation des prix en marketing :* *→ Intégration de la prise en compte du niveau de rémunération décent de l'ensemble des membres de la filière* *Retour sur les théories néoclassiques : le prix juste ne doit pas être inférieur au coût de production*
Rémunération du travail	*Juste rémunération du travail des producteurs et des salariés*	*Reconnaissance du salaire vital vs. théorie néoclassique (le marché ne permet pas nécessairement au travailleur de vivre)*
Prix juste et statut social	*La justice du prix (taux horaire) n'est pas la même pour les producteurs et les salariés*	*Sociologie des prix : représentations collectives autour des formes du travail et de la rémunération acceptable.*
Prise en compte du risque	*Se soustraire aux fluctuations du marché : engagement et solidarité*	*Fait écho à l'approche du prix dans le commerce équitable* *Solidarité vs. taux d'actualisation et assurances*
Prix fixé par la communauté	*Prix comme résultat d'une discussion démocratique* *Soutien au projet collectif*	*Prix comme résultat de l'agora marchande et non du marché mécanique*
Prix comme reconnaissance du besoin réciproque	*Prendre en compte les besoins et contraintes de chacun*	*Rejoint la réciprocité aristotélicienne* *S'oppose à la rencontre anonyme des utilités.*

B. Discussion de la formation des prix en marketing

1. Repenser la participation du consommateur dans la fixation du prix

La formation des prix au sein de la SCIC Alter-Conso mobilise les trois éléments principalement mis en avant dans la fixation des prix en marketing : coûts, concurrence, acceptabilité pour le consommateur. Toutefois, la démarche de la coopérative se distingue des approches classiques en marketing.

La finalité de la coopérative n'est pas la maximisation du profit de l'entreprise, mais la recherche de l'équilibre le plus satisfaisant pour l'ensemble des membres de l'organisation. En intégrant l'ensemble des membres de la chaîne de valeur dans le processus de décision du prix, elle transforme les relations et rapports de force entre les acteurs de la chaîne de valeur. En particulier :

- La mesure de l'acceptabilité du prix par le consommateur a mobilisé des outils classiques du marketing, tels que la réalisation d'une enquête quantitative pour évaluer l'impact d'une hausse de prix sur le volume des ventes (nombre de consommateurs). Toutefois, la démarche d'Alter-Conso intègre le consommateur, alors que ce dernier est toujours, dans les approches classiques de fixation du prix, considéré comme un acteur extérieur à l'organisation. Un autre élément intéressant est qu'à plusieurs reprises dans l'histoire de la coopérative, une catégorie d'acteurs a consenti à réduire son bien-être économique pour permettre aux autres catégories d'améliorer le leur. On retrouve ici, déclinés dans la fixation des prix, les éléments identifiés dans les travaux portant sur les déterminants du consentement à payer pour des produits responsables.
- Le rapport à la concurrence est également modifié : en raison de ses pratiques d'essaimage, la coopérative Alter-Conso crée sa propre « concurrence ». Elle ne fixe ainsi pas ses prix de manière à obtenir un avantage compétitif vis-à-vis de ses concurrents directs, mais de manière à permettre à l'ensemble des organisations partageant ses valeurs et contribuant à la diffusion du modèle agricole qu'elle souhaite promouvoir, de se développer. Elle s'inscrit alors dans un rapport marchand de coopération plutôt que de concurrence.

Enfin la fixation du prix au sein de la coopérative contribue à l'idée que le prix est le résultat d'une co-construction, et contribue aux travaux portant sur les processus de fixation du prix. Le prix est ici capable d'intégrer les différents éléments caractéristiques de l'organisation.

Le rôle de l'organisation dans le cas étudié est central. Les travaux sur la consommation responsable mettent en avant les difficultés à mobiliser les consommateurs en direction d'un

changement d'ampleur des pratiques de consommation. En parallèle, les travaux sur la consommation politique ont montré que les pratiques de consommation responsable sont souvent liées à une identification des consommateurs à une organisation ou à son discours. Le cas de cette SCIC montre le rôle des pratiques organisationnelles pour accompagner le consommateur dans l'adoption de pratiques de consommation responsable. Plusieurs consommateurs identifient Alter-Conso comme un levier de changement des pratiques de consommation. En effet, la coopérative est engagée dans une démarche pédagogique globale qui vise à donner au consommateur des ressources pour exprimer et mettre en œuvre sa démarche de résistance. L'organisation vise ainsi la montée en compétence du consommateur, à la fois dans la compréhension des enjeux relatifs aux grandes problématiques économiques et agricoles, et dans l'apprentissage d'une participation démocratique. La SCIC Alter-Conso, en déployant des outils permettant à ceux qui le souhaitent de participer réellement à la gouvernance de l'organisation, constitue un outil d'apprentissage de la démocratie alimentaire locale. La réussite d'une telle démarche repose sur la mise en place d'outils et d'espaces d'animation du débat démocratique efficaces. Bien que les pratiques de la coopérative comportent des limites, celle-ci est dans un questionnement réflexif permanent pour intégrer l'ensemble des membres dans la gouvernance. Cette intégration passe notamment par une capacité à accepter la critique, et par la recherche d'outils d'animation adaptés, comme en témoigne la participation prochaine des membres de la coopérative à une formation de la SCOP l'Orage sur l'éducation populaire. En outre, la question de la consommation ne s'adresse pas uniquement au consommateur : elle intègre l'ensemble des membres de la filière pour pouvoir prendre conscience des enjeux agricoles et alimentaires dans une perspective globale.

Cette vision va à l'encontre des approches classiques de la participation du consommateurs qui entretiennent une relation utilitariste au consommateur : la participation vise soit à créer une offre la plus adaptée au consommateur, soit à fidéliser le consommateur, mais toujours dans une optique de maximisation du profit de l'entreprise. Ici la SCIC se donne pour objectif de former le consommateur pour le rendre autonome et responsable dans ses choix alimentaires.

2. Le prix comme messager du juste

Les résultats de la thèse permettent d'éclairer l'une des facettes du prix, qui est celle de vecteur d'information. Le rôle du prix comme véhicule d'information pour et par les coéchangistes est mis en évidence à la fois dans les théories orthodoxes en économie que par le marketing. Dans le contexte d'Alter-Conso, le prix permet également aux acteurs d'échanger des informations autour du juste.

Hayek (1986) affirme que le marché ni le prix n'ont à s'occuper de justice, puisque le premier vise l'efficacité, et le second est un outil de cette efficacité, qui transporte l'information sur les biens échangés avec autant de fluidité et de transparence que possible. Il soutient par ailleurs que le marché ne saurait se préoccuper de justice, puisque pour poursuivre la justice, il faut être animé d'une volonté. Or, nous dit Hayek, le marché ne saurait avoir de volonté puisqu'il n'est que le résultat mécanique de la coexistence d'agents anonymes et étrangers les uns aux autres. Que ces agents aient eux-mêmes un désir ou une volonté de justice n'est pas évoqué.

Les mécanismes de construction du prix au sein d'Alter-Conso sont alors intéressants à deux titres. D'une part, le prix tel qu'il est construit au sein de la coopérative est, comme dans la conception d'Hayek, un vecteur d'information : information sur le coût du bien, sur le niveau de rémunération que les salariés ou les producteurs considèrent comme juste ou digne, sur la qualité environnementale d'un produit (possède t-il ou non le label ?) etc. Plus précisément, il est le résultat d'un échange d'informations entre membres de la coopérative et est alors l'expression de l'accord ou du compromis trouvé. Finalement, le prix ne sert pas à transmettre l'information entre des membres d'un système marchand anonyme, il révèle l'accord trouvé entre acteurs en interaction les uns avec les autres et capables de débattre des éléments qu'ils souhaitent valoriser. Le prix devient l'outil de cristallisation des différentes conceptions du juste au sein de la coopérative. Pour reprendre les termes d'Hayek, si le système d'organisation des échanges créé par Alter-Conso n'a pas de volonté propre, le prix fixé est toutefois la résultante de l'expression des différentes volontés qui composent la coopérative, au regard de ce qui est juste. En cela, le système d'échanges marchands mis en place est alors un outil visant à générer de la justice et le prix est l'expression de l'accord sur le juste trouvé par les membres de la coopérative à un moment donné. Dans une telle perspective, le prix n'est pas en soi juste ou injuste, ni fondamentalement étranger à l'idée de justice : il est le résultat d'une co-construction et l'information qu'il porte *in fine* dépend des finalités que s'est données le collectif concerné. Dans cette perspective, à rebours de l'affirmation d'Hayek, le

prix n'a pas nécessairement, dans sa fonction allocative, une finalité d'efficacité : le choix de soutenir un producteur en difficulté, pour lui éviter la faillite, même de manière récurrente, comme j'ai pu le voir au sein d'Alter-Conso, résulte d'un choix, d'un arbitrage entre efficacité et solidarité.

C. Le prix comme outil de performation des économies alternatives

En tant que résultat d'un débat autour du juste, le prix au sein d'Alter-Conso peut également être analysé comme un outil de performation du modèle d'économie alternative porté par la coopérative, ou encore de *performativité critique.* La performation renvoie ici à la construction de pratiques qui découlent de modèles théoriques ou cognitifs et contribuent à influencer (modifier, renforcer), par là, les pratiques en place. Cabantous et Gond (2012) définissent la décision dans les organisations comme une « praxis performative », celle-ci étant définie comme « *un ensemble d'activités par lesquelles les acteurs produisant des décisions transforment des théories en réalité sociale » (Ibid. p. 62). Les* modèles théoriques influent sur les représentations cognitives des acteurs qui permettent la coordination de ces derniers via la mise en place de pratiques. Les organisations peuvent dans ce contexte être analysées comme les lieux privilégiés de performation des théories du monde social (Latour, 1996). La praxis performative mobilise des outils, des acteurs et des théories à travers trois mécanismes : la conventionnalisation (appropriation par les acteurs d'un modèle de pensée ou d'une théorie qui sera ensuite déclinée dans la pratique), ingénierie (création d'outils de gestion qui s'appuient sur les présupposés de la théorie), marchandisation (rôle des acteurs vecteurs de diffusion des théories) (Cabantous et Gond, 2012). Dans une perspective de performativité critique, plusieurs auteurs interrogeaient la capacité des organisations à « performer » des modèles plus durables à la fois socialement, humainement et écologiquement *(e.g. Alvesson et & Spicer, 2012; Daniel, Andrew, et & Naomi, 2013; King et & Learmonth, 2015; Parker, 1995; Prasad et Mills, 2011; Spicer, Alvesson, et & Kärreman, 2009)* Il s'agit alors d'identifier quels sont les processus et outils qui *doivent être conçus pour exprimer des modèles et théories « délibérément choisis pour leurs impacts humains, sociaux et environnementaux positifs ? ». (Cabantous et Gond, 2012).* La construction du prix juste permet d'éclairer la manière dont les acteurs de la SCIC Alter-Conso « performent » le modèle d'organisation alternative qu'ils souhaitent construire.

Dans le cas d'Alter-Conso, le processus de fixation du prix juste met en jeu ces trois éléments (théories, acteurs et outils) : il mobilise un ensemble d'éléments théoriques ou cognitifs (commerce équitable local, économie sociale et solidaire, décroissance) qui constituent des références communes pour les membres de l'organisation dans les discussions

autour de la fixation du prix. Ces éléments forment un référentiel pour construire des outils (formation au calcul du prix dans un contexte de CE local, construction d'un « cadre collectif » pour la fixation des prix), et sont relayés et nourris par des acteurs institutionnels (ARDEAR, PFCE) qui défendent une conception hétérodoxe du marché. On retrouve là les éléments propres à la praxis performative identifiés par Cabantous et Gond. Ainsi, les membres de la SCIC Alter-Conso mobilisent, dans la construction du prix juste, un corpus théorique, idéologique, politique, pour construire le prix.

La question se pose alors du passage effectif des discours (affirmer vouloir fixer un prix juste) aux pratiques. La description de la construction du prix juste chez Alter-Conso met en évidence un processus en cours de construction, parfois chaotique, fonctionnant par aller-retour incessants. Ainsi, le travail performatif passe ici par l'affirmation de valeurs et de finalités qui ne sont pas systématiquement réalisés dans la pratique. Par exemple, l'idée d'un prix fondé sur une argumentation rationnelle et non sur une négociation n'est que partiellement vérifiée (elle l'est au sein des instances de réflexion collective autour d'un cadre de fixation du prix mais est plus difficilement réalisée lorsqu'il faut effectivement fixer le prix en réunion de filière). Ces éléments signifient-ils que la coopérative échoue à performer un prix juste ou un modèle d'échanges alternatifs ? A mon sens la réponse est négative :

- D'une part, en s'engageant dans la construction d'un prix juste, c'est-à-dire en libérant des espaces et du temps dédiés à la construction d'un cadre collectif de fixation du prix juste, les acteurs sont déjà engagés dans la performation du prix juste.
- D'autre part, dès lors que les acteurs sont engagés dans une démarche réflexive sur la construction du prix juste, la mise en évidence du décalage entre le discours et la pratique est alors un levier d'action pour orienter les processus de fixation des prix dans la direction souhaitée : ainsi, pour réduire les rapports de force et de négociation, les salariés souhaitent mettre en place un calcul des coûts. Ces décalages donnent également à voir les éventuels conflits de performation au sein de l'organisation, par exemple : le calcul des coûts n'est pas accueilli avec le même enthousiasme par l'ensemble des membres de la coopérative (certains producteurs sont réticents à mettre en place cette pratique). La coopérative est alors le lieu de conflits de performation autour des différentes manières d'appréhender le prix juste, ou entre idéal de justice et intérêts individuels des membres.
- Enfin, justement en raison de ces décalages et rediscussions, la construction du prix peut être appréhendée comme une praxis performative du modèle alternatif porté par Alter-conso, dans un sens différent de celui proposé par Cabantous et Gond (2013)

mais complémentaire : le débat autour du prix juste est finalement l'occasion de rappeler et rediscuter de manière répétée les fondements et valeurs de la coopérative. En effet, le prix cristallise une diversité d'éléments tels que le temps et la qualité du travail, l'implication des membres dans la vie coopérative, la qualité environnementale et sociale des biens, ou encore l'organisation de la distribution. Le débat autour de la fixation des prix permet de réaffirmer les rapports de solidarité réciproque entre membres et l'engagement dans le projet collectif, mais aussi d'exprimer, autour d'un objet précis, les éventuels rapports de force ressentis. En ce sens la construction de l'outil donne à voir les représentations des acteurs et leurs attentes vis-à-vis de la coopérative, et permet, par une interrogation récurrente, de contribuer à la construction du modèle.

Ces éléments permettent de compléter la notion de performativité critique en mettant en évidence le rôle d'organisations alternatives, engagées dans des démarches d'expérimentation sociale, pour mobiliser et construire des outils alternatifs. La performation n'est plus alors la mobilisation de modèles déjà-là, mais également leur construction par les acteurs de l'organisation.

D. Eléments relatifs à la construction du marché - Contribution à la compréhension de l'agencement marchand

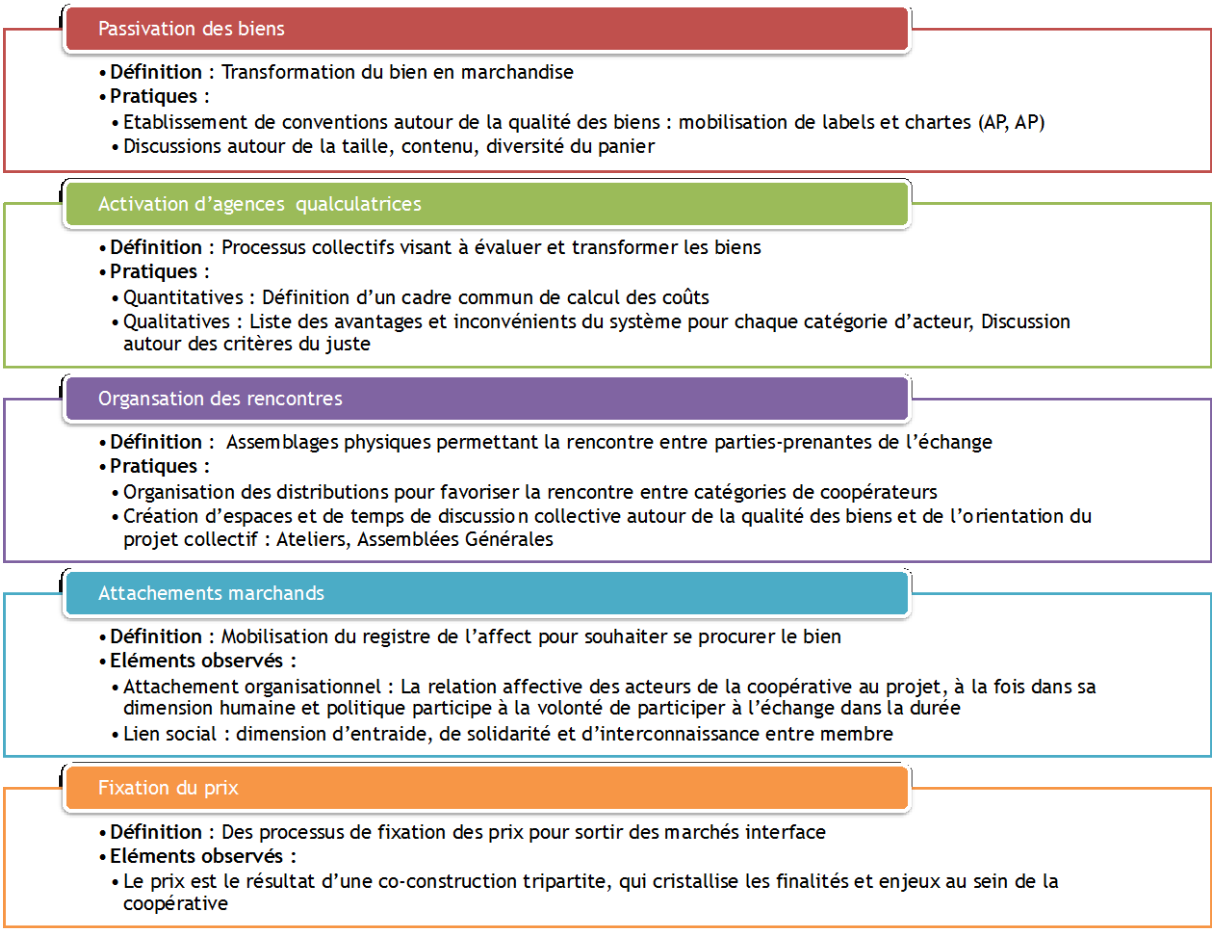
La contribution à la notion d'attachement marchand est de deux ordres :

1. La mise en évidence d'un attachement organisationnel des membres à la coopérative et à son projet.

2. La mise en évidence de l'existence d'un échange tripartite au sein de la coopérative.

La figure ci-dessous (Figure 46) reprend les principaux éléments relatifs à la notion d'agencement marchand. Elle met en évidence la manière dont ces différents éléments de fixation du prix au sein de la SCIC Alter-Conso peuvent contribuer aux recherches sur ce concept.

Figure 46 : Une analyse de la construction du prix au prisme de l'agencement marchand



Source : Auteure

Les éléments mis en avant suggèrent que la construction des agencements marchands fait intervenir une dimension morale qui intervient aux différents niveaux de la construction de l'agencement. Ainsi, la construction de l'agencement fait intervenir des outils, savoirs, savoir-faire mobilisés par les acteurs, comme l'avait déjà suggéré Callon (2013). Mais elle mobilise également des critères de justice qui interviennent non seulement dans la construction du prix mais dans l'organisation des échanges. La dimension organisationnelle de l'échange marchand est ici essentielle. En effet, la recherche permet de mettre en évidence l'idée d'un attachement organisationnel, qui conduit les membres de la coopérative à fixer un prix dans la perspective de faire perdurer le projet et l'organisation. Cette dimension de l'attachement constitue une contribution au regard des définitions de l'attachement mise en évidence par ailleurs en marketing.

D'un autre côté, la dimension organisationnelle de l'échange marchand permet de mettre en évidence la possibilité d'un échange tripartite. En effet, dans la configuration d'Alter-Conso, chaque prix défini impacte l'ensemble des membres de la coopérative. L'augmentation du prix des paniers en est un bon exemple. Dès lors, la fixation du prix ne concerne plus

seulement le vendeur et l'acheteur mais l'ensemble des parties affectées par la transaction. Cette manière d'appréhender le prix permet d'apporter un autre regard sur la fixation du prix, y compris dans une logique de commerce équitable : le prix n'est pas ici le résultat d'une rencontre bilatérale ponctuelle mais résulte de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes engagées dans la production, distribution et consommation du bien. Ainsi, le prix juste est le prix qui permet de garantir une attitude responsable vis-à-vis de l'ensemble des membres de la filière.

Dans ce contexte, la SCIC peut être appréhendée comme une innovation organisationnelle porteuse d'innovation sociale et susceptible de créer, au niveau local des agencements marchands innovants. Elle peut être lue comme une réponse aux résistances que les cadrages organisationnels classiques de l'économie de marché peuvent générer. Les acteurs de SCIC pourront alors être appréhendés comme des « groupes concernés » tels que définis par Callon (2010). Dans notre cas, la définition des prix basée sur des critères de justice et de solidarité questionne l'approche classique du marché et de *l'homo œconomicus* et propose une alternative à cette approche à travers la mise en place d'un dispositif de gestion alternatif, à savoir la construction collective d'un prix juste. Une approche alternative de la finalité de l'entreprise et du marché créent ainsi une dynamique sociale qui peut à terme, mener à une reconfiguration de ce dernier.

E. Actualité empirique de la recherche

Comme je l'ai déjà mentionné, les membres de la SCIC Alter-Conso sont appelés à participer en novembre 2016 à une formation portant sur la construction du prix juste au sein d'une filière de commerce équitable local. Le 8 décembre 2016, la Plate-Forme pour le Commerce équitable organise les assises nationales du commerce équitable en France et pose les deux questions suivantes : « *Des prix juste ou juste des prix ? Agriculture, avec ou contre (la) nature ? Transparence sur les marges ou transparence à la marge ?* » La question de la fixation du prix juste dans les filières de commerce équitable local est une question centrale aujourd'hui pour le développement de ces filières. Dans ce contexte, l'apport de cette thèse est sa contribution à la compréhension des processus de fixation du prix au sein d'une organisation réunissant l'ensemble des acteurs de la filière. Elle pourra, de ce fait, poser des bases pour les prochaines étapes de la construction d'outils de fixation du prix juste.

II. Conclusion, limites et perspectives de recherche

Ce travail de recherche s'est ouvert sur le constat de la triple problématique à laquelle est confronté le système agro-alimentaire mondial : incapacité des marchés agricoles

internationaux à rémunérer les producteurs, défaut d'accès à une alimentation de qualité pour une part importante de la population mondiale, externalités sociales et environnementales négatives générées par le modèle de production et de consommation alimentaire agroindustriel. La thèse posait la question du rôle que peuvent jouer des modèles d'organisation des échanges plus équitables pour promouvoir des formes de production et de consommation agricole et alimentaires respectueuses de l'homme et l'environnement. A travers l'étude du cas de la SCIC Alter-Conso, la thèse a permis de montrer qu'une forme organisationnelle innovante peut agir, à travers la recherche et la fixation d'un prix juste, comme levier en faveur d'une transformation des pratiques de production agricole, de consommation alimentaire.

Un premier élément d'approfondissement est inhérent à la démarche méthodologique choisie : l'étude d'un cas unique appelle à étudier d'autres formes d'organisations de l'économie alternatives sous la perspective de la fixation du prix juste. L'analyse des dimensions de la justices mobilisées autour de la fixation du prix au sein de ces organisations, aussi bien dans le secteur agricole et alimentaire que dans d'autres secteurs d'activités, permettrait de compléter les résultats de cette recherche.

Par ailleurs, le matériau de recherche comprend essentiellement des témoignages et des prises de parole de personnes relativement impliquées dans la coopérative : les observations se sont majoritairement déroulées dans le cadre de réunions auxquelles participent des membres actifs de la coopérative. Il en va de même pour les entretiens réalisés, notamment auprès des consommateurs. Il est possible que les personnes qui m'ont répondu soient des personnes qui entretiennent, même sans participer activement à la vie de la coopérative, une relation privilégiée à la coopérative. Dans ce contexte, mon travail a nécessairement été influencé par les relations d'interconnaissance au sein de la coopérative. De ce fait, le risque rencontré est de reproduire les éventuels rapports de force à l'œuvre au sein de l'organisation, en donnant plus de poids à la parole de ceux qui occupent déjà une place centrale au sein de celle-ci. Les entretiens réalisés ont fait ressortir à la fois le sentiment d'une grande liberté de parole et d'une réelle volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la gouvernance coopérative, mais témoignent également des déséquilibres existant entre catégories de sociétaires. Les membres interrogés font montre de réflexivité à ce sujet et questionnent les possibilités d'améliorer la participation et l'équilibre entre collèges.

Cette limite invite à ouvrir ce terrain vers une perspective de recherche portant sur la question de la démocratie participative au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs. Le chapitre 2 avait montré que cette question constituait un enjeu théorique important au sein des S3A. La

SCIC Alter-Conso est très riche d'éléments à ce sujet et le matériau recueilli mériterait une analyse plus approfondie. En termes d'enjeux théoriques autour de la fixation du prix juste, cette question fait également écho aux limites posées par la définition de prix juste dans une perspective de justice procédurale (Béji-Bécheur, Pedregal, et Ozcaglar-Toulouse, 2008; Reinecke et Ansari, 2015). Une analyse visant à identifier les registres d'argumentation mobilisés dans les discours (Habermas, 1987a, 1987b) et notamment la mobilisation de registres différents autour d'une même question, contribuerait à comprendre les points de blocage dans les discussions autour du juste. L'analyse des processus de participation permettrait également d'approfondir la question des différentiels de légitimité entre catégories d'acteurs : les consommateurs et les salariés de la coopérative mettent en avant le déficit de légitimité qu'ils peuvent ressentir dans les discussions autour du prix juste. Ce ressenti constitue une limite, en termes de capabilités, à une participation effective à un débat démocratique. Le rôle de la coopérative comme outil pédagogique, pour permettre la montée en compétence des acteurs, tant autour de la compréhension des questions agricoles et économiques que des pratiques démocratiques apparaît central et mériterait d'être précisé.

En conclusion, la question de la démocratie alimentaire est directement liée à celle de la justice alimentaire. Si les S3A ont montré leur capacité à améliorer les conditions de vie et de rémunération des producteurs, ils peinent encore à donner accès à une alimentation de qualité aux populations précaires et aux bénéficiaires de l'aide alimentaire. Cette question constitue un enjeu essentiel pour ne pas faire de ces systèmes des démarches réservées à une élite en termes de capital économique et culturel. Là encore, la démarche pédagogique est indispensable à une transformation plus globale des pratiques alimentaires. Enfin, se pose la question du rôle et de la responsabilité des pouvoirs publics pour accompagner les systèmes agro-alimentaires alternatifs dans une réelle prise en compte de l'accès pour tous à une alimentation de qualité.

Références bibliographiques

Adaval, R., et Monroe, K. B. (1995). *The moderating effects of learning goals and the acquisition of product information on the limits of price acceptability*. Advances in Consumer Research, Volume 22.

Albert le Grand. (1894). Commentarii in IV sententiarum Petri Lombardi. In Opera Omnia. Paris.

Alkon, A. H., et Agyeman, J. (2011). Cultivating food justice: Race, class, and sustainability. MIT Press.

Allen, P. (2008). *Mining for justice in the food system: Perceptions, practices, and possibilities*. Agriculture and Human Values, 25, 157–161.

Allen, P. (2010). *Realizing justice in local food systems*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3, 295–308.

Allen, P. L., et Sachs, C. E. (1991). *The social side of sustainability: Class, gender and race*. Science as Culture, 2, 569–590.

Alvesson, M., et Willmott, H. (1992). *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*. Academy of Management Review, 17, 432–464.

Amemiya, H. (2007a). L'agriculture participative : dynamiques bretonnes de la vente directe (Vols. 1–1). Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 350 p.

Amemiya, H. (2007b). *Le Teikei : la référence japonaise de la vente directe de produits fermiers locaux*. In L'agriculture participative : dynamiques bretonnes de la vente directe, 21–49. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Amemiya, H. (2011a). Du Teikei aux AMAP : le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Amemiya, H. (2011b). *Genèse du Teikei- Organisations et groupes de jeunes mères citadines*. In Du Teikei aux AMAP, Le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux (Presses Universitaires de Rennes, pp. 29–55). Rennes.

Anderson, M. D., et Cook, J. T. (1999). *Community food security: Practice in need of theory?* Agriculture and Human Values, 16, 141–150.

Appleby, J. (1978). The social origins of American revolutionary ideology. The Journal of American History, 64, 935–958.

Araujo, L. (2007). *Markets, market-making and marketing*. Marketing Theory, 7, 211–226.

Aristote. (1989). La politique. Paris : J. Vrin.

Aristote. (2004). Éthique à Nicomaque. (R. Bodéüs, Ed.). Paris : Flammarion.

Arnould, E. J. (2007). *Should consumer citizens escape the market?* The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 611, 96–111.

Arnsperger, C. (2001). *Entre impartialité, horizons de sens et précarité existentielle : les fondements de l'éthique économique et sociale.* In Trois essais sur l'éthique économique et sociale. Versailles : Editions Quæ.

Aurier, P., Evrard, Y., et N'goala, G. (2004). *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur*. Recherche et Applications en Marketing, 19, 1–20.

Austin, J. L. (1975). How to do things with words. Oxford university press.

Baldwin, J. W. (1959). *The Medieval Theories of the Just Price : Romanists, Canonists, and Theologians in the Twelfth and Thirteenth Centuries*. Transactions of the American Philosophical Society, 49, 1–92.

Balineau, G., et Dufeu, I. (2010). *Are Fair Trade goods credence goods? A new proposal, with French illustrations*. Journal of Business Ethics, 92, 331–345.

Ballet, J., et Carimentrand, A. (2007). Le commerce équitable. Paris : Ellipses.

Basu, A. K., et Hicks, R. L. (2008). *Label performance and the willingness to pay for Fair Trade coffee: a cross-national perspective*. International Journal of Consumer Studies, 32, 470–478.

Beaud, S., et Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques.* Paris : La découverte.

Bécheur, A., et Toulouse, N. (2008). Le commerce équitable : entre utopie et marché. Vuibert Paris.

Becker, H. S. (1985). Outsiders : études de sociologie de la déviance. Paris : Editions Métailié.

Béji-Bécheur, A., Fosse-Gomez, M.-H., et Özçaglar-Toulouse, N. (2005). *Quel marketing pour le commerce équitable ?* Décisions Marketing, 9–20.

Beji-Becheur, A., Pedregal, V. D., et Ozcaglar-Toulouse, N. (2008). *Fair Trade—Just How "Fair" Are the Exchanges ?* Journal of Macromarketing, 28, 44–52.

Belk, R. W. (1992). *Attachment to possessions*. In Place attachment. Springer, 37–62.

Benford, R. D., et Snow, D. A. (2000). *Framing Processes and Social Movements : An Overview and Assessment*. Annual Review of Sociology, 26, 611–639.

Berry, E. C., et Karlen, D. L. (1993). *Comparison of alternative farming systems. Earthworm population density and species diversity.* American Journal of Alternative Agriculture, 8, 21–26.

Bidet, É. (2003). *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire*. Revue du MAUSS, 21, 162–178.

Blanchet, V. (2013). Le commerce équitable à l'épreuve de la mode. Le rôle de la critique dans la formation des marchés. Thèse de doctorat. Paris-Dauphine, Paris.

Boltanski, L., et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Bourdieu, P. (1984). *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Ed. de Minuit, 1979.

Bourdieu, P. (2003). *L'objectivation participante*. Actes de La Recherche En Sciences Sociales, 43–58.

Boussard, J.-M. (1990). *Prix et coûts de production en agriculture*. Économie rurale, 1990, 2–5.

Boussard, J.-M., Gérard, F., et Piketty, M.-G. (2005). Libéraliser l'agriculture mondiale?: théories, modèles et réalités. Versailles, Editions Quae

Brugvin, T., et Pons, B.-J. (2014). *Histoire*. In Dictionnaire du commerce équitable. Editions Quæ.

Buckley, J., et Tuama, S. Ó. (2005). *International pricing and distribution of therapeutic pharmaceuticals: an ethical minefield.* Business Ethics: A European Review, 14, 127–141.

Butault, J.-P., et Le Mouël, C. (2004). *Pourquoi et comment intervenir en agriculture?*

Mieux Comprendre, 11–67.

Butler, J. (1997). Excitable speech : A politics of the performative. Psychology Press.

Cabantous, L., et Gond, J.-P. (2012). *Du mode d'existence des théories dans les organisations.* Revue Française de Gestion, 225, 61–81.

Cabet, É. (1970). Œuvres d'Étienne Cabet. Paris : Éditions Anthropos.

Caillé, A. (2003). *Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier.* Revue du MAUSS, 21, 215–236.

Caillé, A. (2007). *Un quasi-manifeste institutionnaliste*. Revue Du MAUSS, 33–48.

Callon, M. (1998). *Introduction : the embeddedness of economic markets in economics*. The Sociological Review, 46, 1–57.

Callon, M. (2006). What does it mean to say that economics is performative? In Do economists make markets? On the performativity of economics. Princeton University Press.

Callon, M. (2010). *L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique*. In J.-L. Klein et D. Harrisson, (dir.) : L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés (Presses de l'Université du Québec). Québec.

Callon, M. (2013). *Qu'est ce qu'un agencement marchand?* In M. Callon, Akrich, Madeleine, Dubuisson-Quellier, Sophie, Grandclément, Catherine, Hennion, Antoine, Latour, Bruno, Rabeharisoa, Vololona, Sociologie des agencements marchands, Textes choisis (Presses des Mines, p. 482). Paris.

Callon, M., et Muniesa, F. (2003). *Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul*, Réseaux, 189–233.

Campbell, M. C. (2004). *Building a Common Table The Role for Planning in Community Food Systems*. Journal of Planning Education and Research, 23, 341–355.

Carimentrand, A. (2008). *Les enjeux de la certification biologique et équitable du quinoa (Chenopodium Quinoa Willd.) du consommateur au producteur*. Thèse de doctorat, Montpellier Supagro.

Carrier, J. G. (1997). Meanings of the market: the free market in Western culture. Berg Publishers.

Chambon, J.-L., David, A., et Devevey, J.-M. (1982). Les innovations sociales. Presses universitaires de France.

Chandrashekaran, R. (2001). *The implications of individual differences in reference price utilization for designing effective price communications*. Journal of Business Research, 53, 85–91.

Chauvier, S. (1998). Justice internationale et solidarité. Nîmes: J. Chambon.

Cherrier, H. (2012). *Sustainability in practice: Exploring the objective and subjective aspects of personhood*. Journal of Nonprofit et Public Sector Marketing, 24, 247–267.

Chessel, M., et Cochoy, F. (2004). *Autour de la consommation engagée : enjeux historiques et politiques.* Sciences de La Société, 3–14.

Chiffoleau, Y., et Laporte, C. (2004). *La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne.* Revue Française de Sociologie, Vol. 45, 653–680.

Chiffoleau, Y., et Prevost, B. (2013). *Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires*. Norois, 7–20.

Chonko, L. B. (1995). Ethical decision making in marketing. JSTOR.

Chouk, I., et Perrien, J. (2004). *Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand: une étude exploratoire*. Décisions Marketing, 75–86.

Clarke, N. (2008). *From ethical consumerism to political consumption*. Geography Compass, 2, 1870–1884.

Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? Cahiers Du Crises.

Cochoy, F. (2002). Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché. PUF.

Codron, J.-M., Siriex, L., et Reardon, T. (2006). *Social and environmental attributes of food products in an emerging mass market: Challenges of signaling and consumer perception, with European illustrations*. Agriculture and Human Values, 23, 283–297.

Cohen, M. J., Comrov, A., et Hoffner, B. (2005). *The new politics of consumption: promoting sustainability in the American marketplace.* Sustainability: Science, Practice, & Policy, 58-76

Comte-Sponville, A., et Greisch, J. (2001). Dictionnaire des philosophes (Vols. 1–1). Paris, France: Encyclopaedia universalis : Albin Michel.

Csikszentmihalyi, M., et Halton, E. (1981). The meaning of things: Domestic symbols and the self. Cambridge University Press.

Dahlberg, K. A. (2001). *Democratizing society and food systems: Or how do we transform modern structures of power?* Agriculture and Human Values, 18, 135–151.

Dang, A.-T., et Maric, M. (1999*). L'équité face à la devise républicaine: quels enjeux pour les politiques publiques.* Monnier JM (dir.)(1999), Dynamiques Économiques.

De Pelsmacker, P., Driesen, L., et Rayp, G. (2005). *Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee.* Journal of Consumer Affairs, 39, 363–385.

De Pelsmacker, P., et Janssens, W. (2007). *A model for fair trade buying behaviour: The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific attitudes.* Journal of Business Ethics, 75, 361–380.

De Roover, R. (1958). *The Concept of the Just Price: Theory and Economic Policy*. The Journal of Economic History, 18, 418–434.

Debenedetti, A., Oppewal, H., et Arsel, Z. (2014). *Place attachment in commercial settings: a gift economy perspective*. Journal of Consumer Research, 40, 904–923.

DeLind, L. B. (2002). *Place, work, and civic agriculture: Common fields for cultivation.* Agriculture and Human Values, 19, 217–224.

Demoustier, D. (2002). L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement. Paris : Syros.

Desmet, P., et Zollinger, M. (1997). *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation.* Paris: Economica.

Desroche, H. (1976a). Le projet coopératif. Les Editions ouvrières.

Deverre, C., et Lamine, C. (2010). *Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales.* Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires, 57–73.

Diamantopoulos, A., et Mathews, B. (1995). Making pricing decisions : a study of managerial practice. London : Chapman et Hall.

Diaz Pedregal, V. (2007). Le commerce équitable dans la France contemporaine : idéologies et pratiques. Paris : Editions L'Harmattan.

Diaz Ruiz, C. A. (2012). *Theories of markets: Insights from marketing and the sociology of markets.* Marketing Review, 12, 61–77.

Diaz Ruiz, C. A. (2014). Market Representation in Action : Foundations for the Performativity of Representations in Marketing. Hanken School of Economics, Helsinki.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., et Ferrell, O. C. (2005). Marketing: Concepts and strategies. Houghton Mifflin.

Dietsch, M., Bayle-Tourtoulou, A.-S., et Krémer, F. (2000). *Les déterminants de l'élasticité prix des marques.* Recherche et Applications En Marketing, 15, 43–53.

Dilley, R. (1992). Contesting markets: analyses of ideology, discourse and practice. Edinburgh University Press.

DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48, 147–160.

Doherty, B., et Huybrechts, B. (2013). *Connecting producers and consumers through fair and sustainable value chains*. Social Enterprise Journal, 9, 4–10.

Dubuisson-Quellier, S. (2003). *Confiance et qualité des produits alimentaires : une approche par la sociologie des relations marchandes*. Sociologie Du Travail, 45, 95–111.

Dubuisson-Quellier, S., et Lamine, C. (2004). *Faire le marché autrement : L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs.* Sciences de La Société, 144–167.

Dufeu, I., et Ferrandi, J.-M. (2013). *Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP*. Décisions Marketing, 157.

Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. Gérer et Comprendre, 29–42.

Duong, Q.-L., et Robert-Demontrond, P. (2004). *Evaluation du consentement à payer des consommateurs pour la labellisation sociale, une application empirique*. Actes des 9èmes Journées de Recherche En Marketing de Bourgogne.

Dutrieux, J. (1998). Les ouvriers de la onzième heure : principe d'une réforme financière et institutionnelle. Paris, Ed. des Écrivains.

Elegido, J. (2015a). *The Just Price as the Price Obtainable in an Open Market*. Journal of Business Ethics, 130, 557–572.

Elegido, J. M. (2009). *The just price: Three insights from the Salamanca School*. Journal of Business Ethics, 90, 29–46.

Elgaaïed Gdam, L., et Shah, M. (2016). *Les déterminants du rôle actif du consommateur dans l'adoption de pratiques écologiques novatrices*. La Revue des Sciences de Gestion, 21–29.

FAO. (2014). La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture.

Favereau, O. (1989). *Organisation et marché*. Revue Française d'Economie, 4, 65–96.

Feenstra, G. W. (1997). *Local food systems and sustainable communities.* American Journal of Alternative Agriculture, 12, 28–36.

Feldman, S., et Welsh, R. (2010). *Feminist Knowledge Claims, Local Knowledge, and Gender Divisions of Agricultural Labor: Constructing a Successor Science*. Rural Sociology, 60, 23–43.

Fligstein, N., et Dauter, L. (2007). The Sociology of Markets. Annual Review of Sociology, 33, 105–128.

Forbes, L., Willmott, H., et Adler, P. (2007). *Critical Management Studies*. The Academy of Management Annals, 1, 119–179.

Fourier, C. (1848). Oeuvres complètes : Le Nouveau monde industriel et sociétaire (Vol. 6). Lib. Sociétaire.

Fournier, V., et Grey, C. (2000). *At the critical moment : conditions and prospects for critical management studies*. Human Relations, 53, 7–32.

Frère, B. (2014). Le Tournant de la critique. Paris, Éditions Desclée de Brouwer.

Friedmann, H. (1993). *After Midas's feast: alternative food regimes for the future.* Food for the Future : Conditions and Contradictions of Sustainability, 213–33.

Frisou, J. (2000). *Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation béhavioriste*. Recherche et Applications En Marketing, 15, 63–80.

Garcia, M.-F. (1986). *La construction sociale d'un marché parfait [Le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne*]. Actes de La Recherche En Sciences Sociales, 65, 2–13.

Gatfaoui, S. (2001). *De l'éthique de l'enseigne à la fidélisation du consommateur : le rôle de la confiance*. Revue Française Du Marketing, 213.

Gauthier, D. P. (1986). Morals by agreement. Oxford: Clarendon press.

Gaventa, J. (2002). *Towards participatory local governance: Six propositions for discussi*on. Currents, 28, 29–35.

Gelin, R. (2015). Distribution : Concentration dans les centrales d'achats européennes - Gresea.

Gendron, C., Lapointe, A., Champion, E., Belem, G., et Turcotte, M.-F. (2006). *Le consumérisme politique: une innovation régulatoire à l'ère de la mondialisation*. Revue Interventions Économiques.

Gendron, C., Turcotte, M.-F., Audet, R., De Bellefeuille, S., Lafrance, M.-A., et Maurais, J. (2003). *La consommation comme mobilisation sociale: l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries.* Cahier de La Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, 15, 1–21.

Gibson-Graham, J. K. (2008). *Diverse economies: performative practices for « other worlds »*. Progress in Human Geography, 32, 613–632.

Gide, C. (1907). Economie sociale. Larose et Tenin.

Gide, C. (1941). Le juste prix : leçons professées au Collège de France (Vols. 1–1). Paris: Presses universitaires de France.

Gide, C. (1847-1932). (1910). La coopération : conférences de propagande (3e édition).

Giraud, G. (2001). *Entre marques et labels : comment s'orientent les choix des consommateurs?* Revue Française Du Marketing, 169.

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2010). La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative. (K. Oeuvray, Trans., M.-H. Soulet, Ed.) (Vols. 1–1). Paris: A. Colin.

Godbout, J., et Caillé, A. (1992). L'esprit du don. Éditions La Découverte Paris.

Golinelli, G. M., Barile, S., Saviano, M., et Polese, F. (2012). *Perspective Shifts in Marketing: Toward a Paradigm Change?* Service Science, 4, 121–134.

Goodman, D. (2004). *Rural Europe redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change.* Sociologia Ruralis, 44, 3–16.

Goodman, D., DuPuis, E. M., et Goodman, M. K. (2012). Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics. Routledge.

Gorz, A. (1988). Métamorphoses du travail, quête du sens: critique de la raison économique. Paris: Galilée.

Gottlieb, R., et Fisher, A. (1996). *Community food security and environmental justice: Searching for a common discourse.* Agriculture and Human Values, 13, 23–32.

Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, 91, 481–510.

Granovetter, M. (2005). *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*. The Journal of Economic Perspectives, 19, 33–50.

Grenier, J.-Y. (2007). Histoire de la pensée politique économique et politique dans la France d'Ancien Régime. Paris : Hachette Éducation.

Grunert, K. G., Juhl, H. J., et Poulsen, C. S. (2001). *Perception de la qualité en alimentaire et rôle des labels.* Revue Française Du Marketing, 181.

Guibert, N. (1999). *La confiance en marketing: fondements et applications*. Recherche et Applications En Marketing, 14, 1–19.

Guillotreau, P. (2013). *Le juste prix des produits alimentaires.* Économie rurale, 85–92.

Gundlach, G. T., Achrol, R. S., et Mentzer, J. T. (1995). *The Structure of Commitment in Exchange.* Journal of Marketing, 59, 78–92.

Gurviez, P. (2001). *Le rôle de la confiance dans la perception des risques alimentaires par les consommateurs*. Revue Française Du Marketing, 87.

Gurviez, P., et Korchia, M. (2002). *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque*. Recherche et Applications En Marketing, 17, 41–61.

Habermas, J. (1987a). Théorie de l'agir communicationnel : Pour une critique de la raison fonctionnaliste (Vol. 2). Paris: Fayard.

Habermas, J. (1987b). Théorie de l'agir communicationnel: Rationalité de l'agir et rationalisation de la société (Vol. 1). Paris: Fayard.

Habermas, J. (1992). Postmetaphysical thinking, trans. WM Hohengarten. Cambridge, Ma: Mit Press.

Habermas, J. (1997). Droit et démocratie: entre faits et normes. (R. Rochlitz et C. Bouchindhomme, Trans.). Paris : Gallimard.

Hache, É. (2010). Ce à quoi nous tenons : propositions pour une écologie pragmatique. Paris : les Empêcheurs de penser en rond, La Découverte.

Hamouda, O. F., et Price, B. B. (1997). *The justice of the just price*. Journal of the History of Economic Thought, 4, 191–216.

Han, S., Gupta, S., et Lehmann, D. R. (2002). *Consumer price sensitivity and price thresholds*. Journal of Retailing, 77, 435–456.

Hanemann, W. M. (1994). *Valuing the environment through contingent valuation*. The Journal of Economic Perspectives, 8, 19–43.

Harvey, D., et Braun, B. (1996). Justice, nature and the geography of difference. Wiley Online Library.

Hassanein, N. (2003). *Practicing food democracy: a pragmatic politics of transformation*. Journal of Rural Studies, 19, 77–86.

Hayek, F. A. (1986). *L'utilisation de l'information dans la société*. Revue Française D'économie, 1, 117–140.

Healy, S. (2009). *Alternative economies*. In N. Thrift et R. Kitchin (Eds.), The international encyclopedia of human geography (pp. 338–344). Oxford: Elsevier.

Heiskanen, E., et Pantzar, M. (1997). *Toward sustainable consumption: Two new perspectives.* Journal of Consumer Policy, 20, 409–442.

Henson, S., et Caswell, J. (1999). *Food safety regulation: an overview of contemporary issues.* Food Policy, 24, 589–603.

Higgins, V., Dibden, J., et Cocklin, C. (2008). *Building alternative agri-food networks: Certification, embeddedness and agri-environmental governance.* Journal of Rural Studies, 24, 15–27.

Hinrichs, C. C. (2000). *Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market*. Journal of Rural Studies, 16, 295–303.

Hinrichs, C., et Kremer, K. S. (2002). *Social inclusion in a Midwest local food system project.* Journal of Poverty, 6, 65–90.

Hjorth, D. (2005). *Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play).* Journal of Management Inquiry, 14, 386–398.

Howard, P. H., et Allen, P. (2008). *Consumer willingness to pay for domestic "fair trade": Evidence from the United States*. Renewable Agriculture and Food Systems, 23, 235–242.

Huault, I., et Perret, V. (2009). *Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique*. Economies et Sociétés Série KC, 1, 2045–2080.

Huault, I., Perret, V., et Spicer, A. (2012). *Beyond macro-and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies.* Organization.

Huybrechts, B. (2006). *Les enjeux d'une régulation collective des échanges marchands: le cas du commerce équitable.* Économie Sociale et Droit: Économie Sociale et Solidaire, Famille et Éducation, Protection Sociale et Pauvreté, 2, 53.

Huybrechts, B. (2013). *Social Enterprise, Social Innovation and Alternative Economies: Insights from Fair Trade and Renewable Energy.* In Zademach, H.M. et Hillebrand, S. (Dir.) : Alternative Economies and Spaces. New Perspectives for a Sustainable Economy, Global Studies, Bielefeld : Transcript, pp. 113-130.

Jonas, H. (2007). Le principe responsabilité. (Y. Vaillancourt, Trans.).Québec : Éditions CEC.

Jorion, P. (2016). Le prix. Paris: Flammarion.

Kahneman, P. et Knetsch, J.l. (1992) : *Valuing public goods: the purchase of moral satisfaction.* Journal of environmental economics and management, 22, 1, 57-70.

Kalish, S., et Nelson, P. (1991). *A comparison of ranking, rating and reservation price measurement in conjoint analysis.* Marketing Letters, 2, 327–335.

Kaplan, S. L. (1988). Les ventres de Paris. Pouvoir et approvisionnement dans la France d'Ancien régime. JSTOR.

Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité*. Revue Française de Sociologie, 30, 187–210.

Karpik, L. (1996). *Dispositifs de confiance et engagements crédibles*. Sociologie Du Travail, 527–550.

Karpik, L. (2007). L'économie des singularités. Paris: Gallimard.

Kaufmann, J.-C. (2011). L'entretien compréhensif. Paris : Armand Colin.

Kaufmann, P. J., Ortmeyer, G., et Smith, N. C. (1991). *Fairness in consumer pricing*. Journal of Consumer Policy, 14, 117–140.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., et Bearden, W. O. (2005). *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*. Journal of Marketing, 69, 24–41.

Kjellberg, H., et Helgesson, C.-F. (2011). *On the nature of markets and their practices.* Marketing Theory, 7, 137–162.

Klein, J.-L., et Harrisson, D. (dir. . (2010). L'innovation sociale, Émergence et effets sur la transformation des sociétés. (Presses de l'Université du Québec).

Kloppenburg Jr, J., Hendrickson, J., et Stevenson, G. W. (2008). *Coming in to the Foodshed.* Sustainable Agriculture and Food, 3, 363–374.

Koslowski, P. (1998). Principes d'économie éthique. (A. Saada, Trans.). Paris : Éd. du Cerf.

Kotler, P., et Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. Pearson education.

Kozinets, R. V. (2002). C*an Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man.* Journal of Consumer Research, 29, 20–38.

Kozinets, R. V., et Handelman, J. M. (2004). *Adversaries of consumption: Consumer movements, activism, and ideology.* Journal of Consumer Research, 31, 691–704.

Kroll, J.-C., et Pouch, T. (2013). *Régulation versus dérégulation des marchés agricoles : la construction sociale d'un clivage économique*. L'Homme et la société, 181–206.

Lacœuilhe, J. (2000). *L'attachement à la marque: proposition d'une échelle de mesure.* Recherche et Applications En Marketing, 15, 61–77.

Laisney, C. (2013). Disparité sociale et alimentation | OPNALIM.

Lamb, C. W., Hair, J. F., et McDaniel, C. (2011). Essentials of marketing. Cengage Learning.

Lambert, C. (2009). *Les modalités de formation des prix alimentaires : du producteur au consommateur*, Information du conseil économique, social, environnemental No. 334.

Lambin, J.-J. (1970). Modèles et programmes de marketing. Paris : Presses universitaires de France.

Lapeyre, H. (1957). *Les doctrines économiques des scolastiques. Annales*. Économies, Sociétés, Civilisations, 12, 662–665.

Lapidus, A. (1994). *Norm, virtue and information: the just price and individual behaviour in Thomas Aquinas' Summa Theologiae*. The European Journal of the History of Economic Thought, 1, 435–473.

Latouche, S. (2000). *De l'éthique sur l'étiquette au juste prix : Aristote, les SEL et le commerce équitable.* Revue Du MAUSS Semestrielle, 346–358.

Latour, B. (1996). *Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de la gestion?* (The use of science studies to renew a few questions of organization theory). Proc. 1996 XIII Journées Nationales Des IAE, Toulouse.

Laville, J.-L. (2001). *Vers une économie sociale et solidaire?* RECMA–Revue Internationale de L'économie Sociale, 39–53.

Laville, J.-L. (2003). *Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle*. Revue du MAUSS, 21, 237.

Laville, J.-L., et Eme, B. (1999). *Pour une approche pluraliste du tiers secteur*. Nouvelles Pratiques Sociales, 12, 105–125.

Le Gall-Ely, M. (2009). *Définition, mesure et déterminants du consentement à payer du consommateur: synthèse critique et voies de recherche*. Recherche et Applications En Marketing, 24, 91–113.

Le Gall-Ely, M., et Robert-Demontrond, P. (2005). *Méthodes d'évaluation contingente et d'analyse conjointe*. Ed. Apogée, Collection Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, 239 p.

Le Velly, R. (2006). *Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché*. Revue française de sociologie, Vol. 47, 319–340.

Le Velly, R. (2008). *La détermination du prix équitable*. Gestion, 33, 59–65.

Le Velly, R. (2012). Sociologie du marché. Paris: la Découverte.

Le Velly, R. (2016a). *La promesse de différence des systèmes alimentaires alternatifs: la place du projet dans la structuration de l'action collective*. XVIe Rencontres Inter-Universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire - RIUESS - Montpellier, 25.27 mai 2016

Le Velly, R., et Paturel, D. (2013). *Des circuits courts pour l'aide alimentaire? Hybridation de régulations dans un marché expérimental en Languedoc-Roussillon*. Revue d'Etudes En Agriculture et Environnement-Review of Agricultural and Environmental Studies, 94, 443–465.

Leca, B., Gond, J.-P., et Cruz, L. B. (2014). *Building "Critical Performativity Engines" for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil*. Organization, 21, 683–712.

Leeflang, P. S., et Wittink, D. R. (2000). *Building models for marketing decisions : Past, present and future*. International Journal of Research in Marketing, 17, 105–126.

Lejeune, C. (2014). Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer (De Boeck). Louvain-La-Neuve.

Lévesque, B., et Coté, D. (1995*). Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation: à la recherche d'une méthodologie*. Coopératives, Marchés, Principes Coopératifs, 1–14.

Lévesque, B., et CRISES. (2006). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique*. SciELO Brasil.

Lichtenstein, D. R., Bloch, P. H., et Black, W. C. (1988). *Correlates of price acceptability*. Journal of Consumer Research, 15, 243–252.

Littrell, M. A., et Dickson, M. A. (1999). Social responsibility in the global market: Fair trade of cultural products. Sage publications.

Lockie, S. (2009). *Responsibility and agency within alternative food networks: assembling the "citizen consumer."* Agriculture and Human Values, 26, 193–201.

Lorthiois, J. (2005). *Economie alternative. In Dictionnaire de l'autre économie*. Paris : Desclée de Brouwer. pp. 190–200

Loureiro, M. L., et McCluskey, J. J. (2000). *Consumer preferences and willingness to pay for food labeling: A discussion of empirical studies*. Journal of Food Distribution Research, 34, 95–102.

Lusk, J. L., et Hudson, D. (2004). *Willingness-to-Pay Estimates and Their Relevance to Agribusiness Decision Making*. Applied Economic Perspectives and Policy, 26, 152–169.

Lyotard, J.-F. (1984). The postmodern condition: A report on knowledge (Vol. 10). University of Minnesota Press.

MacKenzie, D. A., Muniesa, F., et Siu, L. (2007). Do economists make markets?: on the performativity of economics. Princeton University Press.

Mackenzie, D., et Millo, Y. (2003). *Construction d'un marché et performation théorique*. Réseaux, 122, 15–61.

Magdoff, F., Foster, J. B., et Buttel, F. H. (2000). Hungry for Profit: The Agribusiness Threat to Farmers, Food, and the Environment. NYU Press.

Malassis, L. (1963). *Prix agricoles et planification*. Économie Rurale, 56, 3–8.

Martin, D. M., et Schouten, J. W. (2014). *Consumption-Driven Market Emergence*. Journal of Consumer Research, 40, 855–870.

Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Sociologie et Anthropologie, 143–279.

Mazoyer, M. (2001). Protéger la paysannerie pauvre dans un contexte de mondialisation. FAO.

Médevielle, G. (2012). *Le credo caché de l'évaluation financière d'un bien. Retour sur la notion de juste prix chez saint Thomas d'Aquin*. Transversalités, 124, 13.

Menger, C. (1923). *Grundsätze der Volkswirthschaftslehre, sous la direction de Karl Menger, avec un avant-propos de Richard Schüler.* Wien: Hölder-Pichler-Tempsky AG

Michel, C. (1999). *What is a" just price"?* Journal of Markets and Morality, 2.

Milhau, J., et Montagne, R. (1968). Économie rurale. Paris: Presses universitaires de France.

Mirowski, P., et Plehwe, D. (2009). The Road from Mont Pelerin. Harvard University Press.

Mitchell, T. (2008). *Rethinking econom*y. Geoforum, 39, 1116–1121.

Molina, L. D. (1593). De justitia et jure. Moguntiae.

Monroe, K. B. (1979). *Pricing: Making profitable decisions*. McGraw-Hill New York.

Monsalve, F. (2014). *Scholastic just price versus current market price: is it merely a matter of labelling?* The European Journal of the History of Economic Thought, 21, 4–20.

Montesquieu, C.-L. de S. (2011). L'esprit des lois. (R. Derathé, Ed.) (Vols. 1–2). Paris: Classiques Garnier.

Muchnik, J., Requier-Desjardins, D., Sautier, D., et Touzard, J. M. (2007). *Systèmes agroalimentaires localisés.* Economies et Sociétés, 29, 1465–1484.

Muniesa, F., et Callon, M. (2008). *La performativité des sciences économiques*. Papiers de recherche du CSI , 10.

Olivier, S. (1990). Le monde privé des ouvriers. Hommes et Femmes Du Nord, Paris, Presses Universitaires de France.

Orléan, A. (2013). L'empire de la valeur : refonder l'économie. Paris : Éd. du Seuil.

Orr, D. W. (1992). Ecological literacy: Education and the transition to a postmodern world. Albany: Suny Press.

Ortigues, E. (1989). *Entretiens.* Le Coq-Héron, 115, 58–72.

Özçağlar-Toulouse, N. (2009). *What Meaning do Responsible Consumers Give to Their Consumption? An Approach by Narratives*. Recherche et Applications En Marketing, 24, 3–22.

Özçağlar-Toulouse, N., et Cova, B. (2010). *Une histoire de la CCT française: parcours et concepts clés*. Recherche et Applications En Marketing, 25, 69–91.

Ozcaglar-Toulouse, N., Shiu, E., et Shaw, D. (2006). *In search of fair trade: ethical consumer decision making in France.* International Journal of Consumer Studies, 30, 502–514.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.

Parodi, M. (2004). Les valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion. http://recma. org/node/862.

Parry, J., et Bloch, M. (1989). *Money and the Morality of Exchange*. Cambridge University Press.

Paturel, D. (2012). *Un hiver pas comme les autres*. Pour, 285–293.

Paturel, D., et Blanchot, V. (2014). *L'aide alimentaire. En bout de courses ?* Observatoire pauvreté, nutrition, alimentation.

Pelluchon, C. (2011). Éléments pour une éthique de la vulnérabilité. Paris: Ed. Du Cerf.

Perna, T. (2000). *La réalité du commerce équitable*. Revue Du MAUSS Semestrielle, 359–372.

Perroux, F. (1961). L'économie du XXe siècle. Ouvrage et Articles.

Platon. (1992). La République: livre I à X. Paris, France: Gallimard.

Platon. (2006). Les lois. (L. Brisson et J.-F. Pradeau, Eds.) (Vols. 1–2). Paris: Flammarion.

Polanyi, K. (1998). La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps. Paris: Gallimard, (1983)

Poncelet, M., Defourny, J., et De Pelsmaker, P. (2005). *Un commerce équitable et durable entre marché et solidarité: Diagnostic et perspectives*. Plan d'Appui scientifique à une Politique de Développement Durable (PADD II), Université de Liège, Université Catholique de Louvain, Bruxelles, Belgique.

Pons, B.-J. (2010). Présentation dans le cadre de l'atelier professionnel organisé par la PFCE : "Comment établir un prix équitable?"

Postel, N. (2008). *Marché et autonomie des acteurs : histoire d'une illusion*. L'Économie politique, 23–37.

Pothukuchi, K. (2004). *Community food assessment a first step in planning for community food security*. Journal of Planning Education and Research, 23, 356–377.

Pouchain, D. (2016a). *Commerce équitable : comment penser le prix juste ?* L'Économie politique, 66–77.

Pouchain, D. (2016b). Commerce équitable et prix juste. Aix-en-Provence: Presses universitaires d'Aix-en-Provence.

Press, M., et Arnould, E. J. (2011). *Legitimating community supported agriculture through American pastoralist ideology.* Journal of Consumer Culture, 11, 168–194.

Prévost, B. (2010). *Sen, la démocratie et le marché, portée et limites d'une critique*. Revue Tiers Monde, 269–284.

Prévost, B. (2012). *Échanges alimentaires et juste prix : Un détour par l'histoire de la pensée économique pour alimenter un débat contemporain.* L'Homme et La Société, 183–184, 35.

Prothero, A., Dobscha, S., Freund, J., Kilbourne, W. E., Luchs, M. G., Ozanne, L. K., et Thøgersen, J. (2011). *Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy*. Journal of Public Policy et Marketing, 30, 31–38.

Rabhi, P. (2006). La part du Colibri. L'espèce humaine face à son devenir, Paris : L'Aube

Rabin, M. (1993*). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics*. The American Economic Review, 83, 1281–1302.

Rancière, J. (1987). Le maître ignorant. Paris : A. Fayard.

Rancière, J. (1995). La mésentente: politique et philosophie (Vol. 54). JSTOR.

Rancière, J. (2000). *La partage du sensible: esthétique et politique*. Paris : La fabrique éditions.

Rastoin, J.-L. (2013). *Insécurité alimentaire : état des lieux et stratégies d'éviction*. Sens Dessous 2013/2(12), Edition de l'Association Paroles

Rawls, J. (1997). Théorie de la justice. (C. Audard, Trans.). Paris: Éd. du Seuil.

Reinecke, J. (2010). *Beyond a subjective theory of value and towards a "fair price": an organizational perspective on Fairtrade minimum price setting*. Organization, 17, 563–581.

Reinecke, J., et Ansari, S. (2015). What is a "fair" price? Ethics as sensemaking. Organization Science, 26, 867–888.

Renting, H., Marsden, T. K., et Banks, J. (2003). *Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development*. Environment and Planning A, 35, 393–411.

Renting, H., Schermer, M., et Rossi, A. (2012). *Building Food Democracy: Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food Citizenship*. International Journal of Sociology of Agriculture et Food, 19.

Rey, A., et Chantreau-Razumiev, S. (1994). Dictionnaire des expressions et locutions (2e éd. mise à jour). Paris: Dictionnaires Le Robert.

Rivière, A., et Mencarelli, R. (2012). *Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing.* Recherche et Applications En Marketing, 27, 97–123.

Robert-Demontrond, P. (2005). *Un aperçu sur les enjeux et limites de l'évaluation contingente: la mesure du consentement à payer pour une labellisation sociale de l'offre commerciale*, in Le Gall-Ely M. et Robert-Demontrond, p. (dir.) : Méthodes d'évaluation contingente et d'analyse conjointe, Rennes : Apogée, pp.57-107, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales

Robert-Demontrond, P. (2008a). *Entre compromis, compromissions ou entrée en dissidence: les avenirs du commerce équitable*. Décisions Marketing, 27–38.

Robert-Demontrond, P. (2008b). *Mesurer le juste prix des produits issus d'une filière « commerce équitable local » : principes, enjeux et limites épistémologiques d'une approche par évaluation contingente*. Management et Avenir, 20, 216–239.

Robert-Demontrond, P., Duong Quyn, L., et Le Gall-Ely, M. (2006*). La consommation responsable : par-delà les discours*. In P. Robert-Demontrond (Ed.), La gestion des droits sociaux (pp. 173–196). Rennes: Apogée.

Robert-Demontrond, P. (2011). *Les AMAP ou « Matrix Reloaded » : une mico-mythanalyse d'un mouvement de résistance à la cybernétique sociétale*. 8ème Congrès de l'Union Européenne de Systémique

Robert-Demontrond, P., et Özçağlar-Toulouse, N. (2011). *Les ambiguïtés sémantiques du commerce équitable: micro-mythanalyse des imaginaires de consommation*. Recherche et Applications en Marketing, 26, 53–70.

Roux, D. (2004). *Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise: quelles implications pour la distribution?* Décisions Marketing, 9–21.

Roux, D. (2007). *La résistance du consommateur: proposition d'un cadre d'analyse*. Recherche et Applications en Marketing, 22, 59–80.

Roux, E. (1994). *Le luxe : entre prestige et marché de masse*. Décisions Marketing, 15–22.

Ruiz, C. A. D. (2013). *Assembling market representations*. Marketing Theory, 13, 245–261.

Rumpala, Y. (2009). *La «consommation durable» comme nouvelle phase d'une gouvernementalisation de la consommatio*n. Revue Française de Science Politique, 59, 967–996.

Saint Thomas d'Aquin. (1999). Commentaire de l'Ethique à Nicomaque d'Aristote. (Y. Pelletier, Trans.). Laval (Canada).

Saint-Simon, C.-H. de, et Thierry, A. (1814). De la réorganisation de la société européenne.(2ème éd). Paris : A. Egron.

Salanié, B. (1998). Microéconomie, les défaillances du marché. Paris : Economica.

Samak, M. (2013). *Des agriculteurs contre le marché ? Itinéraire d'un mode alternatif de commercialisation des fruits et légu*mes. L'Homme et la société, 207–224.

Schilling, O., Hagenauer, S., et Aubin, H. (1931). Das «justum pretium «bei Thomas von Aquino.(Beiheft 24 zur Vierteljahrschrift für Sozial-und Wirtschaftsge schichte).

Schor, J. B. (2000). *Towards a new politics of consumption*. The Consumer Society Reader, 447.

Sedgwick, E. K., et Frank, A. (2003). Touching feeling: Affect, pedagogy, performativity. Duke University Press.

Sen, A. (1993). *Markets and freedoms: achievements and limitations of the market mechanism in promoting individual freedoms.* Oxford Economic Papers, 519–541.

Sen, A. (2003). Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté. (M. Bessières, Trans.). Paris : O. Jacob.

Seyfang, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks. Journal of Rural Studies, 22, 383–395.

Simon, H. (1989). Price Management. Amsterdam: Elsevier Science Pub.

Simon, H., Bandilla, K., Jacquet, F., et El Fassi, H. (2006). *Processus de prix: un nouveau levier de rentabilité des entreprises.* Décisions Marketing, No. 42 (Avril-Juin 2006), 33–41.

Simon, H., et Speckmann, V. (1995). *Le prix, souci numéro un du marketing*. Décisions Marketing, 7–10.

Sirgy, M. J. (1996). *Strategic marketing planning guided by the quality-of-life (QOL) concept*. Journal of Business Ethics, 15, 241–259.

Sirieix, L., et Dubois, P.-L. (1999). *Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance?* Recherche et Applications En Marketing, 14, 1–22.

Slater, D. (1997). Consumer Culture. Wiley Online Library.

Sloterdijk, P. (1987). Critique de la raison cynique, trad. fr. H. Hildenbrand. Paris : Christian Bourgeois, 292p.

Smith, A. (2000). Recherches sur la nature et les causes de la Richesse des nations (Nouv. Trad). Paris : Economica.

Sombart, W. (1916). *Der moderne Kapitalismus : historich-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zu Gegenwart.* Berlin: Duncker et Humblot.

Sonnino, R., et Marsden, T. (2006). *Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe*. Journal of Economic Geography, 6, 181–199.

Soulez, S. (2016). Le marketing : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel (6th ed.). Gualino.

Spicer, A., Alvesson, M., et Kärreman, D. (2009). *Critical performativity: The unfinished business of critical management studies*. Human Relations, 62, 537–560.

Spinello, R. A. (1992). *Ethics, Pricing and the Pharmaceutical Industry.* Journal of Business Ethics, 11, 617–626.

Stablein, R., et Nord, W. (1985). *Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: A review and evaluation*. Journal of Management, 11, 13–28.

Stiegler, B. (2004). De la misère symbolique: Tome 1. L'époque hyperindustrielle. Paris, Éditions Galilée.

Suehara, T. (2011). *Contexte et évolution socio-économiques de l'agriculture japonaise*. In Du Teikei aux AMAP, Le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux (Presses Universitaires de Rennes, pp. 23–29). Rennes.

Swedberg, R. (2009). Principles of Economic Sociology. Princeton University Press.

Tagabata, D., et Siriex, L. (2008). *Measuring consumer's willingness to pay for organic and Fair Trade products*. International Journal of Consumer Studies, 32, 479–490.

Tarasuk, V. S. (2001). *Household food insecurity with hunger is associated with women's food intakes, health and household circumstances*. The Journal of Nutrition, 131, 2670–2676.

Tarde, A. de. (1907). L'Idée du juste prix, essai de psychologie économique, par Alfred de Tarde, Paris: F. Alcan.

Taskin, L., et Nanteuil-Miribel, M. de. (2011). Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne. Bruxelles [Paris]: De Boeck.

Tateno, H. (2011). *Le Teikei, une loi de la valeur différente de celle du marché*. In Du Teikei aux AMAP, le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Tawney, R. H. (1926). *Religion and the Rise of Capitalism* (Vol. 23). Transaction publishers.

Taylor, P., et Bain, P. (2003). *"Subterranean worksick blues": humour as subversion in two call centres.* Organization Studies, 24, 1487–1509.

Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management, 4ème édition. Dunod.

Thøgersen, J. (2005). *How may consumer policy empower consumers for sustainable lifestyles?* Journal of Consumer Policy, 28, 143–177.

Thomas, F. (2008). *SCIC et agriculture: le temps des défricheurs.* Revue Internationale d'Économie Sociale, 5–17.

Thompson, C. J., et Coskuner-Balli, G. (2007). *Enchanting Ethical Consumerism The case of Community Supported Agriculture.* Journal of Consumer Culture, 7, 275–303.

Tregear, A. (2011). *Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda.* Journal of Rural Studies, 27, 419–430.

Trompette, P., Araujo, L., Dumez, H., Steiner, P., Callon, M., et Berkowitz, H. (2014*). Qu'est ce qu'un agencement marchand?* Débat avec Michel Callon. Libellio, 10, 15–28.

Turgot, A.-R.-J. (1844). Oeuvres. Avec les notes de Dupont de Nemours. (E. Daire, Ed.) (Vols. 1–2). Paris.

Uzzi, B., et Lancaster, R. (2004). *Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market*. American Sociological Review, 69, 319–344.

VanderHoff Boersma, F. (2009). *The Urgency and Necessity of a Different Type of Market: The Perspective of Producers Organized Within the Fair Trade Market*. Journal of Business Ethics, 86, 51–61.

Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.* Journal of Marketing, 68, 1–17.

Veblen, T. (1900). *The preconceptions of economic science*. The Quarterly Journal of Economics, 14, 240–269.

Velasquez, M. G., et Velazquez, M. (2002). Business ethics: Concepts and cases (Vol. 111). Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Vienney, C. (1994). L'Économie sociale. Paris : La découverte.

Voituriez, T., Florès, V., Eberhart, C., et Chauveau, C. (2002). *Le prix équitable. Définitions et Méthodes D'évaluation.* Rapport, Projet Commerce Équitable, Solagral, Nogent-Sur-Marne, France.

Walsh, A. (2004). *The Morality of the Market and the Medieval Schoolmen*. Politics, Philosophy et Economics, 3, 241–259.

Weber, F. (2000). Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Paris : Belin.

Weber, M. (2004). L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Paris : Gallimard.

Weitling, W. C. W. (1842). Garantien der Harmonie und Freiheit, von Wilhelm Weitling. Vivis: im Verlage des Verfassers.

Wekerle, G. R. (2004). *Food justice movements policy, planning, and networks*. Journal of Planning Education and Research, 23, 378–386.

Wertenbroch, K., et Skiera, B. (2002). *Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point of Purchase*. Journal of Marketing Research, 39, 228–241.

White, H. C. (2002). Markets from networks: Socioeconomic models of production. Princeton University Press.

Wilkins, J. L. (2005). *Eating right here: Moving from consumer to food citizen*. Agriculture and Human Values, 22, 269–273.

Williamson, O. E. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. American Journal of Sociology, 87, 548–577.

Winter, M. (2003). *Embeddedness, the new food economy and defensive localism*. Journal of Rural Studies, 19, 23–32.

Yakushiin, H. (2011). *Le rôle théorique et potentiel des marchés organisés*. In Du Teikei aux AMAP : Le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Zbaracki, M. J., et Bergen, M. (2003). Pricing structure and structuring price. Working paper.

Zbaracki, M. J., et Bergen, M. (2010). *When truces collapse: A longitudinal study of price-adjustment routines*. Organization Science, 21, 955–972.

Zeithaml, H. (1988). *Consumers Perceptions of Price Quality and Value : a Means-end Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing, 52, 2–22.

Zelizer, V. (1992). *Repenser le marché [La construction sociale du "marché aux enfants" aux Etats-Unis]*. Actes de La Recherche En Sciences Sociales, 94, 3–26.

Zelizer, V. A. R. (1997). The social meaning of money. Princeton University Press.

Zukin, S., et Maguire, J. S. (2004). *Consumers and consumption*. Annual Review of Sociology, 173–197.

Annexes

Annexe 1. La charte d'engagement d'Alter-Conso 471
Annexe 2. Mail prise de contact Alter-Conso 473
Annexe 3 : Extraits des arborescences de codage NVivo 474
Annexe 4 : Les principes du Teikei 487
Annexe 5. Définition du Commerce Equitable dans la loi 489
Annexe 6. Compte-Rendu Réunion salariés Alter-Conso 15 Avril 490
Annexe 7. Liste des produits disponibles sur commande 493
Annexe 8. Calendrier de commande de viande 494
Annexe 9. Fiche d'adhésion à Alter-Conso 495
Annexe 10. Revue de presse : extraits d'articles issus de la presse généraliste nationale et régionale 497
Annexe 11. Document deuxième visite et présentation du projet de recherche 501
Annexe 12. Éléments de méthode d'animation des ateliers sur la fixation du prix 503
Annexe 13. Tableau récapitulatif prix filière fruits été 2015 505

Annexe 1. La charte d'engagement d'Alter-Conso

Par son action, Alter-Conso souhaite soutenir et encourager le développement d'une agriculture locale de qualité. Elle souhaite aussi revaloriser le travail agricole en s'appuyant notamment sur le lien ville-campagne à travers les relations entre producteurs et consommateurs.

La présente charte a pour objectif de définir les bases d'une agriculture de qualité, alliant certains principes de l'agriculture biologique et l'esprit de l'agriculture paysanne. Elle vise également à définir le cadre de l'activité des producteurs engagés avec Alter-Conso ainsi que les modalités de leur engagement au sein de la coopérative.
Toutefois, plus qu'un cahier des charges strict, c'est surtout une démarche et une philosophie que cette charte entend souligner. Elle repose avant tout sur des rapports humains transparents et de confiance, dans un esprit coopératif.

La charte de production d'Alter-Conso répertorie donc une série d'engagements écologiques, économiques, sociaux, ou tout simplement humains. Les producteurs s'engagent à respecter les garanties qui tiennent d'une part à la portée sociale en environnementale du projet et, d'autre part, à sa nature coopérative

Un engagement en faveur d'une agriculture respectueuse de l'environnement et des hommes.

Une agriculture de qualité repose sur des engagements forts qui supposent le rejet des OGM et de toute culture hors-sol. C'est aussi inscrire son activité dans une démarche écologique et sociale pour une agriculture respectueuse de l'environnement et des hommes.

Une agriculture respectueuse de l'environnement doit :

- respecter la saisonnalité des produits,
- limiter les intrants et les traitements chimiques,
- économiser les ressources rares (eau, tourbe),
- préserver la biodiversité.

Une agriculture respectueuse des hommes doit :

- s'appuyer sur des exploitations à taille humaine,
- s'attacher à préserver des emplois agricoles de qualité.

Un engagement concret dans un esprit coopératif.

Alter-Conso propose bien plus qu'un simple échange commercial. Elle s'inscrit dans un projet social qui va au-delà du simple lien marchand et entend instaurer une solidarité et une relation durable entre producteurs et consommateurs. Une telle relation repose sur des engagements réciproques et une confiance mutuelle.
Elle doit aussi permettre d'assurer un revenu régulier aux producteurs grâce à des débouchés stables et un partage des risques avec les adhérents. Par ailleurs, l'engagement des consommateurs sur une saison ou une année garantit aux producteurs certaines facilités de gestion. De leur côté, les producteurs doivent assurer la transparence de leur activité,

participer à la vie coopérative et respecter leurs engagements commerciaux. Dans une optique de transparence, les producteurs s'engagent à :

- garantir l'origine de la production et des matières premières,
- garantir la transparence dans la gestion de leur exploitation,
- garantir la transparence quant aux produits et traitements utilisés au cours de la production.

Ces objectifs de transparence doivent être facilités par :

- l'ouverture des fermes aux adhérents et salariés de la coopérative,
- la mise en place de contrôles réalisés par les producteurs de la coopérative.

Dans le cadre de la vie coopérative, les producteurs s'engagent à :

- participer aux animations organisées au sein de la coopérative (visites de fermes, rencontres-débats, etc…) afin de favoriser le lien ville-campagne,
- assurer à tour de rôle une permanence lors des distributions.

Dans le cadre de leur engagement commercial, les producteurs s'engagent à :

- fournir les produits régulièrement, conformément aux contrats passés avec la coopérative et ses adhérents,
- considérer la coopérative comme un circuit de distribution privilégié,
- garantir un prix des produits fixe sur la saison.

Annexe 2. Mail prise de contact Alter-Conso

De : Marion Maignan [mailto:marion.maignan@gmail.com] **Envoyé :** mardi 15 janvier 2013 17:00 **À :** shah-dia.rayan@alliancepec-rhonealpes.org **Objet :** Demande d'information Scic Alter-Conso

Bonjour Madame Rayan,

Je vous contacte de la part de Rachel Rousselle. Je suis doctorante à Paris-Est et je travaille sur les SCIC et l'innovation sociale. Dans le cadre de ma thèse, je souhaiterais entrer en contact avec des membres du projet PIRAT et en particulier avec la SCIC Alter-Conso car je souhaiterais discuter avec eux de la possibilité de réaliser mon travail de terrain auprès d'eux. J'aimerais donc savoir si vous connaissez ces projets et si vous pouvez éventuellement me transmettre un contact au sein de ces structures. Je vous envoie en fichier joint un résumé de mon projet de thèse (qui en est à ses débuts). Si vous souhaitez avoir plus de renseignements, je suis tout à fait prête à en discuter par téléphone.

Merci,

Bien cordialement,

Marion Maignan

0668286995

Le 15 janvier 2013 19:11, Shah-Dia RAYAN <shah-dia.rayan@alliancepec-rhonealpes.org> a écrit :

Bonjour Tom,
Et bonne année…
Te sentirais-tu concerné par cette interpellation ?!!
Shah-dia

Shah-Dia RAYAN - chargée de mission "partenariats agricoles"

Alliance PEC Rhône-Alpes
58 Rue Raulin - 69 007 LYON
Tel : 04 81 91 65 64

Alliance est membre du MIRAMAP WWW..miramap.org
et de la plateforme INPACT WWW.inpact-rhonealpes.fr

De : Tome Private

A : Shah-Dia RAYAN Cc : marion.maignan@gmail.com

Rép : Demande d'information Scic Alter-Conso

Yo

Excuse moi pour le manque de réactivité par mail
mais j'ai un peu du mal en ce moment...
J'ai transmis à l'équipe pour voir comment on peut collectivement encadrer son projet qui me semble à titre perso plutôt intéressant.

Affaire donc à suivre, mais cette fois le processus est lancé

Tome

Annexe 3 : Extraits des arborescences de codage NVivo

Figure 47 : Codes de 1er, 2e et 3e niveau permettant de qualifier la démarche de transformation sociale de la coopérative

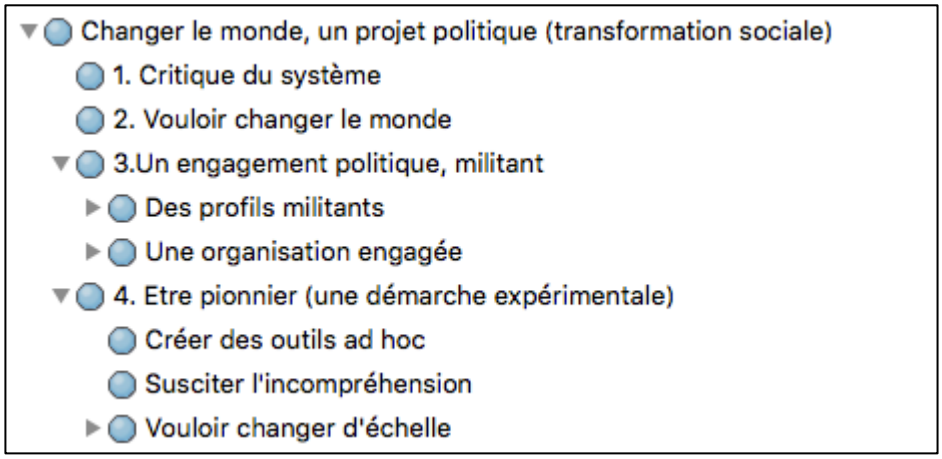
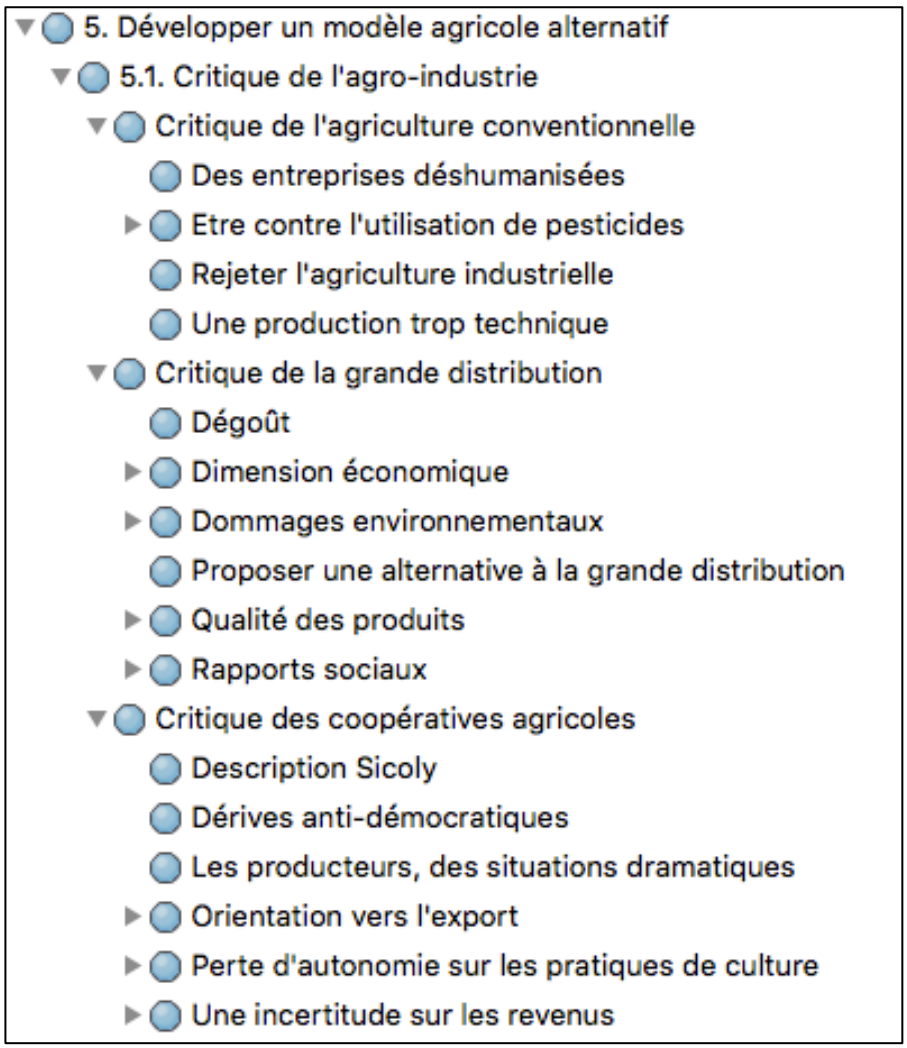


Figure 48: Codes NVivo de 1er, 2ème et 3ème niveau autour du récit de création de la coopérative (Chapitre 5)

- 1. Récit création de la coopérative
  - 1.1. Récit et chronologie
    - Création
    - Effervescence et saturation
    - La pérennisation
    - La stabilisation
    - Rebondir, transformer, développer
  - 1.2. Motivations des fondateurs
    - Créer un service public alimentaire
    - Diversifier la gamme de produits disponibles en Amaps
    - Professionnaliser les engagements militants
    - S'approvisionner en produits locaux et de qualité
    - Se nourrir de manière convenable
    - Un regard critique sur les Amap
  - 1.3. Un projet pensé d'un point de viue théorique
    - Eléments du business plan
    - Etudier la consommation responsable
    - Les salariés, ne rien connaître à l'agriculture
    - Ne pas avoir de compétences de gestion
    - Ressources cognitives alternatives
    - S'appuyer sur les paysans
    - Un projet militant
  - 1.4. Choix du statut SCIC
    - La SCIC une prise de risque
    - Le statut n'est pas une fin en soi
    - Statut SCIC pour matérialiser le projet
    - Statut source d'inspiration
  - 1.5. Raison d'être de la coopérative
    - Créer du lien ville-campagne
    - Développer l'agriculture biologique
    - Produire et consommer au même endroit
    - Proposer une alternative aux réseaux de distribution classiques
    - Une finalité, nourrir les Lyonnais

Figure 49 : Codes NVivo de 1er, 2ème et 3ème niveau autour de la mise en place d'un système agro-alimentaire alternatif (Chapitre 6)

- **Critique de l'agro-industrie :**



- **Une démarche de développement agricole**

- 5.2. Une démarche de développement agricole
  - Assurer l'autonomie alimentaire
  - Contexte évolutions du systèmes agricole
    - Des exploitations toujours plus grandes
    - Difficultés d'accès à la terre
    - Un territoire en déprise agricole
  - Souhaiter améliorer les pratiques agricoles
    - Accompagner les agriculteurs en reconversion
    - Evaluation des pratiques agricoles
    - La coopérative comme levier d'amélioration
    - Les producteurs, apprendre les uns des autres
    - Les producteurs, être dans une démarche d'amélioration
  - Soutenir les producteurs
    - Aider les producteurs à l'installation
    - Améliorer les conditions de vie et de travail des producteur
    - Encourager l'expérimentation
    - Pérenniser les fermes

- **Un modèle de consommation et de distribution responsable**

- 5.3. Caractéristiques du modèle
  - Consommer responsable
    - Changer les pratiques alimentaires
    - La consommation comme démarche politique et militante
    - Préoccupation hédoniste être attentif à la qualité des produits
    - Un système exigeant pour le consommateur
    - Une démarche solidaire
    - Une démarche transversale
    - Une préoccupation écologique
  - Défendre des pratiques agricoles durables
    - Dimension sociale économique éthique
    - La controverse autour de l'AB
    - Préserver l'environnement
  - Un mode de distribution alternatif
    - Créer du lien social
    - Organisation des distributions
    - Une démarche pédagogique
    - Une démarche solidaire

Figure 50 : Codes NVivo de 1er, 2ème, 3ème et 4ème niveau autour de l'entreprise non capitaliste

- 4.Une entreprise non capitaliste
  - 4.1. Ne pas être capitaliste
    - Critique de l'entreprise capitaliste
      - Entreprise capitaliste associée à domination
      - Refuser la croissance pour elle-même
      - Rejet des termes gestionnaires
  - 4.2. Une entreprise commerciale
    - Assurer un développement autonome de l'organisation
    - Créer des emplois
    - Etre une entreprise commerciale
    - Rechercher un modèle économique pérenne
  - 4.3. Les principes d'une économie alternative
    - Coopération plutôt que concurrence
    - Economie alternative
    - Essaimer plutôt que croître
    - Rechercher une cohérence éthique
    - Redéfinir la performance
    - Revendiquer les valeurs de l'économie sociale et solidaire
    - Un rapport non capitaliste au capital

Figure 51 : Codes relatifs à l'organisation du travail

- 6. Organisation du travail
  - 6.1. Ne pas trop travailler (2)
    - 6.1.1. Une représentation négative du travail
    - 6.1.2. Les choix de la coopérative influencent les sociétaires
  - 6.2. Créer des emplois décents, de qualité
    - Désintensifier le travail (2)
    - Niveau de revenu
    - Qualité de vie au travail
  - 6.3. Ne pas se spécialiser
    - 6.3.1. Objectifs
    - 6.3.2. Limites de la non-spécialisation
  - 6.4. Une organisation non hiérarchique
    - Egalité de salaires
    - Enjeux et difficulté éventuelles
    - Ne pas bosser pour un patron
    - Pas d'évolution possible
    - Pouvoir prendre des initiatives
    - Pouvoir réfléchir dans son travail
  - 6.5. Conditions de recrutement
    - Améliorer l'accueil des nouveaux
    - Améliorer les outils de transmission et de formation pour faciliter
    - Intégrer des compétences agricoles
  - Description organisation du travail

Figure 52 : Codes relatifs au multisociétariat

- 7. Une organisation multi-parties-prenantes
  - 7.1. Le lien à la coopérative
    - Chercher un sens partagé
    - Etre fier du projet
    - Le consommateur, un engagement militant
    - Les paysans, un rapport instrumental (question)
    - Les salariés, se sentir responsable de la coopérative
    - Sentiment d'appartenance à la coopérative
  - 7.2. Le lien entre coopérateurs
    - Chercher à équilibrer la place des différents collèges
    - Coopération entre producteurs
    - Créer du lien social
    - Démarche compréhensive
    - Etre solidaire
    - Faire confiance
    - Les salariés, un rôle d'arbitre
    - Reconnaître la qualité du travail des salariés
    - Une démarche de respect réciproque

Figure 53 : Codes relatifs au fonctionnement démocratique

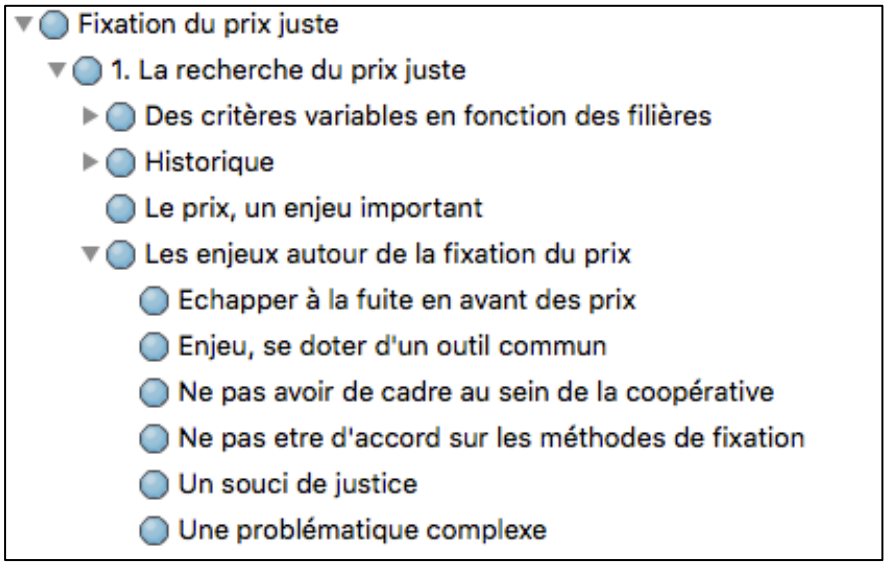
- 8. Construire une organisation démocratique
  - 8.1. Les principes de la démocratie
    - Avoir accès à l'information
    - Construire une organisation horizontale
    - Les fondateurs, savoir lâcher prise
    - Valorisation de l'organisation démocratique
    - Vouloir impliquer tous les coopérateurs
  - 8.2. Processus démocratiques
    - Débattre pour prendre des décisions éclairées
    - Prise de décision par consensus
    - Vote vs. construction collective
  - 8.3. Les outils de la démocratie
    - Assemblée générale
    - Association des consommateurs
    - Co-gérance
    - Conseil de coop comme lieu de pouvoir
    - Des outils pour susciter la participation
    - Importance variable des réunions
    - Le multisociétariat, un enjeu d'animation
    - Le statut comme outil de performation démocratique
    - Les ateliers pour proposer des pistes
    - Pratiques et outils d'animation des réunions
    - Représentativité des réunions
    - Réunion générale producteurs, un temps d'expresiion
    - Statut SCIC source de professionnalisation

Figure 54 : Codes relatifs au fonctionnement démocratique (Suite)

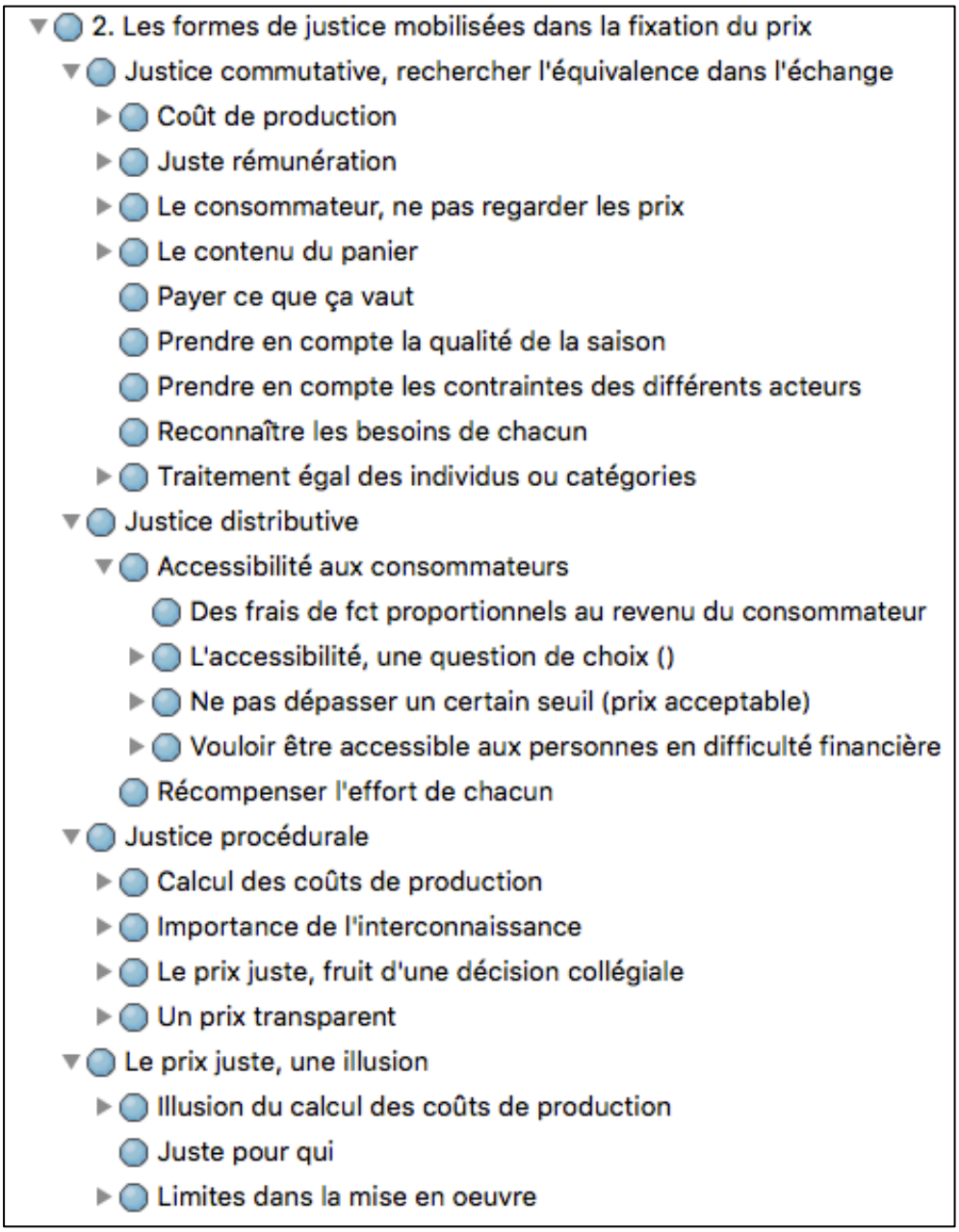
- 8.4. Espaces et temps de la démocratie
  - Accepter le temps de la démocratie
  - Conseil de coop comme lieu où ça se passe
  - Des AG trop longues et trop lourdes
  - Des agendas incompatibles
  - Difficulté à fixer les rôles et enjeux des différentes instance
  - Faire des conseils de coop plus réguliers
  - Le fonctionnement coopératif, demander beaucoup d'énergie
  - Ne pas s'approprier l'espace démocratique
  - Participer uniquement en tant que référent
  - Un temps d'apprentissage de la démocratie
- 8.5. Pratiques et limites
  - Accorder de l'importance à la décision collective
  - Des débats passionnants
  - Difficultés
  - La controverse autour du passage en bio
  - La coopérative donne la possibilité de participer
  - La taille limite la circulation de l'information
  - Ressentir une résistance au changement, une inertie
  - Règle vs. flexibilité
  - Réunion - la prise de décision ne fonctionne pas
  - Se sentir libre de parler
  - Une expérience d'autogestion réussie
  - Une réelle représentation des collèges

Figure 55 : Eléments relatifs à la fixation du prix juste

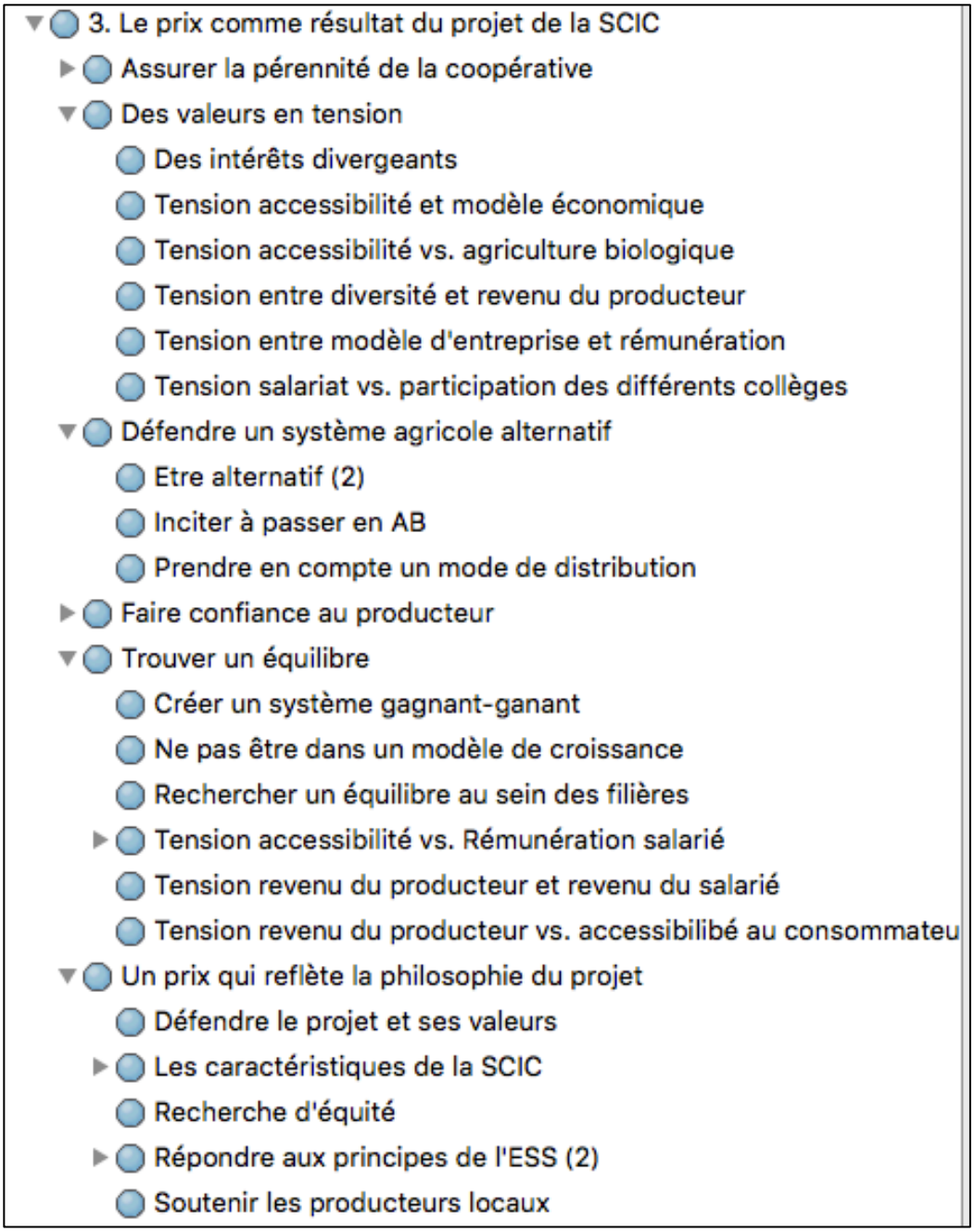
- **La recherche du prix juste**



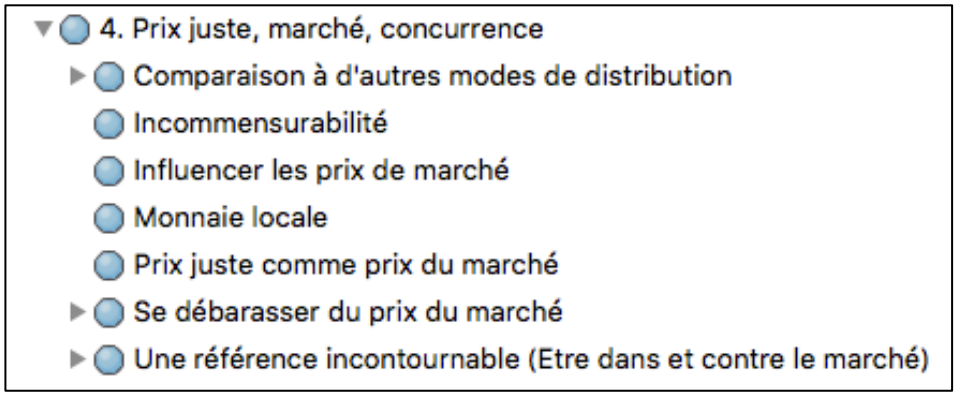
- **Les formes de justice relatives au prix juste**



- **Un prix qui reflète le projet collectif**



- **Prix juste et marché**



Annexe 4 : Les principes du Teikei

1. Esprit fondamental du Teikei

L'esprit fondamental du Teikei entre les producteurs et les consommateurs réside dans une relation fraternelle entre les personnes qui ne soit pas du type d'une relation commerciale. Les deux partenaires sont égaux et ils entretiennent mutuellement une relation de compréhension et d'entraide. Elle doit être établie à partir d'une réflexion sur les modalités de la vie quotidienne du producteur et du consommateur.

2. Principe de la production planifiée

Les producteurs planifient avec l'accord des consommateurs la production locale possible dans le but de satisfaire les besoins de consommateurs.

3. Adaptation de la consommation à la production

Les consommateurs acceptent la totalité des produits dont la production est planifiée suivant leur souhait et essaient d'organiser leur alimentation avec ces produits.

4. Comment décider le prix

Lorsqu'on définit le prix de l'approvisionnement il faut prendre en compte les choses suivantes : les producteurs peuvent mettre la totalité des produits dans le réseau ; les frais et le temps de travail du tri, d'emballage et d'empaquetage seront réduits ; les consommateurs peuvent recevoir de bons produits sains et frais.

5. Effort de consentement mutuel

Pour pérenniser le Teikei il est important d'approfondir un consentement mutuel et de renforcer des liens amicaux entre les consommateurs et les producteurs. Pour ce faire il est souhaitable de multiplier des occasions de rencontres et d'échanges entre les membres partenaires.

6. Modalité de la distribution

Il est souhaitable que la distribution soit organisée par le groupe de producteurs ou celui de consommateurs jusqu'aux lieux de dépôt du groupe des consommateurs sans la confier à une tierce personne.

7. Chaque membre assume la responsabilité

Il faut essayer de gérer démocratiquement les activités au sein du groupe de producteurs et de consommateurs en instaurant une habitude de partage de responsabilité par tous. Il faut éviter que la majorité des participants devienne trop dépendante d'un petit nombre de dirigeants.

Cependant il est nécessaire de prendre en compte les situations familiales de chaque membre avec attention et esprit d'entraide.

8. Etudier l'essence du mouvement de Teikei

Les groupes de producteurs et de consommateurs doivent donner de l'importance aux activités d'études au sein de chaque groupe. Cela ne doit pas s'arrêter à la recherche de l'offre et de l'obtention d'aliments sains.

9. Maintenir une taille convenable des groupes

Un nombre trop important de membres dans un groupe ou une dispersion géographique trop étendue des membres du groupe mettraient en péril le bon fonctionnement du système Teikei. Pour la formation d'un groupe il est souhaitable de maintenir un nombre et une localisation appropriés quitte à augmenter le nombre de groupes pour qu'ils forment une fédération.

10. Persévérance pour un progrès évolutif

Dans la plupart des cas, il est difficile de démarrer dès le début avec les conditions idéales présentées ci-dessus que ce soit pour les producteurs ou pour les consommateurs. Il est pourtant important de bien choisir les membres partenaires et de persévérer pour améliorer ensemble, peu à peu les points sur lesquels il Y A a des insuffisances.

Annexe 5. Définition du Commerce Equitable dans la loi

Article 60 de la loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, le Commerce Equitable :

« I. - Le commerce équitable s'inscrit dans la stratégie nationale de développement durable.

II. - Le commerce équitable a pour objet d'assurer le progrès économique et social des travailleurs en situation de désavantage économique du fait de leur précarité, de leur rémunération et de leur qualification, organisés au sein de structures à la gouvernance démocratique, au moyen de relations commerciales avec un acheteur, qui satisfont aux conditions suivantes :

1° Un engagement entre les parties au contrat sur une durée permettant de limiter l'impact des aléas économiques subis par ces travailleurs, qui ne peut être inférieure à trois ans ;

2° Le paiement par l'acheteur d'un prix rémunérateur pour les travailleurs, établi sur la base d'une identification des coûts de production et d'une négociation équilibrée entre les parties au contrat ;

3° L'octroi par l'acheteur d'un montant supplémentaire obligatoire destiné aux projets collectifs, en complément du prix d'achat ou intégré dans le prix, visant à renforcer les capacités et l'autonomisation des travailleurs et de leur organisation.

Chaque entreprise intervenant dans ces filières est en mesure de produire des informations relatives à la traçabilité des produits.

Les entreprises faisant publiquement état de leur appartenance au commerce équitable participent à des actions de sensibilisation et d'éducation à des modes de production et de consommation socialement et écologiquement durables. »

Annexe 6. Compte-Rendu Réunion salariés Alter-Conso 15 Avril

Points abordés en réunion d'équipe[112]	*Thème*
En début de réunion, l'équipe désigne un animateur, un secrétaire, un responsable des tours de paroles et éventuellement un gardien du temps.	***Animation/Démocratie***
QUESTIONS DIVERSES	
• Réunion filière fruits : tenir les adhérents au courant	Circulation de l'information
NB : Chacun lève la main pour prendre la parole	***Animation/démocratie***
COMPTABILITE	
• Plan comptable petit matériel : quels besoins au sein de l'équipe ?	
• Thibault (co-gérant) : une réunion a eu lieu avec les nouveaux co-gérants[113] pour préparation du conseil de coopération.	Co-gérance : organes de gouvernance participative
• Un agriculteur coopérateur demande à vendre plus de caisses de vin pour avoir une avance de trésorerie. → Question: comment utiliser les ressources de trésorerie ? Faut-il les garder de côté pour pouvoir aider les producteurs en cas de besoin ? Quelle position des salariés si le conseil de coopération souhaite placer ces ressources ? ***→Question non tranchée, à discuter en conseil de coop***	Solidarité et rôle de la coopérative pour venir en appui aux producteurs. Quelle utilisation du capital ? Tension entre position des salariés et celle du conseil de coopération
• PIRAT [114] : Le Fond Social Européen a du retard pour le financement : le PIRAT rencontre des difficultés financières → **Question :** Est-ce qu'Alter-Conso peut faire une avance de trésorerie vers le PIRAT en attendant FSE (besoin de 3500 euros) ? Débat : Faut-il faire intervenir la banque ? Mais la banque va faire payer des intérêts. Pourquoi les 12 structures de PIRAT ne mettent-elles pas 1/12è ? Problème : certaines structures ont des difficultés de trésorerie. → ***OK pour que Alter-Conso contribue mais avec d'autres structures qui n'ont pas de problème de trésorerie (Alter-Conso est membre du projet PIRAT pas porteur, elle devrait contribuer au même titre que les autres mais pas tout porter).***	Solidarité de la coopérative avec d'autres structures pour la mise en place de projets collectifs

[112] Les phrases en bleu correspondent aux éléments relatifs à l'animation et à la participation des salariés dans la réunion ainsi qu'à mes remarques liées à mes observations.
[113] La cogérance de la coopérative est assurée de manière collégiale par un membre salarié, un producteur et un consommateur. Chaque année en Assemblée Générale, un membre du conseil (salarié, producteur ou consommateur) est remplacé, pour assurer une co-gérance tournante et une continuité dans le transfert de dossiers et compétences.
[114] PIRAT : Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire Territoriale.

DEVELOPPEMENT, MAINTENANCE, MUTUALISATION	
Mutualisation	
• Point formation : Réflexion autour d'une mutualisation des formations avec les structures du PIRAT et de Raccourci[115]	Partenariats inter-organisations Partenariat inter-organisations Développement de la consommation responsable
• Potentiel partenariat avec la coopérative Prairial[116] : 1) Mutualiser les moyens sur la tournée (mêmes producteurs) 2) Prairial propose des paniers produits secs (riz, café, pâtes, légumineuses) à 20 euros et demande à Alter-Conso de communiquer auprès de ses adhérents. → **Question :** Quel est l'intérêt du panier sec ? → Proposer de consommer des produits du quotidien, de la meilleure façon possible. Alter-Conso ne propose pas de produits qui viennent de loin (café, thé, riz) car pas local, mais peut être un circuit de distribution. ***→ Question non résolue***	
• Réunion Arbralégumes (Thibault) : Compte-rendu de la réunion de La Bruyère pour améliorer la situation financière difficile de l'Arbralégumes.	
Développement	
Quel rôle pour RACCOURCI dans le paysage des circuits-courts Lyonnais, notamment au regard du PIRAT ? **Rappel** : Raccourci est différent de PIRAT. Raccourci se concentre sur l'identité des circuits courts de l'ESS. Pirat est une grosse machine qui va au-delà. Ces collectifs ne regroupent pas les mêmes structures ni les mêmes objectifs. L'intérêt du collectif est cette multitude d'identités. ***Décision : continuer à travailler pour préciser positionnement de Raccourci, et réfléchir ensuite les liens à créer avec le PIRAT. NB : Attention à ne pas passer trop de temps***	Réseaux inter-organisationnel de développement des circuits-courts de l'ESS
Difficultés de développement/mutualisation : comment dépasser les intérêts individuels des différentes structures au sein de la Bruyère pour construire un projet collectif avec une seule voix ? Le collectif est-il plus qu'une simple colocation ?	Animation du collectif La Bruyère
NB : Le tour de parole est donné en fonction du moment où chacun a levé la main.	***Animation de la prise de décision***
COMMUNICATION ET ANIMATION	
• Nouveau lieu de distribution à Perrache (la coopérative a dû quitter l'ancien lieu et doit gérer les questions) : quelles difficultés ? Où s'installer pour la distribution ? Attention : ne pas être confondus avec d'autres lieux du quartier qui « *font du greenwashing pour futurs dirigeants d'entreprise.* » Difficulté à trouver des lieux de distribution : Perrache est le quartier le plus difficile à démarcher (mairie de droite, peu encline à libérer des espaces, pas de tissu associatif, quartier riche). Mais volonté de rester dans le quartier car beaucoup de passage.	

[115] Le collectif Raccourci réunit les organisations des circuits courts de l'ESS dans l'agglomération Lyonnaise, dans une optique de mutualisation des ressources et compétences.
[116] http://WWW.cooperative-bio.com/

POINT PRODUCTEURS	
• *Problème en filière légumes* : Constat d'un dysfonctionnement sur prix à discuter avec les producteurs. Le contenu des paniers ne correspond pas toujours aux prix annoncés, soit parce que les producteurs ne reprennent pas les prix fixés collectivement, soit parce qu'ils jouent sur les quantités mises dans le panier, en particulier sur les produits fournis au nombre de légumes (ex : 3 poireaux). La tension actuelle sur les stocks peut expliquer ce dysfonctionnement même si cela ne l'excuse pas. Un mail a été envoyé aux maraîchers pour leur rappeler d'être attentifs au rapport entre contenu et prix. Il est important que les salariés soient très vigilants et contactent tout de suite les maraîchers en cas de problème. Bien se conformer à la grille issue de la décision collective sur les prix. Les salariés expriment la déception et le sentiment d'être trompés et de ne pas assurer l'engagement de la coopérative auprès des consommateurs. → Il faut être particulièrement vigilants en ces périodes de problèmes de stocks. Lorsque les légumes sont vendus à l'unité, vérifier le prix au kilo et peser à la réception de la livraison Discussion de la possibilité de mettre en place un outil de calcul pour vérifier que la décision collective est bien respectée. Discssion sur les mesures à prendre s'il s'avère qu'un producteur a triché.	Fixation des prix Confiance avec les producteurs Asymétrie d'information et aléa moral Fixation des prix
Je ressens un rapport de défiance vis-à-vis du producteur, ou plutôt une volonté de confiance mise en doute par la vérification des chiffres. Rapport d'asymétrie d'information qui pose problème puisque la relation est censée être basée sur la transparence et la confiance. Il faudrait interroger les producteurs pour voir quel est leur rapport à la coopérative. S'agit-il d'un rapport purement intéressé ou d'un rapport engagé ?	
• Ordre du jour réunion de filière fruits: o Que mettre dans le panier dans les phases où il manque de fruits frais? o Trouver un producteur de prunes. o Discussion sur prix fruits frais o Rotation référent filière fruits ? o Agriculture Bio : faire un tour de table et avancer pour le passage à AB. Si pas d'avancement faire sortir le producteur de la coopérative. o Attention au prix de la fraise (trop d'augmentation ces dernières années). Il Y A a eu une mauvaise année en 2010 et depuis les prix ne descendent pas. Trouver une base de donnée sur les prix des fraises pour pouvoir débattre du prix et avoir des données d'avant 2010. Reparler des prix dès le début de la réunion. Demander aux producteurs d'envoyer les changements de prix avant la réunion pour pouvoir se préparer à la discussion. o Gros enjeu pour la filière : être capable d'avoir des poires jusqu'à la fin de la saison froide (fin février) o Attention aux producteurs qui remplacent les produits frais par des produits transformés où il Y A a plus de marge. Faire sortir le producteur qui remplace la fraise par de la confiture	

Annexe 7. Liste des produits disponibles sur commande

PRODUITS POUVANT ETRE COMMANDES.....

Voilà la liste des produits que vous pouvez commander d'une semaine sur l'autre. Si nous les avons en stock, nous vous les livrons la semaine suivant la commande, sinon dès réapprovisionnement.

COMPOTE et FRUITS au SIROP		Producteur
Rein'pot, Melting pot, nash'pot citron et muscade	AB	*Verger St Martin*
Compote bee bop, poti'pom... 620 g	AB	*GAEC La Chirondière*
Mirabelles au sirop (Chirondière)	AB	
compote		*Ferme d'Arfeuille*
Compote mélange		
compote		*Pierre Chaudet*
Cerises au sirop		*Ferme d'Arfeuille*
Mirabelles au sirop		
Myrtille/Framboise/cerise au sirop		*Villard – Ferme de la Poipe*

CONFITURE et COULIS		Producteur
Confiture 220g variées	AB	*Matthieu Buffin*
Confiture 370 gr variées	AB	
Confiture cerise – 370g.	AB	*Verger St Martin*
Confiture Cassis (Champeley) 370gr	AB	*EARL Champeley*
Confiture 250g variées		*Ferme d'Arfeuille*
Confiture 370g variées		
Confiture de Châtaigne		
Confiture « Les Confiotes » 340g		*Pierre Chaudet*
Confiture de Myrtilles		*Villard – Ferme de la Poipe*
Coulis variés		*Ferme d'Arfeuille*

JUS		Producteur
Jus simple		
Pomme	AB	*Verger St Martin, Bénitier aux Oiseaux, GAEC la Chirondière*
Pomme		*GAEC Le Verger de Michel*
Pomme		*Crozier*
Poire		
Cerise	AB	*Verger St Martin*
Cerise		*Bonnard*
Cerise		
Jus mélangé		
pomme groseille, etc..	AB	*Bénitier aux Oiseaux*
nashis cassis, etc...	AB	*Verger St Martin ; Bénitier aux Oiseaux*
Jus mélangés /Spéciaux	AB	*FruitoRigolo /GAEC la Chirondière*
Fruit Jazz	AB	*GAEC la Chirondière*

NECTARS		Producteur
Nectar de cassis 1 litre	AB	*EARL Champeley*
Nectar de kiwi 1 litre	AB	
Nectar de pêche	AB	*Bénitier aux Oiseaux*
Nectar de poires 1 litre	AB	*GAEC La Chirondière*
Nectar de fraise 1/2L		*Villard – Ferme de la Poipe*
Nectar de fraise 0,75L		
Nectar de fraise ou groseille 1L		
Nectar framb/mures/myrtilles 0,5 L		
Nectar de fruits rouge 0,75L		
Nectar de pêche 1 litre		*Bonnard / Clavel*
Nectar de pêche / griotte		*Bonnard*

SIROPS		Producteur
Sirop de cassis 0,5L	AB	*EARL Champeley*
Sirop cerise ou pommes 1/2L	AB	*Verger St Martin*
Sirop baies/mirabelle/coing	AB	*J. Fellot et D. Billet*
Sirop menthe/pin/thym	AB	
Sirop de cerises		*Bonnard*
Sirops fraise/coing/menthe 0,5L		*Villard – Ferme de la Poipe*
Sirops framb, grenadine, fruits rouges		
Sirop de myrtilles ou mûres		

VIN & BIERES		Producteur
BIERE La Soyeuse Bl,Am,Ro	AB	*La Soyeuse*
BIERE La Soyeuse miel et framboise	AB	
BIERE BBMO Doré + Blanche	AB	*Petrus*
BIERE BBMO Ambrée	AB	
VIN Côteaux du Lyonnais : rouge, blanc, rosé	AB	*Le Bouc et la Treille*
VIN Côteaux du LyonnaisRge/Rosé/Blc Indigéne	AB	
VIN Côteaux du Lyonnais Rge élevé à l'ancienne (Guide Hachette)		
VIN Côteaux du LyonnaisRge/Blc : élevé à l'ancienne	AB	
VIN Régnié Durette	AB	*André Rampon*

TERRINES		Producteur
Pâté de campagne (poids mini 170 g)	AB	*JP Font*
Pâté de tête (poids mini 170 g)	AB	

MIEL et DOUCEURS		Producteur
Miel (Helme) 250g	AB	*François Helme Ruchers de Pinloup*
Miel (Helme) 500g	AB	
Miel de Pissenlit / Lavande 500g	AB	
Miel (Helme) 1kg	AB	
Pain d'épice (Helme) nature	AB	
Pain d'épice (Helme) chocolat/orange	AB	

EPICERIE		Producteur
Farine de Blé 1kg	AB	*Roger Tardy GAEC du Jacqueron*
Farine de Blé 5kg	AB	
Lentilles 500 g	AB	
Farine de sarazin 1kg	AB	
Pesto	AB	*J. Fellot et D. Billet*
œufs	AB	*GAEC du Mûrier*

AROMATES		Producteur
Sel herbes (persil/ail des ours, etc...) 60 g	AB	*J. Fellot et D. Billet*
Mélange herbe 20 g	AB	
Vinaigres (25cl)	AB	
TISANES		
Tisanes « simple »	AB	*J. Fellot et D. Billet*
Tisane camomille, thym, Mauve, bourgeon pin, melange	AB	

Annexe 8. Calendrier de commande de viande

CALENDRIER VIANDE Automne 2016

2016	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
Du 5 au 9 septembre (S36)	Commande pour S :	Commande pour S :	Commande pour S :	Commande pour S :
	livraison de : bœuf	**livraison de : bœuf**	**livraison de : bœuf**	**livraison de : bœuf**
Du 12 au 16 septembre (S37)	Commande pour S :		Commande : volailles	Commande : volailles
Du 19 au 23 septembre (s38)	Commande : volailles	Commande : volailles	Commande : porc	Commande : porc
	livraison de : porc	**livraison de : porc**	**livraison de : volailles**	**livraison de : volailles**
Du 26 au 30 septembre (S39)	Commande pour S 40 : volailles Commande pour s42 agneau fellot (a confirmer)	Commande pour S 40 : volailles Commande pour s42 agneau fellot (a confirmer)	Commande : porc	Commande : porc
Du 03 au 06 Octobre (S40)	Commande: agneau de la famille Fellot	Commande : agneau de la famille Fellot	Commande : volailles	Commande : volailles
	livraison de : volailles	**livraison de : volailles**	**livraison de : porc**	**livraison de : porc**
Du 10 au 14 Octobre (S41)	Commande: agneau de la famille Fellot (a confirmer)	Commande: agneau de la famille Fellot (a confirmer) Commande pour S 44 : porc	Commande : volailles	Commande : volailles
Du 17 au 21 octobre (S42)	Commande :	Commande : porc	Commande : agneau de la famille Buffin Beaudouin	Commande : agneau de la famille Buffin Beaudouin
	livraison : agneau famille fellot	**livraison : agneau famille fellot**	**livraison de : volailles**	**livraison de : volailles**

Annexe 9. Fiche d'adhésion à Alter-Conso

ALTER-CONSO
UNE AGRICULTURE LOCALE, POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

Mode d'emploi

Les paniers de la coopérative Alter Conso sont distribués chaque semaine ou une semaine sur deux suivant la fréquence choisie.

1 Je choisis mon jour et mon lieu de distribution :

Vous pouvez récupérer vos paniers sur le lieu de distribution le plus proche de chez vous ou de votre lieu de travail.
Les distributions s'effectuent dans 14 lieux répartis dans l'agglomération lyonnaise.

2 Je choisis mes paniers et je calcule le montant à régler aux producteurs :

Alter-Conso propose une gamme de 8 paniers-types dont le contenu varie au fil des saisons :

- 8 types de paniers sont proposés : légumes, fruits, viandes, produits laitiers, œufs, pains, gourmands, vins et bières artisanales. Vous pouvez vous abonner à un ou plusieurs d'entre eux.
- Les tailles disponibles sont : SOLO/COUPLE/FAMILLE et MINI (pour le pain uniquement).
  Pour les œufs : 1, 2 ou 3 boîtes de 6 œufs.
- La fréquence de distribution des paniers de légumes et de fruits est hebdomadaire, le panier pain mini est aussi proposé de manière hebdomadaire. Tous les autres paniers sont soit hebdomadaires, soit bimensuels suivant vos préférences et votre consommation. La viande, le vin et la bière sont à la commande.

3 J'établis mes frais de fonctionnement et calcule le montant à régler à la coopérative :

Nos tarifs incluent un prix fixe par panier, reversé aux producteurs, et un pourcentage du prix de vos paniers (un pourcentage différent s'applique selon les situations : voir recto), destiné à couvrir les frais de fonctionnement de la coopérative.

Pour vous inscrire, il vous suffit de nous renvoyer ce document accompagné des paiements du premier mois et des frais de fonctionnement à Alter-Conso.

Si vous souhaitez poursuivre l'aventure après le mois d'essai, vous pouvez vous engager pour une période de 24, 36, ou 48 semaines. Vous pouvez rompre votre engagement a tout moment si vous trouvez un remplaçant

Prix des paniers :

Le prix est identique pour chaque type de panier mais varie suivant la taille choisie.

- Solo : 7,70 € / panier
- Couple : 12,70 € / panier
- Famille : 18,60 € / panier
- Mini (pain seulement) : 4,40 € / panier
- Panier œufs : 2 € / boîte de 6

Exemple de paniers solos :

Les quantités indiqués dans les exemples ci-dessous sont donnés à titre indicatif

Panier légumes
Dans chaque panier : 4 ou 5 variétés de légumes pour environ 3 kg.

Panier fruits
Dans chaque panier : 3 variétés de fruits pour environ 1,5 kg, plus un produit transformé (jus, compote, confiture, etc.) pour la période hivernale.

Panier gourmand
Assortiment de biscuits, jus, pain d'épice, miel et confitures.

Panier pain
Dans chaque panier : environ 1,4 kg de pain (spéciaux et de campagne) et de la farine 1 fois par trimestre.

Panier produits laitiers
Dans chaque panier : 4 yaourts, assortiment de fromages de chèvres, brebis et/ou vaches selon la saison

Panier œuf

A la commande : chaque mois un type de viande différent proposé (caissette de boeuf, poulet, porc, agneau...).

Consultez notre site internet : www.alter-conso.org pour toute information complémentaire.

Alter-Conso
Coopérative d'Intérêt Collectif
Une agriculture locale, pour une consommation responsable

Cadre réservé à Alter-Conso

Fiche d'abonnement

engagement en mois d'essai - 4 semaines

Nom, prénom : .....

Adresse courriel : ..... Téléphone : .....

je m'abonne en ❶,❷,❸ étapes :

❶ Je choisis mon jour et mon lieu de distribution (je coche le lieu de mon choix)

Mardi :

❑ Vaise
Centre social Pierrette Augier, 9 rue Roquette, de 17h30 à 19h15

❑ Perrache
Alpes Formation, 13 rue Delandine, de 17h à 19h15

❑ Sans Souci
«L'Oasis Sans Souci» , 8 rue Saint Théodore, de 17h15 à 19h15

Mercredi :

❑ Vaulx-en-Velin
Espace Frachon, 3 av. Maurice Thorez, de 17h à 19h15

❑ Bron
Maison des Sociétés, Squarre Grimma de 17h à 19h15

❑ Vénissieux
Centre associatif Boris Vian, 13 av. Marcel Paul, de 17h30 à 19h15

❑ Rillieux
MJC «O Totem», Av Général Leclerc, de 17h30 à 19h15

Jeudi :

❑ Villeurbanne proche La Doua
CCO, 39 rue Georges Courteline, de 17h30 à 19h15

❑ Villeurbanne proche Grand Clément
Centre social Ferrandière, 18 rue Louis Braille, de 17h à 19h15

❑ Saint Just
MJC de St-Just, 6 rue des fossés de Trion, de 17h à 19h15

❑ Ménival
MJC de Ménival, 29 av. de Ménival, de 17h30 à 19h15

Vendredi :

❑ Oullins
Centre social Moreaud, 91 rue de la République, de 17h30 à 19h15

❑ Gerland
Centre social de Gerland, 1 rue Jacques Monod, de 17h à 19h15

❑ Croix-Rousse
Maison Ahmadou Kourouma, Cours Général Giraud, de 17h à 19h15

❷ Je choisis mes paniers (je coche) et je calcule le montant à régler aux producteurs

Choix de mes paniers				Fréquence de mes paniers	
Types de panier	Tailles et prix des paniers			Chaque semaine	Toutes les 2 semaines seulement sur certains paniers
	Solo 7,70€	Couple 12,70€	Famille 18,60€	Calcul du montant à régler pour 1 mois (4 semaines de distribution)	Calcul du montant à régler pour 1 mois (2 semaines de distribution)
Légumes	❑	❑	❑	.....€ x 4 sem. = ...€	
Fruits	❑	❑	❑	.....€ x 4 sem. = ...€	
Pain Mini 4,40€❑				4,40 € x 4 sem. = ...€	
Pain	❑	❑	❑	❑ .....€ x 4 sem. = ...€	❑.....€ x 2 sem. = ...€
Gourmand	❑	❑	❑	❑ .....€ x 4 sem. = ...€	❑.....€ x 2 sem. = ...€
Produits laitiers	❑	❑	❑	❑ .....€ x 4 sem. = ...€	❑.....€ x 2 sem. = ...€
1, 2 ou 3 Boîtes de 6 œufs❑	.....boîte(s) x 2€ = ...€			❑ .....€ x 4 sem. = ...€	❑.....€ x 2 sem. = ...€

Montant total de mes paniers = ...€,
Je règle ce montant avec un 1er chèque.

❸ J'établis mes frais de fonctionnement et calcule le montant à régler à la coopérative

Je règle ❑ 0% ❑ 10% ❑ 20% du prix total de mes paniers soit.....€ ; Je règle ce montant avec un 2ème chèque.

Tarif réduit - présenter un justificatif : 0% pour les personnes au RSA, au minimum vieillesse, adultes handicapés,
10% pour les personnes non imposables (hors crédit d'impôt), chômeurs ayant une indemnité journalière inférieure à 30€, étudiants de moins de 26 ans, plus de trois paniers commandés par semaine (tout panier hebdomadaire compte pour 1 sauf le panier pain mini qui compte pour 0,5 et le panier œufs qui ne compte pas. Les paniers commandés toutes les 2 semaines comptent pour 0,5).

Fait à : ....., le ...../...../..... / Signature :

A savoir :

- Les chèques doivent être libellés à l'ordre d'ALTER CONSO.
- Un livret d'accueil vous est remis lors de votre première distribution.
- L'inscription est confirmée par téléphone et/ou par courriel le lundi une semaine avant le début de l'abonnement.
- Cette fiche d'abonnement et les chèques peuvent nous être transmis lors d'une distribution ou envoyés à l'adresse ci-dessous :

Alter-Conso, 61, avenue des Bruyères, 69150 Décines Charpieu
contact@alter-conso.org - www.alter-conso.org - 04 72 04 43 02

v2.6 2015-22

Annexe 10. Revue de presse : extraits d'articles issus de la presse généraliste nationale et régionale

28 Septembre 2005 : ***Alter-conso fait l'unanimité au conseil d'arrondissement***

Limiter les transports, réduire l'utilisation d'emballages, soutenir l'agriculture paysanne locale et favoriser l'accès à une alimentation saine pour un large public urbain : la démarche d'Alter-conso séduit. D'où le vote à l'unanimité d'une subvention de démarrage d'un montant de 2 000 euros, lundi soir à la mairie du 7e, lors du conseil d'arrondissement.
Le projet prévoit l'organisation de points de distribution de produits régionaux sur l'ensemble de l'agglomération, à travers la création d'un partenariat entre consommateurs et producteurs. Les échanges entre adhérents se feraient dans « un esprit coopératif » impliquant un engagement dans le temps des partenaires. (…). Alter-Conso espère alimenter la réflexion sur le « produire et consommer autrement», ainsi que sur l'économie sociale et solidaire. Équitable et solidaire, «Alter-Conso» l'est à tous les niveaux, de la production à la vente. Les prix sont tout d'abord établi en accord avec les producteurs, qui rentrent ainsi dans leurs frais, ce qui n'est pas toujours le cas avec les grandes imposent surfaces leurs qui conditions.

Nathalie Garrido (Le progrès- Lyon)

16 décembre 2005 : ***Consommer autrement, c'est possible***

N'oubliant pas l'aspect social et solidaire de leur projet, les fondateurs d'« Alter-Conso » ont mis en place plusieurs tarifs selon les revenus. Ils se distinguent ainsi des autres structures existantes par leur volonté de toucher le plus grand nombre, et pas seulement la petite catégorie de personnes sensibles à l'écologie et pouvant se permettre de consommer bio. (…) L'accessibilité pour tous est un aspect important du projet, ainsi les personnes vivant en banlieue ne seront pas défavorisées pour se rendre aux points de distribution : «ils seront répartis de façon géographique sur toute l'agglomération», confirme Thomas Klein. La consommation selon «Alter-Conso » se voulant aussi respectueuse de l'environnement, la disponibilité des produits dépendra des saisons. Pas de tomates en hiver, donc, ni d'endives en été. Les fruits exotiques, qui doivent traverser l'océan, pour se retrouver dans nos assiettes sont de même prohibés : exit les bananes ivoiriennes et les oranges de Floride.

Samuel Tribollet, (Le progrès- Lyon)

16 décembre 2005 : ***Un projet militant***

Si les abonnements comme les paniers sont payants, «Alter-Conso» n'a rien d'une entreprise. Fondée en société coopérative d'intérêt collectif, cette association n'a pas pour but le profit, mais plutôt la promotion de certaines valeurs. Les six membres d'« Alter-Conso » sont de fait plus proches du militantisme que de l'entreprenariat ; « on ne veut Y travailler qu'à temps partiel, on espère à terme en tirer 800 euros par mois pour chacun de nous », explique Thomas Klein, « c'est un peu un choix de vie ; en consommant moins, on a de quoi vivre convenablement et du temps libre.»

(Le progrès-Lyon)

7 janvier 2006 : ***Des paniers écolo pour tous***

Dans leur nouvel entrepôt de Vaulx-en-Velin, rien n'est encore en place. Les jeunes membres de l'association Alter-Conso s'activent dans un nuage de papiers et de poussière. (…)Dans une optique de solidarité, l'association développe en ce moment des partenariats avec les collectivités locales, conseil régional ou mairies de la communauté urbaine. Avec un but affiché : que les organismes comme le CROUS, la CAF ou même la mairie subventionnent l'achat de paniers de nourriture pour les plus pauvres.

Antoine Balandra (Le progrès-Lyon)

3 avril 2006 : ***Alter-Conso, pour un commerce équitable local***

Produits et tarifs
Sept types de paniers sont proposés : légumes, fruits, viandes, produits laitiers, pain, goûter, vins et bières artisanales. Vous pouvez vous abonner à un ou plusieurs d'entre eux. Les paniers de légumes et de fruits sont hebdomadaires. Pour les autres produits, la distribution peut être hebdomadaire ou bimensuelle. Les tarifs proposés comprennent le prix des paniers, directement reversé aux producteurs, et le coût de l'abonnement, qui finance les frais de fonctionnement de l'association.
Cotisation : plein tarif 40 € ; étudiants, familles nombreuses : 20 € ; Rmistes : 10 €
Trois tailles de paniers : solo : 6 €; couple : 10 € ; Familial : 15 €.

Le progrès-Lyon (extrait)

3 avril 2006 : ***Un circuit de distribution alternatif instauré par Alter-Conso***

Lors d'une réunion à la MJC Saint-Just, l'association Alter-Conso, dont la démarche consiste à promouvoir un commerce équitable local présente son projet de circuits alimentaires dans l'agglomération lyonnaise. Vincent précise « plutôt que d'opter pour le label AB (agriculture biologique), certes garant de qualité, nous avons retenu celui de la Confédération Française Paysanne qui assure de même des produits biologiques ». De plus, les producteurs travaillent dans des exploitations de taille humaine et se concertent, échangent régulièrement.

Le progrès-Lyon (extrait)

22 septembre 2006 : Des oeufs dont on connaît la poule

Les expériences de vente directe, sans intermédiaire, se multiplient. Les structures les plus abouties restent les AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne). (…)
A Lyon, six jeunes gens viennent de monter une alternative moins militante, mais efficace. Ils distribuent depuis mai dans toute l'agglomération lyonnaise des produits d'agriculteurs de la région. Alter-Conso récupère les produits dans les fermes, confectionne les paniers, puis les livre aux points de distribution (centres sociaux, cafés...). Des producteurs Y assurent des permanences. L'association revendique 290 adhérents, et fonctionne pour l'instant avec un salarié à mi- temps. Les cinq autres porteurs du projet alignent bénévolement dix à douze heures par jour, avec « l'objectif de dégager six mi-temps », selon Vincent Bleuzet, l'un des fondateurs. Il leur faudra pour cela « livrer en moyenne 500 à 600 paniers par semaine »

Olivier BERTRAND (Libération)

14 octobre 2006 : Alter-Conso la joue collectif

« Désolé que vous soyez si serrés, on ne pensait pas que tant de monde viendrait.» Victime de son succès, l'assemblée générale d'Alter-Conso s'est tenue lundi soir dans une salle bondée. Pour cette seconde AG, dans un local prêté par la mairie, une centaine d'adhérents -sur les 350 que compte l'association-, avait fait le déplacement.
Alter-Conso était jusqu'à présent une association de loi 1901 fonctionnant grâce à quatre bénévoles et un salarié (…) Après les votes à main levée, Alter-Conso, est devenue une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) à gestion collégiale (trois collèges : producteurs, salariés et adhérents). Les adhérents, entièrement acquis à la cause -« les produits sont de meilleure qualité et finalement pas plus chers que dans la grande distribution », ont largement soutenu l'évolution proposée malgré l'augmentation tarifaire qu'elle impliquait.

Samuel Tribollet (Le Progrès-Lyon),

8 février 2009 : ***Alter-conso, l'alimentation et une démarche responsable***

A Ménival, chaque jeudi soir, une cinquantaine d'adhérents vient s'approvisionner pour une semaine de repas labellisés « fraîcheur » L'ambiance est conviviale, tous se retrouvent avec plaisir, conscients de la nature solidaire de la démarche. Marie-France et Carole avouent « avoir retrouvé les saisons, des saveurs oubliées, abandonné le surgelé, cuisiner autrement ». « Merci d'exister » dira un homme en quittant le local un cabas à chaque main. L'ambition avouée d'Alter-conso est de contribuer à « changer le monde ».

(Le Progrès-Lyon),

2 février 2011 : ***A Lyon, Alter Conso propose des paniers solidaires et économiques***

En tout, plus de 1 700 paniers sont ainsi délivrés chaque semaine. Un volume qui permet à Marc Besseas, producteur de pommes à Messimy, d'écouler 2,4 tonnes de pommes par an. Le tout à 1,30 le kilo, prix fixé au début de la saison. « Même les petits calibres, précise le producteur. Ailleurs, on ne me paierait que 17 à 20 centimes du kilo. » Depuis que Marc Besseas est engagé avec Alter Conso, société coopérative d'intérêt collectif (Scic) mettant en lien producteurs et consommateurs, son salaire a doublé. Et il a embauché un ouvrier agricole qui l'aide dans la conversion de son exploitation à l'agriculture biologique. (…)
(…) Alter Conso réalise ainsi un million d'euros de chiffre d'affaires. Pour seulement 11 000 de bénéfices l'an passé, aussitôt réinvestis. Pour conserver la qualité des rapports humains, la coopérative a volontairement stoppé sa croissance voilà deux ans.

Bénévent TOSSERI (La Croix)

12 janvier 2012 : ***Quand les jeunes décident…***

En 2005, cette petite équipe de jeunes qui réunit des Rmistes (…) des chômeurs et des étudiants en fin de formation décide de créer Alter-Conso. 7 ans plus tard, ils sont 8 salariés et ils approvisionnent 750 adhérents dans 15 lieux de distribution. La sollicitation est en croissance permanente, mais nos jeunes coopératifs refusent l'expansion au profit de la valeur humaine et de la transparence de leurs produits. Ils choisissent d'entrer dans un collectif de producteurs et de prestataires de services de proximité baptisé "collectif Raccourci". Le circuit-court est le mot d'ordre de l'ensemble. A l'heure actuelle, Vincent et les autres (on dirait du Claude Sautet) réfléchissent à la création d'un Pôle d'initiative pour la relocalisation alimentaire et territoriale qui réunira aux portes de Lyon, des jardins partagés, les producteurs bio, des maraîchers respectueux de l'environnement et même un laboratoire de transformation.

Philippe BERTRAND (Blog de l'animateur de l'émission « carnets de campagne », suite à l'intervention de Vincent Bleuzet dans l'émission du 11 janvier 2012

7 mars 2013 : ***Alter-Conso : quand une coopérative esquisse l'économie et les emplois de demain***

Rien à envier aux supermarchés

Les coopérateurs d'Alter-Conso sont parvenus à professionnaliser la structure tout en garantissant des emplois pérennes. Au point de concurrencer les grandes surfaces ? L'idée peut faire sourire, mais Alter-Conso réalise un chiffre d'affaires de 104 000 euros par salariés contre 250 000 euros en moyenne dans la grande distribution, selon les calculs réalisés par Patrick Mundler et Lucas Rumpus de l'Isara Lyon, dans le cadre d'un projet de recherche portant sur l'agriculture biologique en Rhône-Alpes. La coopérative est donc en capacité de créer deux fois plus d'emplois que les systèmes classiques de distribution alimentaire.

Des prix décidés collectivement

Les prix sont également fixés collectivement, lors de réunions de filières, deux fois par an. Les consommateurs peuvent participer à ces réunions et exprimer leurs positions quant au

fonctionnement, à la qualité des produits, ou aux améliorations à apporter. « Mais nous manquons de temps pour bien expliquer le coût de production de nos produits », confie Guillaume Gontel, maraîcher biologique.

Sophie Chapelle (Basta Mag)

26 mars 2015 : ***En direct de nos terroirs***

Les clients commencent à défiler. Chacun s'appelle par son prénom, le tutoiement est de rigueur. L'ambiance est détendue. On prend des nouvelles des amis. La confiance règne. Les consommateurs pèsent eux-mêmes leurs produits et Vincent fait crédit à ceux qui ont oublié de régler en avance les paniers achetés (7 euros en moyenne pour un célibataire, 16 pour une famille avec enfants). (...) Forte de son succès, la coopérative a ouvert quinzaine de lieux de distribution dans l'agglomération et encouragé la création de deux autres entreprises similaires. "Je sais que ça peut paraître étrange, mais nous avons été contents de voir émerger des concurrents, car nous servons le même objectif : mieux manger et mieux vivre", sourit Vincent.

Baudouin Eschapasse (le Point)

9 juin 2016 : ***Alter-Conso fête ses 10 ans au jardin des Chartreux***

Ce samedi, au jardin des Chartreux Alter-Conso célèbre ses 10 ans de réussite dans l'économie sociale et solidaire.

Côté fonctionnement, c'est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), dont la propriété est partagée entre ses consom'acteurs, ses paysans et ses salariés. Acteur de l'économie sociale et solidaire, Alter-Conso fonctionne de manière démocratique sur le principe d'1 personne = 1 voix. Si la coopérative ne souhaite pas dépasser les 800 familles, elle réfléchit à élargir à l'automne son circuit de distribution aux restaurants et à la restauration collective.

(Le Progrès-Lyon)

Annexe 11. Document deuxième visite et présentation du projet de recherche

MAIGNAN Marion

Doctorante 2ème année

IRG-Université Paris-Est

5 Bd Descartes

77454 Marne-La-Vallée

Marion.maignan@gmail.com

0668286995

Objet de la demande : Réalisation d'un terrain de recherche au sein de la SCIC Alter-Conso

Je sollicite la SCIC Alter-Conso afin d'y réaliser ma recherche de terrain dans le cadre de ma deuxième année de thèse en sciences de Gestion. L'objectif de ce travail de terrain est de collecter un ensemble de données qualitatives issues à la fois d'entretiens menés auprès des différents acteurs de la SCIC (salariés, consommateurs, producteurs) et de notes d'observations. Ces entretiens seront dans un premier temps enregistrés puis retranscrits, en respectant la confidentialité et le libre consentement des personnes interviewées. En outre, la participation aux activités de la SCIC ou la production de rapports spécifiques pourra être envisagée en lien avec les besoins identifiés.

Thème global de la recherche

Les pratiques de gestion au sein des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire

Contexte de la recherche et méthodologie

Contexte

Les dernières décennies ont été marquées par la recherche de modèles de production et de consommation alternatifs en lien à un contexte de crise économique, sociale et environnementale et à une critique sociétale des excès du néolibéralisme et de certaines dérives des modèles de management « standard ». Ces modèles s'incarnent notamment à travers la multiplication d'initiatives de l'ESS. La question des pratiques de gestion, la recherche de modèles d'organisation alternatifs est ainsi une préoccupation croissante pour ces structures.

En parallèle, la recherche en gestion, centrée sur les entreprises du secteur marchand « classique », ne s'intéresse que depuis peu à ces nouvelles formes d'organisation et à la redéfinition des finalités et des modes d'organisation de l'entreprise qu'elles suggèrent. La notion de « performance globale », incluant des critères sociaux et environnementaux, ainsi que la participation des différentes parties-prenantes, a été mise en évidence, sans pour autant parvenir à se détacher de la priorité donnée aux aspects économiques et quantitatifs de la notion de performance.

Nous souhaitons ici identifier les spécificités des pratiques de gestion au sein des SCIC, en lien avec leur finalité d'utilité sociale et leur gouvernance basée sur le multi-sociétariat. La réticence constatée au sein des organisations de l'ESS vis-à-vis des outils de gestion et de notions telles que la performance pose la question d'une définition alternative de ces notions, capable de traduire les objectifs sociaux et politiques portés par les acteurs de l'ESS et de les pérenniser. La performance doit être ici envisagée comme l'adéquation entre les objectifs et les aspirations portés par le projet de SCIC et les processus mis en œuvre pour réaliser le projet. L'appropriation d'une notion telle que la performance, qui porte une forte connotation « gestionnaire » par l'Economie Sociale et Solidaire vise à bousculer le cadre des approches dominantes en sciences de gestion. Les outils de gestions renvoient quant à eux à tout «*dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996)

Méthodologie

La méthode suivie dans le cadre de la thèse accorde une place essentielle au travail de terrain, suivant une démarche « inductive » qui vise à maintenir un dialogue permanent entre travail théorique et résultats d'enquêtes et d'observations.

Objectif de la présence sur le terrain :

L'objectif est de mener des entretiens avec les acteurs directement impliqués dans la SCIC Alter-Conso (salariés, producteurs, consommateurs), mais aussi, si possible, avec des acteurs d'organisations partenaires (au sein du projet PIRAT, collectif RACCOURCI). En outre, l'observation dans le cadre de réunions vise à développer une analyse fine de l'organisation, des processus de décision et des outils de gestion mis en place.

Les phases du travail de terrain

1) Une première phase de terrain, plutôt axée sur la réalisation d'entretiens, vise à identifier les motivations des différents acteurs à s'engager dans le projet de SCIC. Il s'agit à la fois de comprendre quelles sont les valeurs portées par les différentes parties-prenantes, mais aussi les objectifs qu'elles poursuivent à travers cet engagement.
2) Une deuxième phase portera plus spécifiquement sur les modes d'organisation de la SCIC, les modalités du processus de décision, les outils mis en place pour concrétiser et pérenniser le projet.

Moyens mobilisés

Dans la mesure du possible, et sous réserve de consentement des personnes concernées :

- Mener des entretiens auprès des salariés de la SCIC (8 entretiens), des producteurs au sein des différentes filières (10 à 15 entretiens), et d'un échantillon de consommateurs dans les différents sites de distribution (10 à 15 entretiens)
- Assister à des réunions de suivi de l'activité (réunions de salariés, organisation des différents pôles), réunions de l'association de consommateurs, réunions de filières, Conseils d'Administration.
- Assister à des réunions portant sur le projet PIRAT et le collectif RACCOURCI
- Accéder à des documents (CR d'AG) permettant de retracer l'historique et l'évolution du projet.

Résultats attendus et retours à la SCIC :

Les résultats attendus de cette étude pourront être, à ce stade, de deux ordres :

- Identification des valeurs et objectifs portés par les différents types d'acteurs impliqués dans la SCIC, permettant ainsi la mise en évidence à la fois la diversité des points de vue et des points de convergence.

- Identification et formalisation des pratiques d'organisation et de gestion au sein de la SCIC. Cette formalisation pourrait conduire à la production de documents d'accompagnement des pratiques d'essaimage.

D'autres retours et résultats pourront être proposés en fonction des besoins identifiés.

Périodes de disponibilité :

A ce stade de ma recherche, ma disponibilité vis-à-vis des terrains de recherche est totale à partir de Janvier 2014. Le temps de travail estimé pour la réalisation de 40 entretiens est d'environ 15 jours pleins.

En fonction des réunions prévues et de la disponibilité des différents acteurs, un calendrier de présence pourra dès lors être établi afin de réaliser une première série d'entretiens.

Annexe 12. Éléments de méthode d'animation des ateliers sur la fixation du prix

Eléments de la méthode du Métaplan retenus en vue de la préparation des ateliers sur la fixation du prix – Novembre 2014

Objectifs: Le Métaplan[117] méthode de discussion par écrit, permettant de visualiser les éléments du débat et favorisant la participation de tous à la discussion.

4. Visualiser les discussions : Rendre visibles pour le groupe toutes les contributions importantes de la discussion
5. Déclencher et conduire les discussions : Permettre des interactions, rendre le débat vivant
6. Construire des dramaturgies : Anticiper le déroulement d'une discussion et guider le groupe le long d'un fil rouge jusqu'au résultat visé.

Déroulement de l'animation : L'animateur présente au groupe la thématique de la réunion et ses enjeux et pose à l'ensemble du groupe une question ouverte à laquelle les participants sont invités à répondre sur la base de leurs opinions et de leur expérience personnelle.

Matériel : Cartes rectangulaires de couleurs différentes sur lesquelles seront reportées des idées et arguments, des critiques et points faibles, des propositions d'alternatives, des actions à réaliser, conséquences, des questions et désaccords.

5. Chaque participant inscrit sur une ou deux cartes son point de vue sur la question, en respectant les consignes suivantes : une seule idée par carte, sous forme de demi-phrases.
6. L'animateur lit les cartes à haute voix et regroupe au tableau les cartes au contenu identique ou similaire, pour créer des ensembles réunis sous un même titre
7. Pour chaque carte, l'animateur propose à l'auteur de la carte de prendre la parole pour préciser son point de vue. Les autres participants peuvent ensuite réagir, en respectant les consignes suivantes :
    - 30 secondes par intervention pour laisser tout le monde prendre la parole
    - Un seul argument par prise de parole
8. L'animateur ou le rapporteur reporte au tableau le déroulement du débat, en inscrivant sur une carte les arguments échangés, et en signalant sur le tableau les points problématiques ou les divergences d'opinions.

NB : Le modérateur doit permettre de poser les questions qui permettront de rebondir. Les questions doivent s'adresser à l'expérience et à l'opinion des participants, pas à une connaissance spécialisée. Les questions doivent être ouvertes et permettre de proposer différentes réponses. L'animateur doit chercher à stimuler et impliquer l'ensemble des participants.

Comment formuler le thème de la réunion ? Les questions à se poser en amont :

- A qui s'adresse t-on ?
- Combien de participants ?
- Quel objectif souhaite-t-on atteindre ?
- Quels sont les éléments de contexte à prendre en compte ?
- A quoi les participants doivent-ils réfléchir ?

[117] http://www.metaplan.com/fr/

Encadré : Préparation de l'animation en vue des ateliers sur la fixation du prix au sein d'Alter-Conso

L'animation est préparée sur la base de la méthode du Métaplan

Eveiller l'intérêt et ouvrir le débat :
Présentation des premiers résultats de la thèse : Vise à replacer la question du prix juste est au cœur des problématiques d'Alter-Conso. Le projet d'Alter Conso est un projet de commerce équitable local et un projet de gouvernance participative, qui s'appuie sur une autre « culture de marché » et qui appréhende le marché comme espace de délibération et l'entreprise comme un acteur de transformation sociale

Eléments de présentation :

- Histoire de la fixation du prix juste chez Alter-Conso
- Le prix juste, de quoi parle t-on ? Eléments de composition du prix.
    - Le prix du panier
    - Les frais de fonctionnement
- Mécanismes de définition du prix juste
    - Réunions de filière
    - Prix du marché
    - Un outil : calcul des coûts de production
- Quels enjeux relatifs à la fixation du prix juste ?
    - Juste rémunération du producteur
    - Accessibilité au consommateur
    - Rémunération du salarié
- Critères qui affectent la définition du prix juste
    - Qualité/diversité des paniers
    - Label Bio/AP
    - Qualité sociale/environnementale des produits
    - Soutien à l'agriculture locale et paysanne/autonomie du producteur
    - Référence au prix du marché → quel prix du marché ?
- Comment permettre une transparence et une co-construction du prix ? Comment former et informer l'ensemble des acteurs pour leur donner des clés de participation ?
    - Outil : calcul du prix
    - Enjeu : permettre à chacun d'avoir accès à l'information pour discuter du prix.

Animation de la discussion : Les questions qui se posent :

1. Qu'est-ce qu'un prix juste ? → Communication interne/externe, définition d'un lexique commun
2. Quels éléments entrent en compte dans la fixation du prix chez alter-conso ?
3. Comment procéder pour mieux définir les prix chez Alter-Conso ?

Source : Auteure

Annexe 13. Tableau récapitulatif prix filière fruits été 2015

Dénomination produit	Variété	Culture conduite en...	Qtté	Unité	Prix été 2013	Prix hiver 2013	Prix été 2014	Prix hiver 2014	Proposition 2015 salariés	Proposition 2015 producteurs	fourchette de variation possible	indice augmentation annuel	Prix validé 2015	Qtté mini par portion commandée	Unité
abricot		AB	1,000	kg			4,00 €	**4,00 €**	~~4,00~~	OK				0,500	kg
abricot		conventionnel c	1,000	kg	3,00 €	3,00 €	3,00 €	**3,00 €**	2,80 €	OK				0,500	kg
cassis		AB							?						
cerise		AB	1,000	kg	3,50 €	3,50 €	3,50 €	**3,50 €**	4,00 €	OK				0,500	kg
cerise		Conventionnel	1,000	kg	2,80 €	2,80 €	2,80 €	**2,80 €**	3,00 €	OK				0,500	kg
coing		AB	1,000	kg	1,80 €	1,80 €	1,80 €	**1,80 €**	1,80 €	OK					
fraise	de saison	AB	0,250	kg	2,50 €	2,50 €	2,50 €	**2,50 €**	2,40 €	OK 2,30	Manot	Sobar.			
fraise	de saison	AB	0,500	kg	3,60 €	3,60 €	3,65 €	**3,65 €**	3,75 €	/					
fraise	de saison	conventionnel c	0,250	kg	2,00 €	2,00 €	2,00 €	**2,00 €**	1,90 €	/					
fraise	de saison	conventionnel c	0,500	kg	2,80 €	2,80 €	2,90 €	**2,90 €**	2,80 €	/					
fraise	précoce	conventionnel c	0,250	kg	2,20 €	2,20 €	2,20 €	**2,20 €**	2,30 €	OK					
fraise	précoce	conventionnel c	0,500	kg	3,00 €	3,00 €	3,05 €	**3,05 €**	3,30 €	OK					
framboise		AB	0,125	kg	1,60 €	1,80 €	1,80 €	**1,80 €**	1,80 €	OK					
framboise		AB	0,250	kg											
framboise		conventionnel c	0,125	kg	1,50 €	1,50 €	1,50 €	**1,50 €**	1,50 €						
framboise		conventionnel c	0,250	kg											
groseille	maquereau	AB	0,125	kg	1,70 €	1,70 €	1,75 €	**1,75 €**	1,70 €						
groseille		AB	0,125	kg	1,60 €	1,60 €	1,60 €	**1,60 €**	1,60 €						
groseille		Conventionnel	0,125	kg											
kiwi	Hayward	AB	1,000	kg	2,60 €	2,60 €	2,60 €	**2,60 €**	2,70 €	→ DVon a la TTR en fait					
mûre		AB	0,125	kg	1,80 €	1,80 €	1,80 €	**1,80 €**	1,80 €	OK					
mûre		conventionnel c	0,125	kg	1,50 €	1,50 €	1,50 €	**1,50 €**	1,50 €	OK					
myrtille		Conventionnel	0,125	kg	1,70 €	1,70 €	1,70 €	**1,70 €**	1,80 €	1,75					
myrtille		Conventionnel	0,250	kg											
noix		AB	1,000	kg		4,50 €	4,50 €	**4,90 €**	4,50 €	4,50					
pêche	jaune/blanche	conventionnel c	1,000	kg	2,30 €	2,30 €	2,30 €	**2,30 €**	2,30 €	/				0,700	kg
pêche	jaune/blanche	AB	1,000	kg					3,20 €	/				0,700	kg
pêche	vigne	conventionnel c	1,000	kg	2,30 €	2,30 €	2,30 €	**2,30 €**	2,30 €	/				0,700	kg
pêche	vigne	AB	1,000	kg	3,00 €	3,00 €	3,00 €	**3,00 €**	3,20 €	/				0,700	kg
poire		AB	1,000	kg	2,60 €	2,80 €	2,80 €	**2,80 €**	2,80 €	/				0,700	kg
poire		Conventionnel	1,000	kg	1,75 €	1,75 €	1,75 €	**1,75 €**	1,75 €	/				0,700	kg
pomme		AB	1,000	kg	2,50 €	2,55 €	2,55 €	**2,55 €**	2,45 €	/					
pomme		conventionnel c	1,000	kg	1,40 €	1,40 €	1,40 €	**1,40 €**	1,40 €	/					
prune	mirabelle	AB	1,000	kg	3,00 €	3,45 €	3,45 €	**3,45 €**	3,00 €	3,45				0,500	kg
prune	mirabelle	conventionnel c	1,000	kg	2,50 €	2,60 €	2,60 €	**2,60 €**	2,50 €	R.2,3	RC.3			0,500	kg
prune	quetsche & reine claude	AB	1,000	kg	2,50 €	2,60 €	2,60 €	**2,70 €**	2,70 €	2,80				0,500	kg
prune	quetsche & reine claude	conventionnel c	1,000	kg							(Montauzier)			0,500	kg
raisin		AB	1,000	kg	4,00 €	4,50 €	4,50 €	**4,50 €**	4,30 €					0,500	kg
raisin		conventionnel c	1,000	kg	3,00 €	3,35 €	3,35 €	**3,35 €**	3,30 €					0,500	kg
rhubarbe		AB	1,000	kg	4,00 €	4,00 €	4,00 €	**4,00 €**	3,50 €					0,500	kg

Table des Figures

Figure 1. Manifestation d'agriculteurs à Vesoul (est de la France) contre la chute des prix agricoles, le 29 janvier 2015 15
Figure 2. Une manifestation d'agriculteurs 16
Figure 3: Page d'accueil du site Internet d'Alter-Conso 36
Figure 4 : Carte des lieux de distribution de la SCIC Alter-Conso 38
Figure 5 : 7 filières de production, 4 tailles de paniers 39
Figure 6. Le consommateur, un engagement coopératif et responsable 40
Figure 7 : Les collèges de vote de la SCIC Alter-Conso 43
Figure 8 : Les dimensions du développement durable dans les finalités d'Alter-Conso 48
Figure 9 : Principaux éléments de la Charte du Commerce Equitable Local 86
Figure 10 : Photographie d'une affiche dans le local de la coopérative 213
Figure 11 : Un message d'accueil sur la porte de la coopérative 215
Figure 12 : Organisation du local et espaces de mutualisation 243
Figure 13 : Liste des producteurs d'Alter-Conso 259
Figure 14 : Photographie d'une distribution : des consommateurs récupèrent leur panier 267
Figure 15 : Une consommatrice récupère ses produits 267
Figure 16 : Un prodcteur en train de noter la présence des consommateurs. Sur la table : produits d'épicerie, derrière lui, les glacières contenant les produits laitiers. 268
Figure 17 : Affichage composition des paniers fruits couple et famille 269
Figure 18 : Détail composition d'un panier fruits famille 269
Figure 19 : Carte des producteurs d'Alter-Conso 276
Figure 20 : Extrait du compte-rendu de conseil de coopération du 25 septembre 2015 287
Figure 21 : La mise en place d'un "cercle vertueux" en faveur d'une transformation des pratiques agricoles et alimentaires 302
Figure 22 : Répartition des produits de la SCIC Alter-Conso pour l'année 2015 313
Figure 23 : Répartition du volume de marchandises vendues par la coopérative en 2015, par filière et via la fiche épicerie (vente au détail et commandes) 314
Figure 24 : Diagramme d'analyse des charges de la SCIC Alter-Conso (2015), avec et sans les charges salariales 315
Figure 25 : part de capital social initial détenu par chaque collège 317
Figure 26 : Organisation et représentativité des organes de gouvernance de la SCIC Alter-Conso 345
Figure 27 : La SCIC à l'interface entre approvisionnement, écoulement, production de service 350
Figure 28 : Proposition de formation au calcul du prix juste 355
Figure 29 : Quatre prix distincts 363
Figure 30 : Prix des paniers avant et après augmentation 364
Figure 31 : Décomposition du prix payé par le consommateur à la coopérative 365
Figure 32 : présentation du système d'abonnement et prix des paniers 366
Figure 33 : simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement au panier légumes "solo", avec frais de fonctionnement à 0% 367
Figure 34 : Simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement à tous les paniers "solo", avec frais de fonctionnement à 10% 367
Figure 35 : Simulation de prix payés par le consommateurs pour un abonnement à un panier fruits et un panier légumes "famille", avec frais de fonctionnement à 0% 368
Figure 36 : Simulation de prix payés par le consommateur pour un abonnement à tous les paniers "famille" avec frais de fonctionnement à 10% 368
Figure 37 : Décomposition du prix payé par la coopérative au producteur 370
Figure 38 : Affiche pour les ateliers 2014 d'Alter-Conso 392
Figure 39 : Compte rendu des ateliers prix 2014 d'Alter-Conso-extrait 393
Figure 40 : Schéma de synthèse des résultats du Métaplan 396
Figure 41 : Décomposition du prix payé par le consommateur 406
Figure 42 : Les échanges des biens et services au sein de la coopérative 417
Figure 43 : Le prix juste : des finalités en tension 430
Figure 44 : avantages et inconvénients du système d'Alter-Conso listé par les producteurs de la filière fruits 434
Figure 45 : proposition de comparaison des coûts entre Alter-Conso et d'autres systèmes de distribution 435
Figure 46 : Une analyse de la construction du prix au prisme de l'agencement marchand 449
Figure 47 : Codes de 1er, 2e et 3e niveau permettant de qualifier la démarche de transformation sociale de la coopérative 474

Figure 48: Codes NVivo de 1er, 2ème et 3ème niveau autour du récit de création de la coopérative (Chapitre 5) _____ *475*
Figure 49 : Codes NVivo de 1er, 2ème et 3ème niveau autour de la mise en place d'un système agro-alimentaire alternatif (Chapitre 6) _____ *476*
Figure 50 : Codes NVivo de 1er, 2ème, 3ème et 4ème niveau autour de l'entreprise non capitaliste _____ *478*
Figure 51 : Codes relatifs à l'organisation du travail _____ *479*
Figure 52 : Codes relatifs au multisociétariat _____ *480*
Figure 53 : Codes relatifs au fonctionnement démocratique _____ *481*
Figure 54 : Codes relatifs au fonctionnement démocratique (Suite) _____ *482*
Figure 55 : Eléments relatifs à la fixation du prix juste _____ *483*

Table des Tableaux

Tableau 1 : Définition et part des droits de vote en Assemblée Générale des collèges de la SCIC Alter-Conso 45
Tableau 2 : Les principes de l'ESS mis en avant par Alter-Conso 46
Tableau 3 : Présentation du matériau empirique 58
Tableau 4 : Liste des personnes interrogées, par catégorie 60
Tableau 5 : nombre d'entretiens réalisés par catégorie de coopérateur 61
Tableau 6 : Critères de définition de la SCIC et problématiques développées par les CMS 105
Tableau 7 : Les principes de la justice commutative et leur interprétation 120
Tableau 8 : Les trois fonctions du prix et les principes de définition associés 122
Tableau 9 : Les principes de définition de l'échange juste chez Aristote et leur interprétation dans les courants théoriques traitant du prix juste en économie, sociologie, gestion 129
Tableau 10 : Objectifs du CE et critères de définition du prix 192
Encadré 11 : La consommation citoyenne, entre droits et devoirs 221
Encadré 12 : Une logique de service public alimentaire 225
Tableau 13 : Synthèse des étapes du projet de création d'Alter-Conso 229
Tableau 14 : Les raisons d'être de la coopérative 248
Tableau 15 : Extrait de la charte d'engagement des agriculteurs 274
Tableau 16 : Chronologie de la controverse autour du passage en AB 284
Tableau 17 : Restitution de otes d'observation-AG 2014-Vote sur le passage en AB 289
Tableau 18 : Valorisation des contraintes de distribution par le consommateur 295
Tableau 19 : notes prises au cours des ateliers 2015. 352
Tableau 20 : Construction d'un référentiel de fixation des prix en filière fruit-notes d'observation 384
Tableau 21 : Restitution des arguments mobilisés dans la fixation des prix au cours d'une réunion de filière fruits 387
Tableau 22 : les critères de justice mobilisés par les membres de la SCIC dans le cadre d'un atelier collectif de co-construction du prix 397
Tableau 23 : Représentations du marché et comparaison au système d'Alter-Conso pour les consommateurs 402
Tableau 24 : Variation du résultat en fonction des niveaux de salaires souhaités 403
Tableau 25 : Répartition des permanences en fonction du chiffre d'affaires 422
Tableau 26 : Avantages et inconvénients des produits proposés par Alter-Conso 426
Tableau 27 : Caractérisation des critères de justice mobilisés par la SCIC Alter-Conso 441
Tableau 28 : Le prix juste au sein de la SCIC Alter-Conso : des théories contemporaines aux théories médiévales du juste prix 442

Table des Encadrés

Encadré 1. Chronologie de la crise du porc en 2015 _____ *18*
Encadré 2 : Les statuts de la SCIC : un ancrage dans le développement durable _____ *47*
Encadré 3 : Scènes de distribution : Description d'une distribution à partir de notes d'observation _____ *265*
Encadré 4 : Le chantier de désintensification du travail _____ *331*
Encadré 5 : Organisation hebdomadaire du travail au sein de l'équipe salariée _____ *334*
Encadré 6 : Les organes de gouvernance de la SCIC Alter-Conso et leurs attributions _____ *344*
Encadré 7 : Notes d'observation, Conseil de Coopération du 6 juin 2016 _____ *358*
Encadré 8 : La méthode du Métaplan _____ *394*

Table des Matières

Introduction Générale **15**
Question de recherche **27**
Définition de l'objet de recherche **27**
Problématisation **30**

Partie 1. Contexte de la recherche et éléments théoriques **33**

Chapitre 1 ..... **34**

Introduction au terrain de recherche et éléments de méthodologie **34**

I. Eléments de présentation de la SCIC Alter-Conso **35**
A. La mission de la coopérative : changer les modes de production et de consommation alimentaire **35**
B. Le cœur de métier de la coopérative : la distribution de paniers agricoles locaux **37**
C. Une démarche solidaire et durable **41**
1. Un ancrage dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire 41
a) Un statut spécifique : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif 41
b) L'inscription dans des réseaux d'économie sociale et solidaire 41
c) La SCIC : rôle et organisation des collèges de vote 42
2. Une démarche de développement durable 46

II. Méthodologie de la recherche **49**
A. Préambule : "je" ou "nous"? **49**
B. Une démarche compréhensive, fondée sur une étude de cas unique **50**
C. Retours réflexifs ou comment je n'ai pas choisi mon sujet au hasard **52**
1. Eléments d'avant-thèse 52
2. Evolution de la recherche 53
3. Relation au terrain de recherche 54
D. Déroulement de la recherche **56**
1. Accès au terrain 56
2. Collecte et analyse des données 56
a) Collecte des données 57
b) Analyse des données 61
E. Cohérence de la méthodologie avec la démarche de recherche **63**

Chapitre 2 ..... **66**

Contexte d'analyse : les systèmes agro-alimentaires et économiques alternatifs **66**

I. Les systèmes agro-alimentaires alternatifs **67**
A. Les S3A, une diversité d'initiatives de résistance au système agro-industriel mondialisé **67**
1. De la critique de l'agro-industrie à l'émergence de systèmes alternatifs 67
2. Une diversité de pratiques pour repenser notre relation aux autres et à l'environnement 69
3. Enjeux et défis pour les S3A 71
4. Enjeux pour le travail de thèse 72
B. Des Teikei aux AMAP : développement des systèmes de vente directe de produits fermiers locaux **73**
1. Les Teikei : précurseurs des systèmes de vente directe 74
a) L'origine du Teikei : le rejet de l'agriculture industrielle par les producteurs et consommateurs 74
b) Les Teikei : un apprentissage collectif par essais-erreurs 76
c) Essaimage et multiplication des formes organisationnelles 77
2. Des CSA aux AMAP : la diffusion internationale 77
C. Critiques et limites des S3A **78**

1. L' « alternatif » et le risque d'une pensée binaire 79
2. Les risques de localisme défensif 80
3. Les S3A, des systèmes élitistes ? La problématique de la justice agro-alimentaire 80
D. Du commerce équitable au commerce équitable local 83
1. Le commerce équitable : définition et fondements historiques 83
2. Emergence d'un commerce équitable local 84

II. Des économies alternatives à la critique en gestion : repenser les organisations pour réinventer l'économie ? 88
A. L'économie sociale et solidaire : une démarche historique en faveur d'une « autre » économie 89
1. L'économie sociale et solidaire, une brève introduction 89
2. La SCIC, une nouvelle forme coopérative, à l'interface entre économie sociale et économie solidaire 94
a) Fondements et histoire du mouvement coopératif 94
b) La SCIC, une nouvelle forme coopérative : ovni ou aboutissement de l'idéal coopératif ? 95
c) Valeurs et principes coopératifs 97
d) L'économie alternative : au-delà des statuts et des clivages théoriques, en faveur des expérimentations sociales et économiques 99
B. Enjeux contemporains pour la recherche : quelles pratiques de gestion pour mettre en œuvre l'alternative économique ? 100
1. L'analyse des organisations de l'économie alternative pour enrichir les approches critiques en gestion 100
a) L'organisation socialement innovante comme acteur de changement systémique 101
b) L'apport de l'ESS aux perspectives critiques en gestion. 102
2. Diversité économique, performativité critique : enjeux pour la posture de recherche 108

Chapitre 3 110

Les théories du juste prix : fondements historiques et enjeux contemporains ... 110

Préambule : le prix, cet illustre inconnu 112

I. Le juste prix : éléments de définition et fondements historiques 114
A. Prolégomènes : quelle forme de la justice pour penser le prix juste ? 114
1. Les fonctions du prix 115
2. Les formes de justice du prix 115
a) Justice commutative 116
b) Justice distributive 120
c) Justice procédurale 121
3. Prix « objectif » *versus* Prix « subjectif » 122
4. Prix juste et marché 124
a) Déterminer le prix ou construire le marché ? 125
b) Le marché, incompatible avec la justice ? 126
c) Le prix juste, résultat d'un « autre marché » ? 129
B. Le prix juste dans l'histoire de la pensée économique 130
1. Le prix juste, une problématique ancienne 130
2. Une problématique transversale : liberté de l'échange *versus* régulation 131
3. Les critères médiévaux de définition du prix juste 132
a) Valeur travail et coûts de production 133
b) Prix juste et rapports sociaux 134
c) Le prix juste doit prendre en compte le risque encouru par le producteur 135
d) Le prix juste, fixé par la communauté : agora marchande, économie planifiée, ou libre concurrence ? 136
e) Le prix juste comme rencontre de besoins réciproques 138
f) Juste pour qui ? 139
g) Les politiques de fixation des prix 139
(1) Laesio enormis 139
(2) Une intervention importante des autorités 140

4. Le tournant de la pensée sur le prix juste : physiocrates et néoclassiques 140
a) Les physiocrates et la naturalisation de l'économie 140
b) La justice du prix chez Smith et Walras 141
c) La révolution marginaliste 144

II. Enjeux théoriques contemporains autour du prix juste 146
A. Les approches du prix juste dans l'économie « orthodoxe » 146
1. Le prix juste comme prix de marché 146
2. Le prix de marché : justice ou justesse ? 147
B. Le prix juste comme résultat d'une construction sociale 148
1. Critique des analyses économiques du prix 149
2. Les approches sociologiques du marché et des prix 150
a) Sortir du marché « naturel » et « apolitique » 150
b) De l'analyse des marchés concrets à la formation des prix 151
c) La notion d'agencement marchand, un cadre d'analyse original 152
3. Le prix juste comme résultat d'un rapport social 155
a) Le prix comme reflet des rapports de force et de hiérarchie sociale 155
b) Le prix comme résultat d'un compromis « acceptable » pour les deux parties 156
C. Prix juste et marketing 156
1. La fixation du prix en marketing 156
2. Un regain d'intérêt pour la construction des marchés 159
3. Le prix juste : un impensé du marketing ? 159
a) Peu de travaux portant explicitement sur le prix juste 159
b) Les approches par la consommation responsable : comprendre les choix de consommation éthiques 160
c) Enjeux théoriques au regard de la problématique de recherche 163
D. Le prix juste dans une perspective d'économie sociale et solidaire 164

Chapitre 4 168

Les processus de fixation des prix au sein des systèmes agro-alimentaires alternatifs 168

I. Les caractéristiques des biens alimentaires, biologiques, équitables 169
A. L'exception agricole et alimentaire 169
1. Les produits agricoles, une exception dans l'histoire économique 169
2. Les produits agricoles, des marchandises comme les autres ? 170
a) Des biens à caractère vital 170
b) Un enjeu : mettre en place des formes d'échange en accord avec les caractéristiques de biens alimentaires 172
B. Les biens issus d'un commerce Biologique, Local, Equitable et Solidaire : des biens de confiance, à visée de justice 174
1. Des biens porteurs de caractéristiques extrinsèques 174
a) Le prix de marché n'intègre pas les externalités négatives 174
2. Le prix juste, un prix qui intègre les caractéristiques extrinsèques de biens 176
b) Comment évaluer les caractéristiques extrinsèques des produits issus d'un commerce Biologique, Equitable, Local, Solidaire ? 177

II. Fixation des prix et lien au marché dans les circuits alimentaires de proximité 182
A. Les Tekei : de l'engagement marchand contractuel à la relation bilatérale de don contre-don 182
B. L'engagement contractuel dans les S3A: la fixation d'un prix « non-marchand » ? 184
C. Les circuits courts et de proximité : le prix juste comme résultat d'une « agora marchande » 187

III. Les principes et pratiques de fixation des prix dans le commerce équitable 190
A. Principes et critères de définition du prix juste 190

B. Conceptions de la justice dans le prix équitable 192
1. Une diversité de critères du juste 192
a) Les principes de l'échange éthique 192
b) Justice ou compassion ? 193
2. Le prix juste comme résultat d'une co-construction autour du juste 194
3. Prix équitable et prix de marché 196
a) Le prix équitable comme « miroir inversé » du prix de marché 197
b) Le prix équitable comme prix de marché 197
c) Le prix juste résultat d'un marché encastré 198
4. Pour une autre approche du prix équitable : retour sur les principes de « bonne économie » d'Aristote 199
C. Pratiques de fixation du prix juste dans le commerce équitable 201
1. La construction du prix au sein des organisations du commerce équitable 201
2. Difficultés pratiques rencontrées dans la fixation des prix équitables 202

Conclusion de la première partie 204

Partie 2 : La construction du prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif 205

Chapitre 5 206

Alter-Conso : Genèse et finalités d'une organisation militante 206

Préambule : une première journée avec Alter-Conso 208

I. La création de la SCIC, d'une réflexion théorique à la construction d'une organisation militante 218
A. L ' « avant » Alter-Conso : de l'émergence du projet au lancement de l'activité 218
1. Echapper à la grande distribution, créer une AMAP accessible aux populations à faible revenu (2003-2004) 218
2. Diversifier l'offre d'AMAP, créer un réseau professionnel de points de distribution (2004) 222
3. Une équipe renforcée pour concrétiser le projet (2005-2006) 226
4. Un projet militant, porté par une démarche théorique 230
a) Le fondateur : une démarche militante, ancrée dans une réflexion théorique 230
b) Un business-plan fondé essentiellement sur les valeurs de l'ESS plus que sur des projections économiques 231
c) Une équipe fondatrice sans connaissances ou compétences gestionnaires ou agricoles 232
5. De l'association à la coopérative : le choix du statuts de SCIC 233
a) Un statut qui matérialise le projet 234
(1) Un cadre adapté aux décisions démocratiques multi-parties prenantes 234
(2) La SCIC : un statut adapté à l'idée de service public alimentaire 235
b) Concilier finalité sociale et démarche commerciale 236
c) Un fonctionnement inspiré par les statuts 236
B. 2006-2016 : 10 ans de distributions de paniers 237
1. Les premiers mois : effervescence, essor, saturation 237
2. 2006-2008 : stabiliser le projet, trouver les outils logistiques et de gouvernance 239
3. La pérennisation 240
4. Essaimer, mutualiser : développer les circuits-courts de l'ESS 242
C. La coopérative aujourd'hui : état des lieux et enjeux 245
1. Améliorer l'assise économique, impulser de nouvelles dynamiques 245
a) Un équilibre économique encore fragile 245
b) Les projets de développement en cours 245
2. Un enjeu majeur : évoluer en préservant ses valeurs 246
3. La coopérative aujourd'hui, quelles finalités ? Regards croisés des différentes parties-prenantes 247

Chapitre 6 253

La construction d'un système agro-alimentaire alternatif : transformer les pratiques de production et de consommation alimentaires 253

I. La critique du modèle agro-industriel 254
A. L'agriculture industrielle et la perte du lien à la nature 254
B. Grande distribution : consommation de masse et anonymat 255
C. Le modèle des coopératives agricoles 257

II. Eléments descriptifs : Organisation du système de production et de distribution agricole 259
A. Fonctionnement du système de production et de logistique 259
B. Présentation et organisation des filières de production 261
C. Organisation des distributions 264

III. Promouvoir des pratiques agricoles durables, dans une logique d'agriculture paysanne 270
A. Produire autrement : soutenir une agriculture alternative, durable et paysanne 270
1. Un modèle de développement agricole local 270
a) Répondre à un besoin non satisfait : assurer l'autonomie alimentaire sur le territoire 270
b) Un projet de développement agricole : le soutien aux producteurs locaux 271
c) Encourager l'expérimentation et l'innovation collective 273
2. Défendre des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement 274
a) Promouvoir une agriculture locale, de saison, respectueuse des ressources environnementales 274
b) Le soutien à l'agriculture durable, un enjeu de cohérence pour les producteurs : 279
(1) Les producteurs : rester en lien avec la nature, une question de cohérence 279
(2) Les consommateurs : prendre soin de la terre et de ses habitants : 281
3. Une démarche transversale intégrant des dimensions éthiques et socio-économiques 281
4. La controverse autour de l'agriculture biologique 283
a) Historique de la controverse 283
b) Pour ou contre ? Les arguments mobilisés 285
c) Enjeux de gouvernance coopérative : imposer un cadre ou construire une démarche flexible ? 286
d) La controverse comme marque d'une démocratie en bonne santé ? 287
B. Un modèle de distribution alternatif pour transformer les pratiques de consommation alimentaire 290
1. La transformation des pratiques alimentaires : état des lieux et enjeux 290
a) Les consommateurs, un engagement en faveur d'une consommation responsable 290
b) La démocratisation alimentaire, une question de revenus ? 292
c) Un système de distribution contraignant, levier de transformation des pratiques alimentaires ? 293
2. Un circuit de distribution alternatif pour transformer les relations entre producteur et consommateur 298
a) Le lien social, une notion surfaite ? 298
b) Un élément central : le lien ville-campagne et relation entre producteur et consommateur 298
(1) Une curiosité réciproque entre catégories de membres 298
(2) Une relation « plus que marchande » 300

Chapitre 7 304

Une coopérative orientée vers un projet économique non capitaliste et démocratique 304

I. Une organisation économique non capitaliste 306
A. De la critique de l'entreprise capitaliste à la création d'une entreprise commerciale 306
1. La critique de l'entreprise capitaliste 306
2. Un enjeu d'autonomie économique et financière 308

a) Créer des emplois de qualité et rémunérateurs 308
b) Assurer un développement autonome et pérenne de l'organisation 310
(1) Etre indépendants vis-à-vis des pouvoirs publics 310
(2) Echapper aux banques et institutions financières 312
3. Un équilibre économique fragile 312
B. Les principes d'une économie alternative 316
1. Un rapport non capitaliste au capital (régime de propriété et régime de gestion) 317
a) Découpler montant du capital détenu et pouvoir de décision 317
b) Ne pas rémunérer le capital 318
c) Ne pas être « propriétaire » de la coopérative 318
2. Redéfinir la performance : une entreprise commerciale à but non lucratif 318
a) Revendiquer un « droit à l'inefficacité » 318
b) Une entreprise non lucrative 319
c) Primauté de l'humain sur le capital : 319
3. Repenser les relations à l'environnement économique 320
a) Essaimage versus croissance 320
b) Coopération versus concurrence : inter coopération et projets de développement collectif 322
4. Prendre des risques : utopies et expérimentations 323
II. Repenser le travail 325
A. Critique du travail salarié et recherche de sens dans le travail 325
B. Deux objectifs fondamentaux : réduire le temps de travail, assurer des salaires décents 328
1. Limiter le temps de travail 328
2. Rémunérer le travail : 329
a) Garantir une qualité de salaire 329
b) Une égalité stricte entre salariés 329
3. Enjeux autour de l'articulation entre temps de travail et rémunération 329
a) Travailler plus ou gagner moins ? Une réflexion autour de la catégorie du « suffisant » 329
b) Temps de travail, rémunération, et modèle économique de la coopérative 330
c) De l'intensification des conditions de travail… 330
d) … A la recherche d'un modèle viable : une réflexion sur le partage des tâches entre coopérateurs 332
C. Modalités d'organisation du travail : décliner dans les pratiques les valeurs de l'ESS 333
1. Organisation du travail 333
2. L'absence de lien hiérarchique 335
3. La non-spécialisation 337
a) Les finalités de la non-spécialisation 337
b) Limites et spécialisation partielle 338
4. La qualité de vie au travail : état des lieux et enjeux 339
a) Des conditions de travail globalement satisfaisantes… 339
b) …mais des points de vigilance à conserver 340
c) Les principaux enjeux en matière de qualité de vie au travail 341
III. Construire et décider ensemble : multisociétariat et démocratie 343
A. Les organes de gouvernance au sein d'Alter-Conso 343
B. Les principes d'une organisation démocratique 346
1. Les conditions de la démocratie 346
2. Les processus démocratiques 346
3. Les enjeux du fonctionnement démocratique 347
C. Le multisociétariat : construire ensemble au-delà d'intérêts divers 349
1. Les services fournis par la SCIC à ses trois catégories de membres : une coopérative à l'interface entre écoulement, approvisionnement, service 349
2. Les relations entre catégories d'acteurs 353
a) Une démarche compréhensive, des rapports de solidarité 353
b) Un rapport de force inégal entre collèges 353
Chapitre 8 355

La recherche du prix juste : une démarche de commerce équitable local au sein d'un système agro-alimentaire alternatif 355

I. Les modalités de construction du prix chez Alter-Conso 356
A. Emergence de la problématique du prix 356
1. La fixation du prix, enjeu central ou problème insoluble ? 356
2. La recherche d'un prix juste 359
3. Une brève histoire de la fixation des prix 360
4. La nécessité de construire un cadre collectif pour fixer le prix 361
B. Eléments descriptifs : les prix chez Alter-Conso, de quoi parle t-on ? 362
1. Différents types de prix 362
a) Prix des paniers et frais de fonctionnement 363
b) Prix des produits et taux de commission 369
2. Le cadre actuel de fixation des prix 371
a) Eléments fondamentaux autour de la fixation des prix 371
b) Des enjeux variables d'une filière à l'autre 371
(1) La filière fruits : le prix, un sujet sensible 372
(2) La filière légumes : des productions très diversifiées 374
(3) Filière produits laitiers 376
(4) Filière viande 376
(5) Filière pain-goûter 376
(6) Filière alcools 377
c) Un cadre commun est-il pertinent ? 377
3. La fixation des prix en réunion de filière : de l'idéal à la pratique 378
a) La réunion de filière : Ring de boxe, salle d'audiences, ou agora marchande ? 378
(1) L'idéal de fixation du prix en filière : un débat argumenté réunissant l'ensemble des parties prenantes 378
(2) Dans la pratique : l'absence de cadre commun laisse la place aux rapports de force 379
4. Déroulement d'une réunion de filière et fixation des prix 383
C. A la recherche du prix juste : les étapes d'une construction collective 391
1. Organisation d'ateliers autour de la question du prix 391
a) Enjeu et déroulement des ateliers 394
b) Résultats des ateliers 395
2. Une nouvelle dynamique autour de la question des prix? 400
a) Une appropriation de la question de la part des consommateurs 400
b) La hausse des prix des paniers 402

II. Le prix juste : à la croisée des enjeux éthiques et pragmatiques 404
A. Le prix juste à la croisée des formes de justice 404
1. Justice procédurale : construire un cadre collectif de fixation du prix 404
a) Le prix juste résulte d'une construction collective 404
b) Un prix juste est un prix transparent 406
c) Un prix juste est le résultat d'un calcul 407
2. Justice distributive : prendre en compte les inégalités 410
a) Accessibilité au consommateur 411
(1) Des frais de fonctionnement proportionnels au niveau de revenu 411
(2) Le prix des produits : être accessible aux personnes à faible revenu 411
(3) L'accessibilité : état des lieux 413
b) Effort du producteur 415
3. Justice commutative : entre équivalence dans l'échange et reconnaissance des besoins de chacun 415
a) Rémunérer le travail 417
(1) La rémunération du producteur 417
(2) Rémunération du travail salarié 423
(3) Une subjectivité indépassable ? 423
b) La qualité des biens et services fournis 424
B. Le prix juste : le soutien à un projet politique et collectif 427
1. Défendre un modèle de production et de consommation 427
a) Un modèle agricole 427
b) Un système de distribution politique et solidaire 427

2. S'appuyer sur un modèle d'organisation original 428
a) Confiance et interconnaissance 428
b) La SCIC : un modèle d'échange tripartite et des finalités en tension 429
c) La recherche d'un équilibre « gagnant-gagnant » 431
3. Le prix juste dans et contre le marché 431
a) Contre le marché 431
b) Une référence incontournable 432

Conclusion de la seconde partie 438

Discussion des résultats et perspectives de recherche 440

I. Contributions de la recherche 440
A. La justice du prix au sein de la SCIC Alter-Conso : une justice multidimensionnelle et co-construite 440
B. Discussion de la formation des prix en marketing 443
1. Repenser la participation du consommateur dans la fixation du prix 443
2. Le prix comme messager du juste 445
C. Le prix comme outil de performation des économies alternatives 446
D. Eléments relatifs à la construction du marché - Contribution à la compréhension de l'agencement marchand 448
E. Actualité empirique de la recherche 450

II. Conclusion, limites et perspectives de recherche 450

Références bibliographiques 453

Annexes 470

Table des Figures 506

Table des Tableaux 508

Table des Encadrés 509

Résumé

Le modèle de production, consommation et distribution agro-industriel fait l'objet depuis les années 1970 de critiques portant sur son impact environnemental, économique et sociétal. En réponse à ces critiques, s'est développée depuis les années 60 au Japon, 80 aux États-Unis, et plus récemment en France, une diversité d'initiatives et d'expérimentations socio-économiques visant à soutenir une agriculture plus respectueuse de l'homme et de la planète, basée sur de nouvelles formes d'organisation et orientée vers des échanges économiques plus justes. Ces initiatives, qualifiées de systèmes agro-alimentaires alternatifs, associent de manière variée des modes production respectueux de la planète (agriculture raisonnée et biologique, agro-écologie, permaculture). Elles s'appuient par ailleurs sur des formes organisationnelles ancrées dans des dynamiques d'économie sociale et solidaire : Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), circuits-courts, coopératives, commerce équitable local. Ces expériences développent des modèles de gouvernance et d'organisation qui reconsidèrent les finalités et les modalités de l'activité économique et sont animées par une volonté de s'engager dans une « autre économie ». La question de la justice dans l'échange, incarnée par la cherche d'un prix juste, est enjeu central pour ces démarches.

Dans ce contexte, la thèse propose d'analyser la construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif, engagé dans une démarche de commerce équitable local et s'appuyant sur un modèle d'organisation innovant. Ce travail s'appuie sur le suivi, pendant trois ans, de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Alter-Conso, engagée dans la distribution hebdomadaire de paniers issus de l'agriculture biologique, locale et paysanne dans 14 lieux de l'agglomération lyonnaise. Cette SCIC se caractérise par un projet d'entreprise orienté vers une transformation des modes de production et de consommation alimentaire, et s'appuie sur une démarche ancrée dans les principes et valeurs coopératifs. Elle réunit autour d'un même projet quatre catégories d'acteurs : salariés, producteurs, consommateurs, et sympathisants. Au sein de la coopérative, l'activité marchande est le support d'un projet avant tout sociétal et politique, orienté vers une transformation des pratiques agricoles et des modalités de gestion de l'activité économique. La thèse propose d'analyser comment les acteurs de la coopérative construisent un prix juste, au regard du projet de l'entreprise et de ses modalités d'organisation.

La thèse permet de montrer que la construction du prix juste au sein de cette organisation reflète une exigence de justice à la fois procédurale, commutative, et distributive. Ce travail donne également à voir un processus de fixation du prix alternatif au prix de marché, et qui incarne les spécificités d'une organisation coopérative à finalité sociale. La construction du prix juste intègre les finalités et les valeurs de la coopérative, à la fois dans les critères de définition et dans le choix des procédures de fixation du prix. Le prix juste est ainsi construit sur la base d'une discussion et indépendamment des variations de l'offre et de la demande. Il est défini sur la base d'une relation tripartite, durable et compréhensive entre producteurs, salariés et consommateurs de la coopérative, caractérisée par une reconnaissance des besoins réciproques des acteurs concernés par l'échange.

Abstract

The industrial model of food production, consumption and distribution has been criticized since the seventies in reference to its environmental, social and economical impacts. These critics led to the emergence of a diversity of socio-economic initiatives, engaged in the promotion of a model of agriculture that is more respectful of the planet and its inhabitants, based on new organizational forms and oriented towards fair economic exchange. These alternative food systems refer to a diversity of agricultural methods, including responsible and organic farming, agroecology, permaculture. Alternative food systems generally rely on organizations engaged in a social or solidarity economy: Community Supported Agriculture, short food supply channels, cooperatives, local fair trade. They reconsider the purpose and terms of economic activity and are driven by a desire to engage in an alternative economy. The question of fairness in exchange, embodied by the will to define a fair price, is of central matter for these initiatives.

In this context, this thesis aims at analyzing the construction of a fair price within an alternative food system. This system is engaged in a dynamic of local fair trade, and is based on an innovative organizational form. An empirical study has been conducted during three years within the cooperative Alter-Conso. This social cooperative proposes a weekly distribution of local and organic food products, in 14 delivery points in and around the city of Lyon. It puts forward the values and principles of a social and solidarity economy, and brings together into cooperation four categories of members: employees, producers, consumers, and supporters. In this sense, economic activity aims primarily at achieving a social and political goal, oriented towards a transformation of agricultural practices and questioning the dominant management practices in economic life. The thesis aims at analyzing how the members of the cooperative construct a fair price, considering its social project and its organizational form.

The thesis shows that the construction of a fair price articulates three forms of justice: distributive, commutative, and procedural. It shows how the cooperative defines a price definition process that is an alternative to the market price. Indeed, the price construction takes into account the values and social goals of the cooperative, both in the criteria used to define a fair price and in the price fixation process. The price construction is based on a discussion among the cooperative's stakeholders, regardless of the variations of supply and demand. It is constructed on the basis of a lasting, comprehensive and tripartite relationship between the producers, the consumers, and the cooperative employees. The relationship is based on reciprocity and on the recognition of the needs of all the stakeholders affected by the exchange.