

La pérennité des coopératives de distribution en circuits alimentaires de proximité: Quelles stratégies pour quels modèles?

Auteur : Jeanfils, Elsa

Promoteur(s) : Mertens de Wilmars, Sybille

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11406>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



LA PÉRENNITÉ DES COOPÉRATIVES DE DISTRIBUTION EN CIRCUITS ALIMENTAIRES DE PROXIMITÉ : QUELLES STRATÉGIES POUR QUELS MODÈLES ?

Jury :

Promoteur :

Sybille MERTENS DE WILMARS

Lecteur(s) :

Florence LANZI

Pascal HENNEN

Mémoire présenté par

Elsa JEANFILS

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion à finalité

management des entreprises sociales

et durables

Année académique 2020/2021

Résumé

Ce travail de recherche porte sur l'étude des modèles coopératifs de distribution dans les systèmes alimentaires alternatifs. Plus précisément, des coopératives commercialisant des biens alimentaires via un point de vente physique.

À travers une première partie théorique divisée en trois chapitres, nous tentons d'abord de comprendre le contexte dans lequel évoluent les acteurs qui composent les circuits alimentaires de proximité. Dans un second temps, nous nous intéressons aux caractéristiques des organisations coopératives issues de l'économie sociale. Enfin, nous dressons une liste non-exhaustive des défis spécifiques à la commercialisation en circuit alimentaire de proximité.

À l'aide d'entretiens semi-directifs, nous confrontons l'ensemble de nos observations théoriques aux témoignages d'acteurs sur le terrain. Premièrement, nous analysons les résultats, de manière individuelle sous forme d'études de cas. Deuxièmement, nous faisons une analyse transversale des résultats, afin de mettre en évidence des tendances communes en fonction des modèles de coopératives étudiées (leurs spécificités organisationnelles et l'orientation de leur mission sociale).

Enfin, sur base de l'ensemble des analyses, nous tentons d'évaluer les choix stratégiques de chaque modèle et de mettre en évidence lesquels viennent renforcer/affaiblir la pérennité des coopératives étudiées.

Mots-clés : coopératives, distribution, circuits-courts, alternatif, viabilité

Abstract

This research focuses on the study of distribution cooperatives in alternative food systems. More precisely, cooperatives that sell food goods via a physical point of sale.

Through a first theoretical part divided into three chapters, we first try to understand the context in which the actors who compose short food supply chains evolve. Secondly, we look at the characteristics of cooperative organizations and the social economy. Finally, we draw up a non-exhaustive list of the specific challenges of selling products in short food supply chains.

Using semi-directive interviews, we compare our theoretical observations with the testimonies of concerned actors. First, we analyze the results individually in the form of a case study. Secondly, we make a transversal analysis of the results, to highlight common trends according to the models of cooperatives (their organizational specificities and the orientation of their social mission).

Finally, based on all the analyses, we attempt to evaluate the strategic choices of each model and to highlight which ones strengthen/weaken the sustainability of the cooperatives studied.

Key words: cooperatives, distribution, short food supply chain, alternative, viability

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma promotrice Madame Sybille Mertens pour son encadrement tout au long de cette dernière année d'études, son suivi et ses conseils qui m'ont permis de reprendre confiance en moi dans les moments de doutes.

J'aimerai également remercier toutes les personnes qui ont généreusement accepté de me rencontrer et de m'accorder de leur temps pour m'aider dans la réalisation de ce mémoire, plus particulièrement : Elise Pirenne, Marc De Tender, Isabel Lecloux, Simon Meert, Anne Wilmot, Marcel Bousmanne, Benoit Dehlez et Johanna Thouet.

Je remercie d'avance Madame Florence Lanzi et Monsieur Pascal Hennen pour le temps qu'ils accorderont à la lecture de ce travail.

Ensuite, il me tient à cœur de remercier Mathilde, Bastien, Laura et François d'avoir pris le temps de me relire.

Enfin, je terminerai par remercier mes proches pour leur soutien tout au long de mes études et toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie théorique	3
<i>Chapitre 1 : Les circuits courts</i>	<i>3</i>
1. Terminologie : Les circuits courts.....	3
1.1. Les circuits courts, une initiative des systèmes alimentaires alternatifs	3
1.2. Vers une définition des circuits courts	4
1.3. Les circuits courts multi-acteurs.....	5
1.4. Les circuits alimentaires de proximité.....	6
1.5. Objet de cette recherche : définition vs. approche	7
2. La pérennité des acteurs en circuits courts.....	8
2.1. Une définition de la pérennité dans le contexte des circuits courts.....	8
2.2. La durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts	8
2.3. Les circuits courts en Wallonie en quelques chiffres	14
<i>Chapitre 2 : Le modèle coopératif et l'économie sociale</i>	<i>15</i>
1. Le mouvement coopératif.....	15
1.1. Les origines du mouvement coopératif	15
1.2. Les principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)	15
1.3. Les coopératives agréées	16
1.4. Les limites du modèle coopératif	17
2. Les entreprises d'économie sociale	18
2.1. Les caractéristiques spécifiques à l'économie sociale	18
2.2. La rentabilité au regard de l'économie sociale.....	20
3. Les coopératives de distribution en circuit court.....	20
3.1. Essai de typologie des coopératives de distribution en circuits courts.....	20
3.2. Focus sur les points de vente physique	24
<i>Chapitre 3 : Les points de ventes en circuits alimentaires de proximité</i>	<i>25</i>
1. Un détour par la grande distribution.....	25
1.1. La grande distribution dominée par quelques grandes enseignes	25
1.2. Les méthodes de la grande distribution	26
2. Les points de vente en CAP	28
2.1. Gap Research.....	28
2.2. Les difficultés spécifiques à la distribution en CAP	29

2.3. Les solutions identifiées dans la revue de littérature.....	35
Partie empirique	37
<i>Chapitre 1: Méthodologie</i>	<i>37</i>
1. Problématisation.....	37
1.1. Étape 1 : Ciblage du modèle coopératif	37
1.2. Étape 2 : Ciblage de la forme de commercialisation.....	38
2. Terrain d'enquête et acteurs interviewés.....	39
2.1. Critères de sélection	39
2.2. Choix des coopératives et acteurs rencontrés.....	40
3. Le déroulement des entretiens.....	41
3.1. Le guide d'entretien.....	41
3.2. Entretiens semi-directifs.....	41
3.3. Limites des entretiens	41
<i>Chapitre 2 : Analyses individuelles.....</i>	<i>42</i>
1. Les Petits Producteurs	43
1.1. Le modèle	44
1.2. La stratégie	44
2. Unis-Verts Paysans	48
2.1. Le modèle	48
2.2. La stratégie	49
3. Oufnicoop.....	54
3.1. Le modèle	54
3.2. La stratégie	55
4. Vervîcoop	59
4.1. Le modèle	59
4.2. La stratégie	60
5. Cas supplémentaires : Nos Racines et Invent'terre	63
6. Conclusion intermédiaire	65
<i>Chapitre 3 : Analyse transversale</i>	<i>66</i>
1. Analyse selon le modèle.....	66
1.1. Affectation non capitaliste du surplus	66
1.2. Démocratie économique.....	66
1.3. La mixité des ressources.....	67

2.	Analyse selon les thèmes spécifiques.....	68
2.1.	Fixation des prix et choix des marges	68
2.2.	Diversification de l'offre et relation avec le producteur	68
2.3.	Logistique	69
2.4.	Travailleurs.....	70
2.5.	Communication	71
	<i>Discussions</i>	72
1.	Constats	72
2.	Recommandations	72
2.1.	Envers les acteurs étudiés.....	72
2.2.	Envers les chercheurs	74
2.3.	Envers les pouvoirs publics	75
	Conclusion	77
	Bibliographie	79

Liste des abréviations

5C : Collectif des Coopératives Citoyennes pour les Circuits Courts

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AFSCA : Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire

CC : Circuits Courts

CCA : Circuits Courts Alimentaires

CCMA : Circuits Courts Multi-Acteurs

CAP : Circuits Alimentaires de Proximité

CNC : Conseil National de la Coopération

DLC : Date Limite de Consommation

ES : Entreprise Sociale

INSEE : Institut National de la Statistique et de la Recherche Économique.

LPP : Les Petits Producteurs

SAA : Système Alimentaire Alternatif

Rapport SECOIA : Social Economy Impact Assessment

UVP : Unis-Verts Paysans

Liste de tableaux

Tableau 1 - Matrice des coopératives étudiées

Tableau 2 - Liste des acteurs rencontrés

Tableau 3 - Carte d'identité : Les Petits Producteurs (LPP)

Tableau 4 - Carte d'identité : Unis-Verts Paysans (UVP)

Tableau 5 - Carte d'identité : Oufitcoop

Tableau 6 - Carte d'identité : Vervêcoop

Liste des figures

Figure 1 – Essai de typologie des coopératives de distribution en CAP

Figure 2 – Ciblage du modèle

Figure 3 – Ciblage du mode de commercialisation

Figure 4 – Classification des producteurs d'UVP

Introduction

Depuis quelques années, j'ai constaté une évolution dans la manière de faire mes courses. En effet, il n'y a pas encore si longtemps, je me souciais peu de savoir où, par qui, et dans quelles conditions avaient été produits les fruits et légumes qui se retrouvaient dans mon frigo.

D'une certaine façon, consciente des impacts environnementaux, sociaux et économiques de mon alimentation, j'étais, comme beaucoup, coincée dans une forme de fatalisme, pensant qu'agir à mon échelle ne servirait pas à grand-chose.

Pour ma part, le déclic s'est produit au cours d'un stage effectué dans une start-up liégeoise qui vendait des vêtements *slow fashion* via une plateforme de vente en ligne. En quelques mots, la *slow fashion* est une alternative à la *fast fashion*, les vêtements étaient produits de manière respectueuse de l'environnement, dans des conditions de travail décentes et vendus à prix justes. J'ai ainsi pris conscience qu'existaient et se développaient de plus en plus d'initiatives alternatives aux systèmes conventionnels et pas uniquement dans le secteur de la mode.

« Produits sains et bio », « producteurs locaux », « alimentation durable », etc. ces termes devenus tendance pour parler et faire la promotion de produits alimentaires sont de plus en plus utilisés par les enseignes de la grande distribution. Celles-ci ont bien intégré que de plus en plus de consommateurs se soucient de l'origine et de la qualité des produits qu'ils achètent.

En effet, les voix qui dénoncent les scandales et impacts négatifs de l'industrie agroalimentaire depuis plusieurs années se font de plus en plus importantes. En réponse, de nombreuses initiatives se développent, suggérant des possibilités alternatives de produire et consommer des biens alimentaires.

L'objet de ce mémoire porte sur l'activité intermédiaire entre la production et la consommation à savoir : la distribution.

Plus particulièrement, nous nous intéresserons aux initiatives alternatives se présentant sous la forme coopérative. Généralement, relevant des principes de l'économie sociale, ces organisations sont composées de citoyens, producteurs et/ou consommateurs qui se rassemblent et décident d'investir, ensemble, dans un projet collectif qui bénéficie avant tout à ses membres et à la société plutôt qu'à des actionnaires.

Au cours de cette recherche, nous tentons, à travers une première partie théorique, d'éclairer le lecteur sur le secteur de la distribution dans les systèmes alimentaires alternatifs à travers les différentes définitions des « circuits courts » : les initiatives qui les composent et les défis spécifiques qu'ils impliquent. Dans cette première partie, nous parcourons également les

caractéristiques qui composent une organisation coopérative et issue de l'économie sociale, de manière à bien comprendre ses spécificités par rapport à une entreprise conventionnelle.

Dans la seconde partie, après un ciblage des modèles coopératifs à étudier. Nous essayons, d'abord, de comprendre les différences entre les modèles coopératifs et, ensuite, de déterminer les stratégies mises en œuvre par chaque organisation étudiée pour faire face aux défis spécifiques identifiés dans la première partie. Pour ce faire, nous allons à la rencontre de quatre coopératives de distribution alimentaire en Province de Liège, commercialisant des produits via un (des) point(s) de vente physique.

Enfin, nous tentons d'évaluer les choix stratégiques des modèles étudiés au travers, tout d'abord, d'une analyse individuelle sous la forme d'étude de cas. Ensuite, à l'aide d'une évaluation transversale des résultats, nous essayons de mettre en évidence des tendances en fonction de l'orientation des coopératives.

Pour terminer, nous tentons de déterminer quels sont les éléments parmi l'ensemble de nos observations qui pourraient mettre en danger la pérennité des initiatives étudiées et quelles sont les recommandations que nous adresserions aux acteurs concernés mais aussi au monde de la recherche et aux pouvoirs publics.

Partie théorique

Chapitre 1 : Les circuits courts

Dans ce premier chapitre, nous commençons par parcourir les différents essais de conceptualisation du terme « circuit court » au cours de ces dernières années, afin d'en déterminer une compréhension commune pour la suite de cette recherche.

Dans un second temps, nous nous attardons à délimiter la notion de pérennité dans le contexte de développement des circuits courts pour ensuite faire un état des lieux des enjeux transversaux actuels qui touchent les acteurs de ces circuits dans leur quête de durabilité.

1. Terminologie : Les circuits courts

1.1. Les circuits courts, une initiative des systèmes alimentaires alternatifs

« Les systèmes alimentaires correspondent à l'ensemble des règles de fonctionnement, des modes d'organisation, des technologies et des pratiques qui déterminent les modes de consommation, de production, de transformation, de conditionnement, de stockage et de distribution des biens alimentaires. »¹

Un système alimentaire est déterminé par un ensemble d'acteurs et d'activités qui participent à l'alimentation de l'humanité (Le Velly, 2017), les circuits courts alimentaires (CCA) font partie des initiatives des systèmes alimentaires dits « alternatifs ».

L'évolution des systèmes alimentaires alternatifs (SAA) est un phénomène mondial. Même si leur contexte de développement varie d'un pays à l'autre, leur point commun est qu'ils se présentent tous comme une réponse « aux impasses du système agroalimentaire conventionnel globalisé » (Deverre & Lamine, 2010). Les initiatives y appartenant sont diverses, on y retrouve entre autres le commerce équitable, l'agriculture biologique, les circuits courts de proximité et les produits du terroir (Le Velly, 2018).

Deverre et Lamine (2010) décrivent les systèmes agroalimentaires alternatifs comme des initiatives voulant (re)créer un lien entre production et consommation. Ils seraient, entre autres, caractérisés par une promesse de différence (par rapport aux systèmes conventionnels) défendue par les représentants des initiatives qui les composent (Le Velly, 2018). Les nombreux

¹ Gael Plumecocq. 2018. Systèmes alimentaires durables : Définition. Dictionnaire d'Agroécologie, <https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/systemes-alimentaires-durables/>

questionnements autour de ces systèmes portent généralement sur leur degré d'«alternativité» et leur capacité à se substituer aux systèmes conventionnels.

1.2. Vers une définition des circuits courts

Depuis la fin des années 2000, le développement CCA s'intensifie dans les pays industrialisés (Yuna Chiffolleau, 2019). A l'origine de ce développement, il y a tant une volonté de la part des producteurs de se rémunérer décemment, que des consommateurs de reprendre le contrôle sur leur alimentation. De part et d'autre, les préoccupations des acteurs sont tant sociales, environnementales qu'économiques.

Cet intérêt grandissant pour les CCA va s'intensifier avec le développement des nouvelles technologies, qui, d'une part, facilitent le partage d'informations et donc des préoccupations du grand public et, d'autre part, contribue au rapprochement entre producteurs et consommateurs (Y. Chiffolleau et al., 2018; Darrot et al., 2019).

Suite à ce regain d'intérêt pour les circuits courts, une première définition officielle du terme est établie en 2009² et définit un circuit court comme « *un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire*» (Définition du Ministère de l'Agriculture). Cette définition envisage donc un circuit court en fonction du nombre d'intermédiaire qui le compose (Aubry & Chiffolleau, 2009).

Ainsi, deux modes de commercialisation sont envisageables : la vente directe (sans intermédiaire) comme la vente à la ferme, sur les marchés, dans les foires, via des collectifs de producteurs, et la vente indirecte (présence d'un seul intermédiaire maximum) comme les coopératives ou les plateformes de vente en ligne par exemple (Léonard, 2010).

Deux modèles de développement pour les CCA sont envisagés (Yuna Chiffolleau, 2019) :

- Un premier modèle envisageant les CCA comme un moyen de rassembler pour défendre le métier de l'agriculture qui doit rester sous le contrôle des agriculteurs professionnels. Ainsi, la seule innovation est celle de rassembler l'offre et créer des plateformes entièrement contrôlées par les producteurs.
- Le second modèle perçoit plutôt les CCA comme un projet de société avant tout prônant le rapprochement entre le producteur et le consommateur.

² Un groupe de travail est créé par le Ministère de l'Agriculture en France ayant pour objectif de soutenir le développement des circuits courts (Plan Barnier)

Par la suite, un troisième modèle fait son apparition et envisage les circuits courts comme étant une partie d'un système alimentaire territorialisé (Yuna Chiffoleau, 2019).

Selon ce dernier point de vue, les CCA sont alors considérés comme un moyen qui permet de rapprocher les producteurs de l'ensemble des acteurs qui composent un territoire (ce qui comprend des intermédiaires, des organismes tiers et des institutions). Pour autant, l'idée est toujours bien de considérer les circuits courts comme « une chaîne d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs » (Y. Chiffoleau et al., 2018) poursuivant un double objectif : contribuer au développement du territoire et faciliter l'accès à une alimentation de qualité.

1.3. Les circuits courts multi-acteurs

Une partie du monde agricole et de la recherche s'accordent également pour considérer la définition initiale des circuits courts comme incomplète. La critique porte principalement sur la charge de travail que la vente directe implique pour le producteur qui « internalise le travail des intermédiaires habituels » (Crédal, 2013). En outre, la commercialisation en circuit court prônant la suppression des intermédiaires comme facteur de succès, est surtout synonyme, pour les producteurs, d'une charge de travail supplémentaire, d'une nécessité d'endosser des rôles qu'ils peuvent ne pas maîtriser et de consacrer du temps et des investissements qu'ils ne possèdent pas spécialement non plus (J. Noel et al., 2019).

Une étude³ publiée en 2013 sur les circuits courts en Wallonie établit à ce sujet une liste des tâches supplémentaires à la charge du producteur qui vendrait ses produits en direct : information (identifier les partenaires commerciaux, les produits, leurs prix et leur qualité, etc.) ; négociation (déterminer les termes des contrats) ; transformation ; présentation des produits (terre sur les carottes, packaging, etc.) ; marketing et vente ; logistique et acheminement ; *enforcement* (assurer le respect des contrats) ; gestion (administrative et comptable) ; planification (stratégie à moyen et long terme).

Dans certains cas, le producteur doit également investir dans du matériel adapté (frigos, atelier de transformation, etc.), sans avoir la garantie d'en tirer un réel bénéfice économique étant donné la surcharge de travail. Cette multiplication des tâches, en plus de ne pas être profitable

³ CREDAL CONSEIL. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. https://www.credal.be/medias/files/publication/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_walloniocomp.pdf

au producteur, pourrait ainsi mettre en péril la viabilité de toute la filière (Julien Noel et al., 2020), l'activité de production en étant le moteur principal.

Partant de ce constat, Messmer (2013) introduit la notion de « circuits courts multi-acteurs » (CCMA) dont il donne la définition suivante : « *[Les CCMA sont] des initiatives de circuits courts pour lesquels un ou plusieurs agriculteurs sont accompagnés - financièrement mais aussi en termes de logistique, d'organisation, de communication... - par une autre structure, publique ou privée, pouvant être interne ou externe au projet, et ce afin de faciliter la vente de leur production.* » (Messmer, 2013). Au travers de cette définition, Messmer prône donc la réintroduction d'intermédiaires en soutien à l'activité de production.

1.4. Les circuits alimentaires de proximité

Enfin, Praly et al. (2014) critiquent également la définition initiale des circuits courts, indiquant notamment que « cette définition présente deux insuffisances pour être applicable à la diversité des initiatives de relocalisation des circuits alimentaires » (Praly et al., 2014).

La première critique porte sur l'absence de consensus par rapport à l'interprétation du terme « court ». La définition ne délimite pas une dimension spatiale précise alors que, dans l'imaginaire collectif le terme circuit court renvoie la plupart du temps à un produit « local ». (Praly et al., 2014).

La deuxième critique porte sur le fait même de n'accepter que les initiatives composées au maximum d'un seul intermédiaire qui limite le potentiel d'innovation et exclut un certain nombre de démarches pourtant pertinentes (Praly et al., 2014). Ainsi, les auteurs introduisent la notion de « circuits alimentaires de proximité » (CAP), qu'ils définissent au travers de quatre dimensions de la proximité :

- **Dimension spatiale.** La dimension spatiale renvoie à la notion d'échelle géographique et fait référence à la réduction des distances entre production et consommation.
- **Dimension fonctionnelle.** La dimension fonctionnelle fait référence à la méthode d'acheminement des produits entre le producteur et le consommateur. A travers cette dimension, les auteurs soulignent que l'enjeu réside plutôt dans le développement de circuits de commercialisation qui fonctionnent sur base d'approvisionnements locaux, ces derniers pouvant impliquer plusieurs acteurs sur un territoire. Ceci nous renvoie à la question du travail logistique ne pouvant être pris en charge par le consommateur et/ou le producteur, ou encore à l'importance de l'accompagnement par des acteurs tiers

pouvant se révéler indispensables au développement de certaines filières (Messmer, 2013; J. Noel et al., 2019).

- ***Dimension relationnelle.*** La dimension relationnelle fait référence au rapprochement entre le producteur et le consommateur. Rapprochement pouvant se présenter sous diverses formes : physique, relationnelle ou symbolique. Le but de ce rapprochement est de renforcer la confiance entre les deux parties en valorisant les savoir-faire des producteurs, promouvant la transparence et renforçant les conditions de l'échange marchand, notamment.
- ***Dimension économique.*** La dimension économique définit les avantages économiques des acteurs : producteurs et consommateurs. Pour le premier groupe il s'agit de se rémunérer justement et décemment par rapport au travail effectué. Pour le second groupe, il s'agit de reprendre le contrôle sur sa consommation. Les avantages économiques qu'apportent les initiatives en CAP, consistent premièrement en une meilleure répartition de la valeur ajoutée et deuxièmement, permettent un développement de l'économie locale.

1.5. Objet de cette recherche : définition vs. approche

Comme le souligne la littérature, se limiter à la définition initiale du terme pour parler des circuits courts ne permet pas de proposer une image représentative de la réalité sur le terrain car elle s'avère incomplète, « sans une clarification de la notion d'intermédiaire, cette définition monocritère atteint rapidement ses limites » (Lanzi & Maréchal, s. d.)

L'utilisation des termes « multi-acteurs », « circuit territorialisé » ainsi que les différentes approches de la « proximité » permettent, entre autres, de nuancer la définition initiale, d'y inclure davantage d'initiatives et d'élargir les possibilités d'innovation (Hérault, 2014).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'utilisation du terme « circuits courts » s'inscrit définitivement dans une « approche circuit court » au sens des « circuits courts multi-acteurs » et des « circuits alimentaires de proximité » plutôt qu'au sens de sa définition initiale.

2. La pérennité des acteurs en circuits courts

2.1. Une définition de la pérennité dans le contexte des circuits courts

Selon le site internet de Larousse, la pérennité c'est le « *caractère, état de ce qui dure toujours* ».

Dès lors, analyser la pérennité d'une entreprise consiste à souligner les choix qui lui permettent de maintenir son activité, de faire en sorte qu'elle soit durable et d'alerter sur ce qui la met en danger.

Notons qu'il est important de bien faire la différence entre cette notion et celle de la durabilité au sens du développement durable. En effet, le développement durable c'est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (INSEE, s.d.).

Initialement, le titre de cette recherche était libellé comme suit « analyse de la rentabilité des distributeurs en circuits courts ». À l'issue des premières recherches documentaires, l'utilisation du terme « rentabilité » a laissé la place à celui de « pérennité » pour deux raisons principales :

- Premièrement, la rentabilité ne constitue pas l'ensemble mais bien une partie de la viabilité économique (Maréchal et al., 2019) d'une organisation.
- Deuxièmement, la connotation exclusivement économique du terme rentabilité ne correspond pas au contexte dans lequel évoluent les acteurs des CC et ce, notamment, au regard des spécificités des acteurs qui les composent (*cf. chapitre 2*).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous partons du constat qu'étudier la viabilité d'un acteur des CC uniquement au travers de sa rentabilité économique n'aurait pas vraiment de sens et serait quelque peu réducteur.

2.2. La durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts

Les études récentes sur le développement des CC tendent à étudier leur développement dans leur ensemble et les enjeux transversaux qui touchent les acteurs à plusieurs niveaux. C'est le cas d'une étude commandée et financée par la Wallonie et réalisée par Lou Plateau et Laurence Holzemer en 2016, qui s'intitule « La durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts » et qui est composée de cinq cahiers pratiques.

Nous nous intéressons plus particulièrement aux trois premiers cahiers qui détaillent trois enjeux transversaux identifiés comme étant déterminants pour le développement des acteurs des circuits courts :

- Cahier 1 : La structuration des filières ;
- Cahier 2 : Compétences et accompagnement ;
- Cahier 3 : Les enjeux logistiques.

Parcourir les résultats de cette étude dans le cadre de ce travail de recherche nous semble pertinent, bien qu'ils s'attardent plus à étudier la durabilité de manière globale et selon une approche de développement durable. Ils nous permettent, néanmoins, d'avoir une vue transversale des enjeux qui touchent les acteurs en CC, dont en partie les distributeurs.

2.2.1. Cahier 1 : La structuration des filières⁴

Par structuration des filières, les auteurs entendent « la capacité des acteurs à établir un lien/ une relation dans le temps avec les autres acteurs d'une filière, en fonction des rôles et des métiers » de chacun. Afin d'analyser ces relations, Plateau et Holzemer identifient deux types de structurations : l'intégration verticale et la coopération horizontale.

L'intégration verticale détermine l'interdépendance entre les rôles (production, transformation, distribution et logistique) au sein d'une même filière. Une première stratégie d'intégration verticale consiste pour un acteur en une **diversification** de ces rôles. Il s'agit par exemple, d'un distributeur qui prendrait en charge une activité de transformation pour valoriser ses surplus de marchandises, ce qui lui permettrait d'élargir le contrôle qu'il exerce au sein du circuit et ainsi d'augmenter son pouvoir de négociation à différents niveaux. Pour être capable de mettre en place une telle stratégie, il faut être certain de posséder les compétences et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre pour que la prise en charge des différents rôles se fasse de manière optimale et éviter que la stratégie ne devienne contre-productive. Pour illustrer cette contre-productivité, reprenons l'exemple des producteurs et de la multiplication des tâches que peut engendrer la vente directe (*cf. point 1.3.*).

Les auteurs présentent une deuxième stratégie d'intégration verticale plutôt orientée vers la complémentarité des acteurs : l'intégration par **association**. L'enjeu de cette stratégie réside

⁴ Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «La structuration des filières » in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CEESE-ULB.

dans la capacité de chaque acteur à intégrer et comprendre les métiers des acteurs jouant un rôle différent dans la filière.

La coopération horizontale détermine l'interdépendance des acteurs jouant le même rôle au sein d'une ou plusieurs filières. La coopération horizontale se traduit notamment par le principe de mutualisation. Cette mutualisation est envisageable à différents niveaux : des investissements, des outils de gestion, des aspects logistiques, de la commercialisation et des ressources humaines.

Lors de la mise en œuvre de cette structuration au sein d'une filière, un acteur a besoin d'incitants qui le poussent à "faire le premier pas" : l'impulsion, au départ, est un enjeu à part entière. Les auteurs identifient deux principaux incitants : la volonté d'un partenariat et un niveau d'idéal élevé.

La volonté de partenariat fait référence à la compréhension du métier des autres acteurs qui est un élément important de l'intégration par association. Les auteurs affirment que le succès et la viabilité des initiatives dépendent directement de cette capacité à construire des liens avec d'autres acteurs et des stratégies mises en place pour pérenniser cette relation.

Le niveau d'idéal élevé, dans une optique de coopération, sera caractérisé par le fait que les porteurs de projets vont placer l'intérêt collectif avant leur propres intérêts. Dès lors, la présence d'un intérêt réciproque entre acteurs est primordiale. Il est, en effet, indispensable que les initiatives identifient des enjeux relativement convergents pour construire une relation durable. Sans cette trajectoire commune, il est très difficile de trouver un équilibre entre les contraintes de chacun et le partenariat qui en résulterait aurait peu de chance de survie.

Outre la mise en œuvre, d'autres éléments sont à considérer au niveau interrelationnel et organisationnel pour structurer les filières. Au niveau interrelationnel, il va y avoir un besoin de facilitation et d'animation des débats pour permettre aux porteurs de projets qui se réunissent, de discuter en mettant de côté leurs intérêts individuels. La présence d'un tiers est alors souvent recommandée pour faciliter les débats. A ce niveau, faire preuve de compréhension par rapport au métier des autres acteurs, revient une fois de plus comme un élément déterminant. Ensuite, dans une optique plus ou moins similaire, il convient de faire abstraction du sentiment de concurrence et d'aborder la question de la collaboration en privilégiant un angle de complémentarité entre les acteurs.

Enfin, au niveau organisationnel, le choix du mode de gouvernance des initiatives en circuits courts, généralement horizontale et démocratique, aura pour conséquence de ralentir les

processus de décisions. Le deuxième élément au niveau organisationnel concerne le travail bénévole et le degré de bénévolat dans l'organisation. Celui-ci sera déterminé en fonction du stade de développement du projet, du temps d'implication des bénévoles et de la nature des tâches qu'ils effectuent au sein de l'organisation.

2.2.2. *Cahier 2 : Compétences et accompagnement*⁵

Ce deuxième cahier est divisé en deux parties : la première est consacrée aux processus d'acquisition des compétences et la seconde, au besoin de mobilisation des compétences (manquantes).

Posséder des compétences stratégiques et commerciales est nécessaire pour distribuer des produits en CC, notamment au moment de : fixer les prix, définir et organiser les circuits d'écoulement des produits, assurer la viabilité économique de l'activité, etc. Enfin, il est également important d'avoir des compétences relationnelles pour, notamment, les raisons évoquées au point précédent.

D'un autre côté les acteurs vont tenter de mobiliser des compétences qu'ils ne possèdent pas, il est notamment primordial pour des porteurs de projets en CC de se créer un réseau d'acteurs sur leur territoire. Dans un second temps, ils pourront faire appel à des bénévoles dont la nécessité peut varier d'une situation à l'autre, qu'il s'agisse d'une question de disponibilités ou de compétences requises. Enfin, il existe des structures d'accompagnement de projet extérieures à l'organisation qui peuvent apporter une expertise à un moment donné.

2.2.3. *Cahier 3 : La logistique*⁶

La logistique est reconnue par la majorité des chercheurs comme étant un point faible des CC. Pour autant, plusieurs d'entre eux s'accordent à dire qu'elle en constitue également une force à travers le potentiel d'innovation qu'elle renferme.

La logistique des flux matériels et/ou immatériels touche tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, partant de la production (achat de matière première et gestion des déchets

⁵ Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «Compétences et accompagnement » in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CEESE-ULB.

⁶ Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «Les enjeux logistiques» in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CEESE-ULB.

de production), jusqu'à la commercialisation (stockage, conditionnement et espace de vente), voire la consommation (logistique inversée⁷).

Les auteurs reconnaissent le besoin d'optimisation de la logistique en CC et la largesse des possibilités d'amélioration que cette optimisation implique. Ces améliorations peuvent prendre une forme globale ou partielle, impliquer une ou plusieurs étapes d'une filière, toucher un ou plusieurs acteurs, de façon isolée, coordonnée, ou encore en ayant recours à la mutualisation sous diverses formes. En bref, les possibilités d'amélioration sont multiples mais avant tout, il convient de faire le point sur la situation.

Pour ce faire, les auteurs commencent par identifier les motivations des acteurs à améliorer/changer la logistique en place. Ces dernières sont de l'ordre de : une volonté d'étendre la gamme, un constat d'une logistique qui a atteint ses limites ou une remise en question de la mise en place initiale, une réflexion globale, une prise de conscience du gain de temps, etc.

Pour autant, vouloir optimiser sa structure logistique ne se fait pas sans condition ni risque de créer des tensions. Premièrement, un acteur qui voudrait se lancer dans un processus d'optimisation logistique doit posséder des capacités d'organisation et des connaissances de son écosystème ainsi que des acteurs qui l'entourent (*cf. cahier 1*). Pour ce faire, il est souvent nécessaire d'être accompagné par un tiers qui puisse faciliter le dialogue (*cf. cahier 2*). Les auteurs soulignent, par exemple, le besoin de conscientiser les producteurs sur le coût de la logistique.

Encadré 1 – La coopérative Terre d'herbage

Pour illustrer les propos des auteurs au sujet de la conscientisation des producteurs aux coûts de la logistique, prenons le cas de la coopérative Terre d'herbage.

Terre d'herbage est une coopérative à finalité sociale, créée en mai 2018, qui a la volonté d'apporter une solution logistique aux acteurs des circuits-courts de l'arrondissement de Verviers, via une plateforme de vente en ligne qui permet de connecter les producteurs avec des clients B2B (épiceries/ restaurants/ traiteurs/...).

Étant bien établi qu'il s'agit d'un intermédiaire, certains producteurs leur vendent pourtant des produits au même prix qu'à leurs clients professionnels/ privés en vente directe. Ce qui a pour conséquence de créer une instabilité du prix de vente d'un même produit en fonction du canal d'acheminement.

⁷ Dans le contexte des CC, la logistique inversée au niveau des consommateurs concerne notamment les flux d'informations (la qualité du produit, (in)satisfaction, désidératas, etc.) du consommateur vers le producteur.

Deuxièmement, certaines difficultés plus générales liées au contexte des CC ne facilitent pas le développement d'une logistique entre acteurs. Tout d'abord, les chaînons manquants à l'échelle locale poussent régulièrement les acteurs à s'approvisionner auprès de circuits plus longs pour compléter leur offre hors saison ou pour proposer des produits qu'il n'est pas possible de produire localement. Aussi, du côté des producteurs, ils ont tendance à diversifier leurs canaux de distribution pour ne pas « mettre tous leurs œufs dans le même panier ». Cette stratégie a pour conséquence « d'augmenter les phases logistiques, les compétences requises et les ressources nécessaires ».

Enfin, la dernière partie du cahier porte sur les formes collectives et innovations logistiques déjà en place dont le fonctionnement repose sur des principes similaires à ceux évoqués dans la partie sur la structuration des filières (*cf. cahier 1*) ; à savoir une collaboration verticale, horizontale ou les deux.

Ces formes collectives peuvent se présenter en amont de la chaîne sous la forme d'ateliers de conditionnement et de transformation, mais aussi tout au long du processus d'approvisionnement sous la forme de collaboration pour le stockage, de mutualisation du transport ou encore de mutualisation de la vente. Cette recherche portant sur la commercialisation des produits en CC, nous nous attardons uniquement sur l'analyse de cette dernière forme collaborative. Les auteurs identifient quatre formes collectives de vente :

- Les GAC (groupements d'achat commun), GASAP (abonnements) et points de dépôt. Cette forme de vente est caractérisée par une collaboration verticale directe entre consommateur et producteur.
- La vente à la ferme mutualisée. Les points de vente à la ferme sont de plus en plus nombreux et les producteurs complètent leur gamme avec des produits d'autres producteurs locaux (il s'agit donc d'une collaboration horizontale). À ce sujet, les auteurs indiquent que les projets collectifs sont régulièrement à l'origine de ce genre d'échange, ils permettraient ainsi une forme de réseautage entre producteurs.
- Les points de ventes collectifs. Ce sont des magasins tenus par les producteurs qui s'occupent de la vente à tour de rôle.
- Les interfaces de commandes multi-acteurs. Ces formes se caractérisent par une diversité de projets qui se distinguent par leur mise en œuvre, elles sont soit gérées par un intermédiaire externe soit sont autogérées par groupement de producteurs et/ou transformateurs.

Enfin, les auteurs identifient des freins, principalement ressentis par les producteurs, à la mise en place de ces formes d'organisations collectives :

- Individualisme et résistance au changement dans le monde agricole ;
- Manque de confiance et peur de la concurrence ;
- Crainte de la surcharge de travail et du développement de l'activité ;
- Peur de l'interdépendance ;
- Perte de relations sociales ;
- Complexité de la coordination et de la gestion ;
- Réplicabilité limitée.

2.3. Les circuits courts en Wallonie en quelques chiffres

Il existe encore peu d'études de marché (précises) sur les formes de commercialisation en CC, d'autant plus que les chiffres évoqués dans les études existantes concernent les CC au sens de leur définition initiale et non selon une « approche CC ». Néanmoins, certains chiffres existent.

En 2016, 1.105 exploitations agricoles wallonnes ont vendu en circuit court⁸ soit environ 10% des exploitations totales, dont 85% via un magasin à la ferme et 12% via les marchés. Notons qu'au sein du secteur bio, le nombre d'agriculteurs vendant en circuit court est bien plus élevé (44% en 2013).

Au niveau de la demande, une étude publiée par CBC en 2017 indique qu'un Belge sur deux accorde de l'importance aux circuits courts. Les lieux d'approvisionnement favoris de ces consommateurs sont : les marchés (65%), les fermes (38%), les magasins de proximité (28%) et les supermarchés (25%). Les motivations principales à l'achat en circuit court sont : la santé (45 %), l'environnement (31 %) et la solidarité envers les producteurs (12 %).

⁸ SPF Economie (2016)

Chapitre 2 : Le modèle coopératif et l'économie sociale

Maintenant que nous avons défini le contexte de développement des acteurs en CC, ce second chapitre consiste à définir et présenter la catégorie d'acteurs faisant l'objet de cette recherche ; à savoir : les coopératives entreprises sociales agréées.

1. Le mouvement coopératif

1.1. Les origines du mouvement coopératif

La tradition veut que l'histoire du mouvement coopératif débute en 1844⁹ en Angleterre avec la création de la *Société des équitables pionniers de Rochdale* (Dohet, 2018). En quelques mots, à cette époque, Rochdale est une cité industrielle qui voit ses usines textiles tourner à plein régime, mais les conditions de vie des ouvriers (des tisserands, pour la plupart) sont misérables et leurs revendications restent sans réponse (Dohet, 2018).

C'est dans ce contexte qu'un groupe de 28 travailleurs va se réunir et réfléchir ensemble à ce qu'il peut mettre en place pour améliorer les conditions de vie et s'émanciper du système capitaliste en place à l'époque (Dohet, 2018). Les éléments qui caractérisent leur société coopérative sont la base des valeurs défendues par le mouvement coopératif encore à ce jour ; à savoir : égalité ; justice ; équité ; liberté.

1.2. Les principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)

Créée en 1895, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) est en quelque sorte l'organisation porte-parole des coopératives dans le monde. L'ACI définit les coopératives comme « (...) *une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement.* » (ACI, 1995)

Les coopératives se caractérisent donc par les principes de propriété collective et de contrôle démocratique :

- Propriété collective : Les droits de propriété d'une coopérative sont détenus par les coopérateurs. Ces derniers peuvent en profiter de manière limitée, sous la forme de « droits de propriété atténués » (Mertens et Rijpens, 2016) ;

⁹ A cette époque, d'autres projets similaires voient le jour dans le reste de l'Europe (de Poorter & Swaton, 2015), il n'y a pas de certitude quant à qui était véritablement là en premier.

- Le contrôle démocratique : Le pouvoir de décision des membres est lui aussi limité car il ne dépend pas du poids économique du membre coopérateur (Mertens et Rijpens, 2016).

Les membres d'une coopérative, ayant pour objectif de satisfaire un (des) besoin(s) commun(s), se voient dès lors attribuer la double-qualité en tant que membres : ils sont à la fois propriétaires (le coopérateur détient des parts dans l'organisation) et bénéficiaires (ils profitent de l'activité économique).

Enfin, dans le but d'étendre un idéal coopératif, l'ACI établit les 7 principales caractéristiques du mouvement coopératif, ayant vocation de « repères » pour les organisations collectives :

1. Adhésion volontaire et ouverte ;
2. Contrôle démocratique exercé par les membres ;
3. Participation économique des membres ;
4. Autonomie et indépendance ;
5. Éducation, formation et information ;
6. Coopération entre les coopératives ;
7. Engagement envers la collectivité.

1.3. Les coopératives agréées

Jusqu'en 2019, les sociétés coopératives belges ne bénéficiaient pas d'un statut clair et bien défini selon les principes coopératifs défendus par l'ACI. Il en résultait un écosystème coopératif belge divisé en deux parties : une partie de coopératives fidèles aux principes de l'ACI et une autre partie dont les fondateurs ignoraient les principes coopératifs. Avec la réforme du Code des Sociétés et Associations (CSA) la même année, il est prévu que les fondateurs soient plus explicites dans les statuts quant à l'application de leur projet collectif.

1.3.1. *L'agrément du Conseil National de la Coopération (CNC)*

Depuis 1962, les coopératives désireuses de légitimer l'ancrage de leurs pratiques dans les principes coopératifs de l'ACI, peuvent néanmoins demander un agrément CNC. Celui-ci leur est octroyé sous certaines conditions¹⁰ et leur permet d'avoir accès à certains avantages tels que

¹⁰ Globalement, à partir du moment où les statuts et le fonctionnement de la coopérative sont fidèles aux principes de l'ACI.

l'exonération d'une partie des dividendes versés aux associés, la sécurité sociale des travailleurs et des administrateurs, etc. Se basant sur les principes définis par l'ACI, cet agrément légitime les coopératives défendant l'intérêt de leurs membres, on parle d'une coopérative « d'intérêt mutuel ».

1.3.2. L'agrément Entreprise Sociale (ES)

Bien que récent, cet agrément créé en 2019, est en réalité le successeur du statut « entreprise à finalité sociale » (SFS). De la même manière que l'agrément CNC, pour se voir octroyer le statut « agréée entreprise sociale », la coopérative doit répondre à certaines conditions.

Dans ce cas, l'agrément est octroyé aux entreprises « dont le but principal n'est pas de procurer un avantage économique ou social à ses actionnaires » (Febescoop, s.d.) mais plutôt de générer des impacts positifs sur la société, on parle alors d'une coopérative « d'intérêt général ».

Enfin, il est possible pour une coopérative de se voir attribuer les deux agréments ; il s'agit alors d'une organisation dont la mission sociale est d'avoir un impact positif sur la société (intérêt général) et qui, en vue de la réalisation de cette mission, applique les principes coopératifs (intérêt mutuel).

1.4. Les limites du modèle coopératif

Comme nous venons de le voir, les coopératives se caractérisent notamment par la volonté de défendre des valeurs alternatives à travers la réalisation de leur(s) mission(s) sociale(s), ce qui se traduit généralement par une multiplication d'objectifs à atteindre. Ces derniers combinant des aspirations économiques, sociales et/ou environnementales, sont susceptibles d'entrer en conflit les uns avec les autres (Mertens et Rijpens, 2016). Il devient alors compliqué pour les membres d'une coopérative de définir des priorités entre ces différents objectifs. Cette difficulté est amplifiée par le manque de moyens d'évaluation de la performance globale dans une coopérative (Chevallier, 2013) .

D'un autre côté, le modèle est également largement critiqué au sujet de la réactivité des coopératives souvent caractérisées par une certaine forme de lenteur. Cette problématique est directement liée au choix de mettre en place une gouvernance partagée. En effet, la prise de décision collective génère des coûts supplémentaires qui varient en fonction du degré de divergence des intérêts des coopérateurs (Hansmann, 1988). Notons également le phénomène « d'entropie démocratique » (Mertens et Rijpens, 2016) qui définit « la dégradation au fil du temps du fonctionnement démocratique des coopératives, en particulier lorsque le projet prend

de l'ampleur, tant du point de vue de l'étendue des activités que de la taille de la coopérative elle-même » (Mertens et Rijpens, 2016).

Enfin, la double-qualité des membres coopérateurs peut influencer négativement les comportements et motivations des membres en fonction de leur implication (financière notamment) dans la coopérative (Mertens, 2005).

2. Les entreprises d'économie sociale

La coopérative n'est pas le seul modèle pouvant appartenir à l'économie sociale ; on y retrouve également les associations (asbl), les fondations et les mutuelles.

Sur le site EconomieSociale.be¹¹, les entreprises issues de l'économie sociale sont définies comme suit : « *A la différence des entreprises classiques, leur première raison d'être est de rencontrer les besoins de la société, plutôt que de viser le profit. C'est cette finalité sociale qui est au cœur de leur projet* » (EconomieSociale, s.d.)

2.1. Les caractéristiques spécifiques à l'économie sociale

Au regard de la définition ci-dessus, la spécificité d'une entreprise issue de l'économie sociale se situe au niveau de la mission qu'elle défend. Cela dit, la finalité sociale n'est pas la seule caractéristique spécifique permettant de différencier une entreprise sociale d'une entreprise conventionnelle. Le rapport intermédiaire du projet « Social Economy Impact Assessment » (SECOIA) publié en avril 2017, dont l'un des objectifs était de recenser des pratiques de gestion spécifiques aux entreprises d'économie sociale, met en avant trois grandes caractéristiques :

2.1.1. L'affectation non capitaliste du surplus

Affectation explicite

La répartition du surplus se caractérise premièrement par une limite légale imposée au niveau de la rémunération du capital (maximum 6% sur base annuelle).

Cette limite dans l'affectation du résultat est déjà une forme de garantie de pérennité des modèles d'économie sociale par rapport aux modèles capitalistes. D'autant plus que, généralement, les entreprises sociales sont caractérisées par la volonté, des coopérateurs, membres et/ou gestionnaires de réinvestir l'entièreté des bénéfices, quand il y en a, directement dans le développement du projet collectif et la réalisation de sa mission sociale.

¹¹ Site créé en 2017 à l'initiative de quatre acteurs majeurs de l'économie sociale belge : ConcertES, SAW-B, CES, Step Entreprendre. Pour plus d'informations : <https://economiesociale.be/a-propos>

De cette manière, les intérêts d'autres parties prenantes, comme ceux des travailleurs, des consommateurs, des fournisseurs, de la société et de l'environnement, vont primer dans la redistribution du bénéfice par rapport aux intérêts des apporteurs de capitaux (Dohet, 2018).

Le surplus peut également être redistribué indirectement sous forme de ristourne par exemple (pour les travailleurs et/ou les coopérateurs) ou encore sous la forme de dons à d'autres organisations qui poursuivent la même finalité sociale.

Affectation implicite

La distribution implicite est une partie des coûts que l'entreprise va prendre en charge alors qu'elle pourrait les éviter, ou une partie des ressources dont elle se prive alors qu'elle pourrait en bénéficier.

Cette forme de distribution peut être effectuée en faveur de différentes parties prenantes comme les travailleurs (proposer un salaire supérieur au barème, offrir un emploi stable à une personne en situation de réinsertion professionnelle, refuser les horaires de pauses, etc.), les consommateurs (proposer des produits de qualité à des prix accessibles en réduisant les marges), les fournisseurs (ne pas négocier les prix et établir des conditions d'achat avantageuses pour les fournisseurs), le grand public (organiser des actions de sensibilisation), etc.

2.1.2. La démocratie économique

Le pouvoir de décision n'est pas proportionnel au montant du capital investi, le principe « une personne = une voix » peut être instauré au sein des organes de décision. Il n'y a donc pas de lien entre la proportion apportée dans le capital et le pouvoir de décision.

Sur le terrain, la démocratie économique va se caractériser selon deux critères : l'attribution de la qualité de membre (permet de répondre à la question « qui vote ? ») et le mode de gestion démocratique (« comment on décide ? »).

2.1.3. La mixité des ressources

Outre les recettes propres à l'activité de l'organisation, l'entreprise d'économie sociale possède la capacité de mobiliser des ressources extérieures de type aides publiques, dons privés ou

encore bénévolat. A titre d'exemple, depuis 2015, W.Alter¹² a financé 89 projets coopératifs à hauteur de 10 millions d'euros¹³.

De la même manière que l'affectation du surplus, les entreprises sociales vont pouvoir mobiliser des ressources mixtes « classiques » (aides publiques, dons, bénévolat, etc.) et des ressources implicites (« via le renoncement de certaines parties prenantes à d'éventuels avantages » (SECOIA, 2017)).

2.2. La rentabilité au regard de l'économie sociale

Dans le chapitre 1, nous soulignons l'importance de ne pas limiter l'étude de la viabilité des organisations en CC à la notion de rentabilité économique. Ces derniers éléments concernant les spécificités des entreprises issues de l'économie sociale et des modèles coopératifs, viennent appuyer ce point de vue.

Nous venons en effet de souligner les différences d'approches en terme de gestion entre entreprises sociales et entreprises conventionnelles (fonctionnant avec un modèle capitaliste), et notamment la façon dont la valeur ajoutée est perçue et considérée par les entreprises sociales.

3. Les coopératives de distribution en circuit court

Nous l'avons vu dans le premier chapitre, les circuits courts englobent une large diversité d'acteurs dont des coopératives ayant des activités de production et/ou de transformation que nous n'évoquerons pas dans cette recherche. Cette dernière partie du chapitre 2 a, en effet, pour objectif d'identifier et classer les différents modèles de coopératives dont l'activité principale est la distribution en CC (objet de cette recherche).

3.1. Essai de typologie des coopératives de distribution en circuits courts

La diversité des acteurs et des modèles apparaît encore une fois comme une caractéristique des CC et les coopératives de distribution ne font pas exception à la règle.

Ainsi, pour avoir une idée plus claire des modèles de distribution en CAP sous la forme de coopérative, nous avons tenté une classification sur base de la liste des membres qui composent le « Collectif des Coopératives Citoyennes pour les Circuits Courts » (5C), association dont

¹² W.ALTER est une entreprise publique qui vient en soutien aux projets coopératifs wallons, en leur proposant des solutions financières adaptées aux besoins des porteurs de projet, « de la pré-création à la croissance. » Plus d'informations : <https://www.w-alter.be/>

¹³ Casavecchia T. & Mignon S. (2020, septembre 30). Les coopératives, l'autre économie – Les dix questions que vous vous êtes toujours posées. *Le Soir*, <https://plus.lesoir.be/328534/article/2020-09-30/les-cooperatives-lautre-economie-les-dix-questions-que-vous-vous-etes-toujours>

l'objectif est de « renforcer les coopératives de commercialisation au sein des CAP » (Lanzi & Maréchal, s. d.).

Initialement, l'idée était de classer les coopératives en fonction du profil des coopérateurs qui les composent (soit la classification suivante : producteurs, consommateurs, mixtes/multi-stakeholder).

Finalement, ce choix n'est pas apparu comme étant le plus pertinent, il présentait des incohérences au niveau de la différenciation entre coopératives « mixtes » et coopératives de producteurs car la plupart des coopératives-membres de 5C sont composées à la fois de producteurs et de consommateurs/citoyens.

Il apparaît ainsi plus logique et plus représentatif de différencier les modèles en fonction de l'organisation des activités. Ainsi, nous entendons par coopérative de producteurs ou de consommateurs, des modèles collectifs autogérés par leurs membres (coopératives d'intérêt mutuel) en comparaison aux modèles de coopératives « mixtes » auxquels nous attribuons de manière totalement subjective le nom de coopératives « indépendantes » et qui font référence aux coopératives composées à la fois de producteurs et de consommateurs, et qui sont organisées par un tiers.

Figure 1 - Essai de typologie des coopératives de distribution en CAP (composition propre)



3.1.1. Les coopératives de producteurs

Un point de vente collectif offre au producteur la possibilité d'élargir ses débouchés commerciaux, tout en gardant le contrôle sur sa production (Crédal, 2013). Le principal inconvénient que présente cette forme de commercialisation concerne la multiplication des tâches qu'elle implique (*cf. chapitre 1*). Celle-ci détourne le producteur de son activité de production et lui impose une charge de travail supplémentaire qui remet en question la viabilité du modèle (Lanzi & Maréchal, s. d.).

En Belgique, les points de vente gérés par des collectifs de producteurs sont plus rares qu'en France (Plateau et al., 2016), ce qui peut éventuellement s'expliquer via les freins évoqués au point sur les enjeux logistiques des circuits courts (*cf. chapitre 1*) comme le manque de confiance, la surcharge de travail, etc.

Encadré 2 - l'échec d'une coopérative de producteurs¹⁴

Pourquoi la coopérative de producteurs X n'a pas fonctionné ?

Premièrement, parce que sans personnel, l'ensemble des tâches doivent être réparties entre les producteurs. L'aspect le plus complexe dans une coopérative concerne les tâches administratives qui sont assez « lourdes », d'autant plus que tous les producteurs ne sont pas en mesure de prendre en charge un tel travail.

Deuxièmement, « *il y a eu une nécessité, un moment, d'augmenter le nombre de jours d'ouverture. (...) Ce que tout le monde n'était pas en mesure d'assumer parmi les producteurs* ».

Enfin, la dernière raison pour laquelle cela n'a fonctionné, concerne les différents degrés d'implication des producteurs dans la coopérative, dont les différences pouvaient créer des « inégalités » entre les producteurs et être source de tensions. « *Quand on est dans un projet collectif, on n'est pas maître à bord, ça nécessite toujours de faire des compromis. On peut faire des compromis dans plein de projets qui ne sont pas des projets essentiels dans notre vie, mais quand c'est notre seule source de revenus, on ne pouvait pas se permettre de se dire qu'on laissait les choses aller comme certains autres l'entendaient. Et donc, j'aurais tendance à dire qu'un projet coopératif c'est bien tant qu'on y engage pas l'ensemble de ses vivres ; vendre une partie à la coopérative et le reste ailleurs.* »

¹⁴ Informations issues d'un entretien avec un membre d'une ancienne coopérative de producteurs dont nous ne mentionnons pas le nom pour des raisons de confidentialité.

3.1.2. Les coopératives de consommateurs

Au XIXe siècle, une première forme de collaboration entre consommateurs émerge sous la forme de coopératives de consommation. A cette époque, la motivation première à la création de la coopérative n'est pas d'encourager une consommation locale mais de s'associer en vue de court-circuiter les intermédiaires et améliorer l'accessibilité des produits (Nasr, 2019).

Après s'être progressivement effacée parallèlement au développement de la grande distribution (Aubry & Chiffolleau, 2009), une forme nouvelle de coopérative de consommation s'est développée ces dernières années. Il s'agit des supermarchés coopératifs et participatifs.

Le premier supermarché coopératif est créé à New York dans les années 70 sous le nom de *Park Slope Food Coop*. Arrivé bien plus tard en Europe, c'est en France que le mouvement a débuté avec l'ouverture du premier magasin *La Louve* à Paris, fin 2016. En Belgique, le premier supermarché coopératif et participatif ouvre en 2017 à Bruxelles sous le nom de BEES-coop. Depuis, le concept s'est largement répandu en Wallonie avec la création de magasins fonctionnant avec le même principe à Liège (*Oufticoop*), à Verviers (*Vervîcoop*), à Charleroi (*Coopéco*), etc.

Tout comme la coopérative de consommation du XIXe siècle, l'idée à la base de la création de ces coopératives, est de rendre accessibles des produits de qualité. Pour atteindre cet objectif, ces magasins misent sur l'aspect participatif en mettant leurs coopérateurs au travail afin de réduire leurs frais et leurs marges par la même occasion.

Dans ce cas, les coopérateurs n'ont plus simplement la double mais la triple-qualité en tant que membre : la qualité de travailleur s'ajoute à celles de propriétaire et bénéficiaire vues précédemment (cf. point 1.2.).

3.1.3. Les coopératives « indépendantes »

Ces modèles de coopératives sont encore assez récents et il y a peu d'informations disponibles quant à une description précise à leur attribuer. A l'image des CC, ces initiatives sont caractérisées par une diversité de formes (point de vente et plateforme de vente en ligne) différentes les unes des autres et présentant des spécificités qui leurs sont propres.

Elles ont néanmoins pour point commun la volonté d'offrir une solution « clé sur porte » tant aux producteurs (une rémunération décente) qu'aux consommateurs (accès à des produits locaux et accessibilité des prix).

3.2. Focus sur les points de vente physique

A l'issue de cet essai de typologie, on peut mettre en évidence deux formes de ventes particulières en CAP : la vente sous forme de point de vente et la vente via des plateformes de vente en ligne.

Ces deux modes de commercialisation étant bien différents en termes de fonctionnement, de besoins logistiques, de relation avec le consommateur, de structure des coûts, etc. Nous faisons le choix de cibler notre analyse sur les coopératives commercialisant des produits en CAP via un point de vente physique. Ce point sera développé plus en profondeur dans la deuxième partie (*cf. partie 2*)

Chapitre 3 : Les points de ventes en circuits alimentaires de proximité

Nous avons désormais défini le contexte de développement des circuits courts, des modèles coopératifs qui les composent et déterminé que cette recherche porterait sur les modèles se présentant sous la forme d'un point de vente physique.

Ceci nous amène au dernier chapitre de cette partie théorique qui consiste à identifier les difficultés spécifiques au développement de ces points de vente en CAP (servant de base à la rédaction du guide d'entretien) avant quoi, nous passons d'abord en revue quelques pratiques de la grande distribution afin d'insister une fois de plus sur les différences de points de vue entre système alternatif et système capitaliste.

1. Un détour par la grande distribution

1.1. La grande distribution dominée par quelques grandes enseignes

Bien que les circuits courts gagnent petit à petit du terrain (*cf. chapitre 1*), la grande distribution reste le mode d'approvisionnement dominant dans le secteur de la distribution alimentaire. Ce secteur est caractérisé par une concentration sur le marché de quelques grandes enseignes se concurrençant entre elles et laissant peu de place au développement de petites structures indépendantes. En effet, selon des chiffres de l'INSEE, les indépendants représenteraient moins de 1% des grandes et moyennes surfaces en France en 2015.

Pour mieux comprendre d'où vient ce quasi-monopole du secteur, un article de Gresea¹⁵ de 2015 met en évidence deux stratégies d'intégration des acteurs de la grande distribution : l'intégration horizontale et l'intégration verticale.

La stratégie horizontale consiste à réduire la concurrence directe via le système de franchise. Cette stratégie permet aux enseignes d'étendre leur présence sur un secteur géographique sans s'accommoder des contraintes liées à la gestion de l'emploi et des obligations sociales. Le tout en s'assurant une rentabilité immédiate liée au paiement par le franchisé des droits d'entrée et des redevances diverses.

L'intégration verticale s'applique quant à elle aux activités en amont de la commercialisation. La première composante importante de cette stratégie est la centrale d'achat. Cette dernière, en augmentant considérablement l'échelle des volumes commandés auprès des fournisseurs de grandes marques comme Nestlé ou Danone, confère aux distributeurs un pouvoir de négociation

¹⁵ Wathélet, Violaine, "Les filières de production orchestrées par la Distribution", Gresea, 09 juin 2015, texte disponible à l'adresse : <http://www.gresea.be/spip.php?article1385>

beaucoup plus important. Dans ce cas précis, la présence des centrales d'achat permet « d'équilibrer le rapport de force » entre les acteurs.

Le problème est qu'elles contribuent, par la même occasion, à mettre la pression sur les petits fournisseurs. Une étude publiée par Oxfam International¹⁶ en 2018 dénonçant les inégalités dans les chaînes d'approvisionnement de la grande distribution, souligne que sur le marché français, seules 5 centrales d'achat influencent 90% des achats de produits alimentaires dans la grande distribution.

« Ce modèle commercial garantit des prix bas, un large choix tout au long de l'année et le confort du « juste à temps » pour d'innombrables consommateurs. Mais ce modèle repose sur le pouvoir d'achat considérable des supermarchés qui exercent une pression continue sur leurs fournisseurs pour qu'ils réduisent leurs coûts et supportent davantage les risques de la production agricole, tout en répondant à des exigences de qualité des plus rigoureuses. » (Oxfam International, 2018)

Mais les centrales d'achat ne représentent pas le seul outil d'intégration verticale, il y a également le principe de la marge arrière, qui représente le montant versé par les producteurs au distributeur pour les « services rendus », comme le fait de placer les produits en tête de gondole par exemple. Enfin, l'apparition des marques de distributeurs (MDD) est également le résultat d'une stratégie d'intégration verticale, le distributeur s'impliquant désormais dans le processus de production.

1.2. Les méthodes de la grande distribution

1.2.1. *L'optimisation des processus*

Si la logistique est considérée comme « le talon d'Achille des circuits courts » (Plateau et al., 2016), il n'en va pas de même dans la grande distribution.

« Elles [les grandes surfaces] fournissent en effet le bon produit, au bon moment, au bon endroit, dans les bonnes quantités et à un coût maîtrisé. »¹⁷

Tailles standardisées, économies d'échelles, centralisation des volumes, optimisation des espaces de ventes, clés de répartition précises des coûts fixes, etc. Les filières longues

¹⁶ Oxfam International. (2018). *DERRIÈRE LE CODE-BARRES, DES INÉGALITÉS EN CHAINES*.

https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/file_attachments_rapport_oxfam_derriere_le_codebarres.pdf

¹⁷Zeroual T. et al. (2020, septembre 30). *Alimentaire : circuits courts, une durabilité sous conditions*. *The Conversation*, <https://theconversation.com/alimentaire-circuits-courts-une-durabilite-sous-conditions-146709>

bénéficient de compétences professionnelles et de moyens qui sont incomparables avec ceux des filières en circuit court.

1.2.2. Restructuration et rémunération du capital

Cette volonté d'optimiser un maximum chaque procédé de l'acheminement des marchandises à leur commercialisation, est souvent à l'origine des plans de restructuration¹⁸ de ces grandes enseignes dont les premières victimes sont les travailleurs. Durant les dix dernières années, le secteur de la grande distribution en Belgique a subi des vagues de restructuration dont celle de Carrefour en 2018, qui décide de se séparer de 1.200 travailleurs ou encore Delhaize en 2014 qui a supprimé 2.500 emplois. Ce qui est alors interpellant, c'est de constater qu'en parallèle des suppressions d'emplois et des crises que traversent ces enseignes, la rémunération des actionnaires continue d'augmenter.

En outre, à côté des pressions effectuées sur les producteurs, les travailleurs sont l'autre groupe d'acteurs qui est particulièrement malmené par le secteur de la grande distribution.

1.2.3. Les prix et les marges

Toujours dans une approche d'optimisation des procédés et performances, les acteurs de la grande distribution ne fixent pas leurs marges par hasard. Ces dernières sont calculées en fonction des risques liés au produit et des prix du marché. Une étude publiée en 2016¹⁹ (réalisée auprès de sept enseignes de la grande distribution en France) sur l'évaluation des coûts et la fixation des marges en grande surface, montrent que la marge brute moyenne appliquée est de 29,7%. Les rayons les plus rentables sont les rayons volailles et charcuteries avec des marges nettes respectives s'élevant à 9,7% et 8,5%. A l'inverse, les rayons boucheries et poissonneries génèrent des marges nettes négatives, les produits de ces rayons seraient donc vendus à perte. A travers cette étude, soulignons la capacité des acteurs de la grande distribution à affecter les frais de personnel, les charges directes et indirectes à chaque rayon.

Outre la mesure de la performance, qu'en est-il si on se penche sur l'offre produit en elle-même? Quelle est l'approche des grandes surfaces par rapport aux produits qui pourraient se retrouver dans un point de vente en CC ? Nous savons et partons du principe qu'une majorité des produits

¹⁸ Romain Gelin "Carrefour : l'échec d'un modèle", Gresea 1er février 2018, texte disponible à l'adresse : <http://www.mirador-multinationales.be/analyses/article/carrefour-l-echec-d-un-modele>

¹⁹ BOYER, P., & Hourt, A. (2018). L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016. La lettre de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 15. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02977171>

vendus en CC sont produits dans le respect des principes de la bio (qu'ils aient le label ou non) (Maréchal et al., 2019).

Une étude publiée en août 2019 par l'organisation *UFC-Que Choisir*²⁰ sur les prix et les marges appliquées sur les produits bio dans la grande distribution, montre que ces enseignes ont bien intégré le fait que les consommateurs sont prêts à payer plus pour ce genre de produits.

En effet, il ressort de cette étude que les grandes surfaces profitent de l'image « bio » pour appliquer des marges démesurées, en moyenne 75% plus élevées que pour les produits conventionnels. Soulignons que ce pourcentage est une moyenne, les enseignes appliquant des marges davantage plus élevées sur les produits les plus populaires, comme les pommes de terre (+83% en bio par rapport au conventionnel), les tomates (+109%), les pommes (+149%) et les poireaux (+165%).

Ainsi, un consommateur qui se limiterait à faire ses courses de fruits et légumes dans des magasins bio spécialisés, paierait son panier moins cher (de presque 20%) qu'en grande surface.

En plus de profiter, via cette politique de sur-marge des produits bio, de l'intérêt grandissant des consommateurs pour des valeurs d'alimentation durable, la grande distribution participe par la même occasion à en donner une image de produits « chers » et inaccessibles (Färm, 2020).

2. Les points de vente en CAP

2.1. Gap Research

Dans la littérature scientifique, assez peu de références mettent en avant des éléments spécifiques liés à la rentabilité des distributeurs en CAP. Les principaux ouvrages/articles étudient les circuits courts dans leur ensemble (Chiffolleau, Praly et al., Plateau et al.), les avantages et inconvénients pour les producteurs (Messmer), ainsi que l'importance des relations entre les acteurs à l'intérieur des circuits courts. (Plateau et al., 2016)

²⁰ UFC-Que Choisir. (2019, août 22). *Sur-marges sur les fruits et légumes bio La grande distribution matraque toujours les consommateurs !*. <https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-sur-marges-sur-les-fruits-et-legumes-bio-la-grande-distribution-matraque-toujours-les-consommateurs-n69471/>

2.2. Les difficultés spécifiques à la distribution en CAP

Afin d'identifier des difficultés pouvant remettre en question la viabilité des points de vente en CAP, nous partons d'une définition simple de la rentabilité : « *La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir.* »²¹

- Les revenus. En d'autres termes, le chiffre d'affaires qui évolue en fonction des **marges** et des **volumes** de ventes.
- Les sommes mobilisées. A savoir l'ensemble des coûts, qu'ils soient fixes (rémunérations, loyer, assurances, etc.) ou variables (achats de marchandises, transport, etc.).

Dans un second temps et sur base des informations disponibles dans la littérature, nous identifions des thèmes généraux pouvant influencer la pérennité des distributeurs liés à leur fonctionnement comme la gestion de la **logistique** (cf. *chapitre 1*), le choix du type de **travailleurs** et la **communication**.

2.2.1. *La fixation du prix et le choix des marges*

Un objectif commun aux points de ventes en CAP est la volonté de travailler avec un maximum de (petits) producteurs locaux et de leur assurer une rémunération décente. Dans la plupart des cas, ce sont les producteurs qui fixent leur prix, qu'ils considèrent comme « juste » et il n'y a pas de volonté de négociation de la part des intermédiaires.

Ce premier point représente une problématique en ce sens que les consommateurs peuvent accepter jusqu'à un certain niveau de prix et nombreux sont encore ceux qui trouvent que les prix dans les points de vente en CAP sont trop élevés (Capocci, 2014).

C'est d'autant plus une problématique lorsque les intermédiaires ont la volonté de travailler avec de (très) petits producteurs qui ne sont pas en mesure de produire des volumes importants et pour lesquels le prix « juste » sera plus élevé à l'unité que le prix fixé par un autre producteur local dont la capacité de production est plus importante (Bertholet, 2020).

Le prix d'achat des produits étant fixé par le producteur, il ne reste plus à la disposition des distributeurs que le choix de ces marges comme outil de fixation des prix.

²¹ JDN. (2021, février 12). *Rentabilité : définition, calcul, traduction*.

<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198481-rentabilite-definition-calcul-traduction/>

Les distributeurs peuvent alors s'inspirer des pratiques de la grande distribution et pratiquer des marges différentes en fonction des catégories de produits tenant compte du risque de perte/d'inventu lié à chaque produit. Par exemple, pour les fruits et les légumes qui ont une faible valeur ajoutée mais qui sont des « produits d'appel », la marge serait plus faible que pour des produits très frais comme les produits laitiers ou les viandes dont la valeur ajoutée est supérieure et les risques plus importants (DLC réduite, période de vente réduite, il faut être plus précis dans les commandes). A l'inverse, les produits secs ayant une durée de conservation plus importante pourraient être margés plus faiblement.

Cette stratégie appliquée à travers une approche d'économie sociale pourrait considérer le choix de marges différentes en fonction des fournisseurs et de leur profil. De cette manière, les produits issus de grossistes ou de producteurs à forte capacité de production en étant margés de manière plus importante, généreraient un bénéfice plus important qui pourrait couvrir les pertes sur les produits des petits producteurs. Il s'agit du principe de la subsidiarité croisée, qui consiste à ce que les produits d'une catégorie plus rentable couvrent les pertes d'une autre catégorie.

En résumé, en ce qui concerne la fixation du prix et le choix des marges, la complexité réside dans le fait de trouver un équilibre entre le prix fixé par les producteurs d'un côté et l'accessibilité du produit de l'autre. Le tout en s'assurant une marge suffisante permettant à la coopérative de couvrir l'ensemble des coûts liés à son activité.

2.2.2. Le choix de l'offre et la relation avec le producteur

La diversité de l'offre est également une difficulté directement en lien avec le fait de travailler avec des producteurs locaux. Premièrement, « offre locale » sous-entend « offre de saison », ce qui limite le choix de fruits et légumes produits en Belgique en hiver et au début du printemps. Deuxièmement, certains producteurs locaux produisent à petite échelle et n'ont ainsi pas la possibilité de livrer des volumes importants. C'est notamment une des raisons pour lesquelles il est encore fort compliqué pour les acteurs des CAP de fournir des collectivités ou de s'engager dans des marchés publics.

Derrière cette problématique, se cache également un besoin de sensibilisation de la population sur les réels besoins de consommation. En effet, une bonne partie de la population encore peu sensible aux enjeux de relocalisation alimentaire, n'est pas encore prête à se passer de fraises ou de tomates en hiver.

Une des solutions déjà bien établie par la plupart des distributeurs est de travailler directement avec des coopératives « du sud » (Espagne, Italie, Grèce) pour proposer des agrumes ou encore pour élargir la gamme de produits secs. Ce genre de partenariat est souvent défendu par les distributeurs qui sont en contact direct avec des producteurs étrangers et/ou se sont éventuellement rendus sur place pour vérifier les conditions de production.

Ainsi, pour proposer une diversité suffisante de produits en magasin, les distributeurs ne se limitent pas à vendre des produits 100% locaux et/ou 100% bio. Généralement, ils font un peu de l'un, un peu de l'autre et complètent leur gamme avec d'autres produits issus d'autres systèmes alimentaires (alternatifs ou non) comme des produits issus du commerce équitable par exemple.

Pour le choix de leurs fournisseurs, certains distributeurs vont avoir un cahier des charges (précis ou non) listant une série de conditions à respecter. A ce sujet, le fait d'être sous forme coopérative peut impliquer que plusieurs parties prenantes au sein de la coopérative vont devoir se mettre d'accord pour accepter ou non un nouveau fournisseur, ce qui peut éventuellement être une source de tensions (Aufrère et al., 2019) mais qui va certainement rendre le processus de décision plus long que dans une entreprise conventionnelle où la gouvernance n'est pas partagée. Notons que cette sélection dans le choix des fournisseurs peut généralement être une étape qui demande beaucoup de temps, l'application sur le terrain d'un tel cahier des charges à un maximum de fournisseurs peut être une étape périlleuse mais est souvent indispensable pour maintenir la pertinence du projet. En effet, Chiffoleau (2019) insiste sur le fait qu'un distributeur en CC doit « faire preuve de transparence dans l'achat-revente ainsi qu'avoir une proportion élevée de produits locaux » qui composent son offre.

Dès lors, en ce qui concerne l'offre en magasin, le défi pour le distributeur est donc de proposer une offre suffisamment diversifiée pour attirer un maximum de consommateurs tout en restant cohérent dans le choix de ses fournisseurs par rapport à sa finalité sociale.

2.2.3. Conclusion intermédiaire

Ces deux premiers points constituent le défi principal à la viabilité économique d'un point de vente en CAP. Ce dernier doit disposer d'une gamme de produits suffisamment diversifiée qui soit proposée à des prix maîtrisés, en s'assurant du potentiel de consommation autour de son point de vente qui lui permette d'atteindre un équilibre économique.

2.2.4. La gestion de la logistique interne et externe

Nous l'avons vu, la question de la logistique est fondamentale au développement des circuits courts (Plateau et al., 2017). Nous avons identifié trois aspects de la logistique qui auraient une influence particulière sur la performance des points de vente en CAP :

La gestion des commandes

Les situations de pertes ou de pénuries sont tant présentes dans les circuits courts que dans la grande distribution ; la différence se situe au niveau de l'impact qu'elles ont sur la rentabilité de la structure. En grande surface, nous l'avons vu, les marges sont généralement appliquées en connaissance de cause des risques liés à chaque produit, de sorte que les pertes soient absorbées. Dans les circuits courts, il est difficile de mesurer le risque exact que présente un produit ; de plus l'impératif de trouver un équilibre prix/accessibilité ne simplifie pas les choses. Il reste alors au point de vente à essayer d'estimer au mieux la demande. Là encore, il ne s'agit pas d'une tâche aisée, la fréquentation pouvant dépendre d'éléments imprévisibles comme la météo (météo qui peut également avoir un impact au niveau production et provoquer des situations de pénurie). Le choix de l'emplacement du magasin peut également influencer sur la fréquentation (Rapport de gestion LPP, 2019). Les heures d'ouvertures, peuvent être compliquées à définir, notamment au lancement d'une activité, etc.

Logistique interne

Pour qu'un magasin fonctionne, il est nécessaire de mettre en place des procédés définissant les priorités et les règles qui encadrent les différentes tâches quotidiennes, par exemple la mise en place des produits frais dans le magasin, le respect des processus de stockage, le conditionnement des commandes, la gestion de la caisse enregistreuse, le respect des normes sanitaires (exemple : les normes AFSCA), etc.

En fonction du nombre de travailleurs, du profil de ces derniers et du travail bénévole, il convient de mettre en place des stratégies pour que tous ces processus soient bien compris et mis en œuvre de manière uniforme afin d'éviter de perdre un temps considérable à essayer de « rattraper » des erreurs.

A ce sujet, le modèle coopératif se présente comme un désavantage, l'efficacité de l'organisation du travail est mise à l'épreuve par l'impératif de souplesse organisationnelle et l'importance des liens interpersonnels du modèle (Trovarelli, 2020) et ce, davantage dans le cas

d'un supermarché coopératif dont les travailleurs (ou une partie d'entre eux) sont les coopérateurs et travaillent à titre bénévole.

Logistique d'approvisionnement

La logistique d'approvisionnement fait référence aux moyens mis en place pour acheminer la marchandise jusqu'au point de vente. Si cet aspect n'est généralement pas un problème pour les produits commandés via un grossiste, il n'en va pas de toujours de même dans le cas des producteurs locaux.

En effet, l'acheminement effectué par le producteur représente pour lui une charge de travail supplémentaire (*cf. chapitre 1*), qui lui occupera du temps qu'il aurait pu passer à la production et au développement de son activité (Messmer, 2013) . Aussi, se développent de plus en plus de formes de mutualisation du transport entre producteurs mais aussi de mise en place de tournées d'enlèvement par l'intermédiaire lui-même qui, dans ce cas, devra trouver une manière d'affecter ces coûts supplémentaires.

2.2.5. Les travailleurs

Nous identifions deux éléments qui conditionnent l'impact qu'ont les travailleurs sur la viabilité d'un point de vente en CAP :

- Le poids des rémunérations dans la structure des coûts. Ce premier point porte uniquement sur l'aspect économique lié à l'emploi. Nous pouvons déjà affirmer que sur ce point, les supermarchés coopératifs ou points de vente autogérés par les membres, ont un avantage considérable par rapport aux autres points de vente collectifs contraints d'engager du personnel.
- La stabilité de l'emploi. Celle-ci sera principalement caractérisée par le profil des travailleurs dans un premier temps : bénévoles, article 60, contrat de réinsertion, salariés, etc. Dans un second temps, nous caractérisons la stabilité de l'emploi par les compétences et les motivations des travailleurs. Par exemple, un conseil d'administration composé de personnes aux compétences managériales diverses n'en sera que plus efficace. A l'inverse, des personnes en situation de réinsertion professionnelle ou des bénévoles n'ont pas forcément les compétences requises à l'élaboration d'un plan financier ou d'une stratégie de fixation des prix, à faire preuve de pédagogie, etc.

Dans un cas comme dans l'autre, les supermarchés coopératifs sont cette fois désavantagés étant donné qu'ils « dépendent » majoritairement de ressources bénévoles pour le fonctionnement de leur activité.

2.2.6. La communication

La communication vers les consommateurs

La communication des distributeurs consiste généralement à mettre en avant les valeurs des CC, à expliquer le modèle coopératif mais aussi à raconter l'histoire des producteurs locaux.

Ainsi, avoir une bonne relation avec ses fournisseurs-producteurs sera un avantage pour avoir accès à des informations et des supports médias (des photos des produits, des photos des producteurs, des vidéos, etc.). Notons que ce travail de communication autour des producteurs peut représenter une charge de travail non-négligeable pour les distributeurs qui doivent récolter des informations, mettre en page des supports, programmer des publications sur les réseaux sociaux, faire l'agencement des supports dans le magasin, etc.

Fautes de moyens, les coopératives vont compter majoritairement sur le bouche-à-oreille ou sur des moyens de communication gratuits comme les réseaux sociaux ou la newsletter pour transmettre leurs messages. Pour autant, il faut encore être capable d'utiliser ces outils : savoir s'exprimer sur les réseaux sociaux ou mettre en page des fiches produits pour les rendre attrayantes n'est pas inné. Ainsi, compter au sein de son équipe une personne possédant des compétences en communication est un atout.

La communication avec les coopérateurs

Cette forme de communication aura davantage d'importance dans les modèles autogérés par les membres comme les supermarchés participatifs ou les coopératives de producteurs pour maintenir une dynamique entre les coopérateurs.

La communication comme outil de sensibilisation

Cet aspect est plutôt le reflet de la finalité sociale, et peut se matérialiser sous diverses formes et différents sujets tels que :

- Sensibilisation à la consommation locale et de saison qui se matérialise principalement par des discussions en magasin avec le client, par la mise à disposition de recettes de saison, par la participation à des événements (exemple : Nourrir Liège²²), etc.

²² « Festival de la transition alimentaire » organisé chaque année (excepté en 2020) à Liège depuis 2017

- Sensibilisation aux prix justes. Le développement de la grande distribution a habitué les consommateurs à acheter ses produits alimentaires toujours moins chers. En effet, selon le SPF Economie en 2016, seulement 12% du panier du consommateur est consacré à l'alimentation (alors que trente ans auparavant ce chiffre était de 22%), désormais le premier critère d'achat des consommateurs est le prix²³. Paradoxalement, une majorité des producteurs vivent en-dessous du seuil de pauvreté (Oxfam International, 2018).

D'un autre côté, la récupération de ces messages de sensibilisation (circuits courts, locaux, bio, alimentation durable, etc.) par la grande distribution met en danger les distributeurs en contribuant à embrouiller le consommateur.

« (...)c'est que beaucoup de ces magasins surfent sur les valeurs que nous véhiculons avec un grand décalage entre la communication et les pratiques. Notre message a été brouillé. » (propos tenus par Pia Monville, coordinatrice d'Agricovert, dans la revue Tchak²⁴)

2.3. Les solutions identifiées dans la revue de littérature

A travers la littérature disponible, nous identifions deux solutions pouvant être appliquées par les points de vente en CC pour faire face aux difficultés définies au point précédent:

La première concerne l'importance du facteur relationnel entre les acteurs (Maréchal et al., 2019). Au niveau des points de vente, cette proximité relationnelle peut se traduire notamment par la facilité du transfert des flux d'informations :

- Du producteur vers le consommateur : histoire du producteur, information sur le produit, etc.
- Du consommateur vers le producteur : retour (in)satisfaction client, demande particulière, etc. (c'est ce qu'on appelle la logistique inversée).

Cette proximité permet ainsi de répondre aux difficultés liées à la qualité des produits, la satisfaction client, la gestion des commandes, la sensibilisation du client à la perception des prix, etc.

²³ L'Observatoire CBC, étude réalisée en juin 2017 par le bureau d'étude Ipsos auprès d'un échantillon de 2003 Belge

²⁴ Dumont, C. (2021, janvier 15). Agricovert, la coopérative qui valorise le bio équitable. *Tchak !*, <https://tchak.be/index.php/2020/12/28/agricouvert-bio-equitable-cooperative/>

Le second élément qui revient souvent dans la littérature concerne les possibilités d'optimisation apportées par le développement des outils informatiques qui, s'ils sont bien intégrés, peuvent faire gagner un temps considérable aux acteurs de CC. L'outil informatique permettrait donc d'améliorer l'efficacité des points de vente et ainsi faire gagner à ses membres du temps nécessaire au développement de projets plus ambitieux à condition que ces outils soient utilisés et intégrés de manière optimale.

Partie empirique

Chapitre 1: Méthodologie

1. Problématisation

Pour illustrer le chemin parcouru jusqu'à la définition de la problématique de cette recherche, prenons le titre donné à ce mémoire à son commencement, à savoir : « L'analyse de la rentabilité des business modèles alternatifs dans le secteur de la distribution alimentaire ».

Peu après les premières recherches dans la littérature, il est vite apparu que : premièrement le terme « rentabilité » ne convenait pas à l'étude de modèles alternatifs (*cf. chapitre 1*), il est plus judicieux de parler de « viabilité » ou « pérennité » qui sont des termes plus généraux ne se limitant pas à la notion de profits économiques (*cf. chapitre 1*). Deuxièmement, par « business modèles alternatifs dans le secteur de la distribution alimentaire », nous entendons en réalité « initiatives de distribution en CAP ».

Pour autant, nous l'avons déjà évoqué mais les initiatives qui composent les CAP, qu'elles se situent au niveau de la commercialisation ou non, se présentent sous une large diversité de formes et de modèles, il convient donc de préciser davantage la forme des organisations étudiées dans le cadre de ce travail.

1.1. Étape 1 : Ciblage du modèle coopératif

Le manque de statistiques disponibles sur le secteur ne nous permet pas de défendre notre choix, d'analyser des modèles coopératifs, sur des bases quantitatives. Pour autant, les nombreuses mentions aux initiatives collectives dans la littérature scientifique nous paraissent suffisantes pour considérer ce choix comme pertinent.

Notons également que cette présente recherche est réalisée en vue de l'obtention d'un master à finalité spécialisée en entreprises sociales et durables, ce qui constitue une raison supplémentaire pour justifier ce choix.

Pour autant, le ciblage ne se limite pas au modèle coopératif. Dans le chapitre 2 de la partie théorique, nous imaginons une première fois une méthode de classification pour les projets de commercialisation se présentant sous la forme de coopératives, que nous classons en fonction de l'organisation de la prise en charge de la gestion des activités. Ainsi, cette classification donne lieu à trois modèles principaux : les coopératives gérées par les producteurs, les coopératives gérées par les consommateurs et les coopératives gérées par un (des) tiers.

A ce stade, nous portons un premier choix important, celui de ne pas faire l'analyse approfondie des coopératives gérées par des producteurs en plus de leur activité de production. Nous justifions ce choix à l'aide de l'ensemble des raisons citées dans la partie théorique au sujet de la multiplication des tâches (cf. *partie 1 chapitre 1*) et du cas présenté dans l'encadré 2 (cf. *partie 1 chapitre 2*)

Figure 2 - Ciblage du modèle (composition propre)

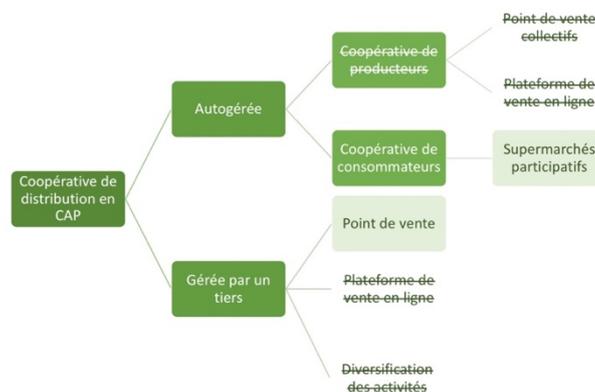


1.2. Étape 2 : Ciblage de la forme de commercialisation

Après avoir identifié, dans le chapitre 3 de la partie théorique, différentes difficultés spécifiques aux distributeurs en CAP, nous portons un deuxième choix important, celui de nous limiter à l'analyse des coopératives se présentant sous la forme de points de vente physiques.

Ce choix résulte du constat que la gestion de la logistique (notamment) sera abordée de manière bien différente, qu'il s'agisse d'une activité sous forme de point de vente ou d'une activité de vente en ligne organisant des livraisons de paniers à domicile ou via des points relais.

Figure 3 - Ciblage mode de commercialisation (composition propre)



Cette étape de ciblage nous amène donc à une définition précise des initiatives analysées, soit les coopératives de distribution en CAP commercialisant des produits via un point de vente physique. Donnant lieu à deux modèles comme objets d'étude :

- Les points de vente que nous appelons « indépendants » gérés par un/des tiers.
- Les supermarchés coopératifs et participatifs gérés par les coopérateurs.

Dans un second temps, on se pose la question de la viabilité de ces initiatives et on essaie de comprendre les enjeux qui influencent leur pérennité.

En effet, le peu de recherches scientifiques disponibles sur ce sujet s'accordent à dire que la pérennité de ces initiatives doit encore être prouvée tant à un niveau économique (rentabilité) que social (soutenabilité) (Lanzi & Maréchal, s. d.).

A travers cette recherche, nous tentons donc, en partie, de comprendre les stratégies adoptées par les acteurs sur le terrain pour stabiliser leur activité.

L'ensemble de ces réflexions vont nous suivre tout au long de la recherche et nous définissons donc la problématique de ce mémoire comme suit :

La pérennité des coopératives de distribution en circuits alimentaires de proximité : quelles stratégies pour quels modèles ?

2. Terrain d'enquête et acteurs interviewés

2.1. Critères de sélection

Axe 1 – Le modèle de coopérative

Ce premier critère de sélection concerne le modèle de coopérative (*cf. problématisation*) et distingue donc les modèles gérés par des coopérateurs-consommateurs dans les supermarchés coopératifs et participatifs, des modèles gérés par un(des) tiers.

Axe 2 –La zone géographique

Nous avons désigné la zone géographique comme second critère de sélection. Nous ne sommes pas en mesure de justifier ce choix à l'aide des résultats d'une étude scientifique spécifique. Néanmoins, dans la première partie nous avons déjà défini que la rentabilité d'un point de vente dépend, entre autres, de son chiffre d'affaires (*cf. partie 1 chapitre 3*). Or, ce chiffre d'affaires est conditionné en partie par le volume des ventes et donc, par le nombre de clients. Le potentiel de consommation autour d'un point de vente est ainsi susceptible d'avoir

une incidence sur la fréquentation de ce dernier et par conséquent sur sa rentabilité. La question que nous nous posons dès lors est : *le choix de l'implantation géographique d'un point de vente aura-t-il un impact sur sa stratégie ?*

Plateau et Holzemer (2016) évoquent la possibilité d'analyser la durabilité de la logistique en CC au niveau des territoires en précisant que « les territoires ne sont pas équivalents. Les distances entre acteurs, la densité du bâti et des infrastructures varient et ont un impact fort sur la logistique ». Selon eux, la réponse à cette question est donc « oui, elle aura un impact sur la logistique ». Quid des autres éléments stratégiques ? L'analyse des résultats nous en dira peut-être un peu plus à ce sujet.

2.2. Choix des coopératives et acteurs rencontrés

Sur base des deux critères de sélection mentionnés au point précédent, nous avons sélectionné les coopératives suivantes (*cf. tableau 1*) dont nous avons rencontré des représentants au cours d'entretiens semi-directifs (*cf. tableau 2*). Ces entretiens ont ensuite été retranscrits pour en faciliter l'analyse.

Tableau 1 - Matrice des coopératives étudiées

Modèle \ Zone	Zone urbaine	Zone rurale
Supermarché coopératif et participatif	<i>Vervîcoop</i> <i>Oufticoop</i>	-
Point de vente	<i>Les Petits Producteurs</i>	<i>Unis-Verts Paysans</i>

Pour compléter ces analyses, nous avons également rencontré deux représentants de structures commercialisant également des produits en CAP sous des formes différentes l'une davantage orientée vers l'activité de production et l'autre davantage vers l'accessibilité des produits :

- *Invent'terre* : coopérative ayant un projet de production à la base et commercialisant actuellement via une plateforme de vente en ligne.
- *Nos Racines* : une initiative de l'asbl De Bouche A Oreille qui se présente sous la forme d'un point de vente physique et d'une plateforme de vente en ligne.

3. Le déroulement des entretiens

3.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien s'est construit sur base des informations présentées dans la partie théorique. Ainsi, il se présente en deux parties : une partie destinée à la compréhension du **modèle** dans tout ce que ça implique pour une organisation d'être sous la forme d'une entreprise sociale et coopérative. Et une seconde partie, destinée à la compréhension de la **stratégie** se basant sur la grille d'analyse construite à partir des difficultés spécifiques à la commercialisation en CAP identifiées dans le chapitre 3 de la première partie. Ainsi, dans cette seconde partie, le guide d'entretien était principalement composé de pratiques (pré)identifiées à travers les différentes recherches. L'idée était d'identifier quelles étaient les pratiques mises en œuvre par chaque acteur au niveau de chaque thématique.

3.2. Entretiens semi-directifs

Nous l'avons vu, le secteur des CC/CAP manque de données disponibles et, nous venons de le mentionner, cette étude se base, en partie, sur une grille d'analyse cherchant principalement à comprendre les choix et les stratégies des acteurs en fonction de leur modèle de coopérative.

C'est ainsi que nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs pour récolter des données car c'est une méthode qui permet une analyse qualitative des informations.

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. » (Lincoln, 1995)

3.3. Limites des entretiens

Dans la pratique, il s'est avéré que les entretiens ont principalement fourni des informations sur la deuxième partie du guide d'entretien concernant la stratégie, plutôt que sur la première concernant le modèle.

En effet, c'est (seulement) à la retranscription des entretiens que nous avons constaté un manque, plus ou moins important en fonction des acteurs, de données concernant le financement et la mise en pratique de la gouvernance participative.

De plus, les entretiens étant plus qualitatifs que quantitatifs, certains points comme la structure des coûts ou encore le financement, ne sont pas analysés en profondeur. Ce manque d'informations se ressent donc au niveau des analyses individuelles et transversales.

Chapitre 2 : Analyses individuelles

Nous commençons par analyser les résultats de manière individuelle sous la forme d'étude de cas. Seuls les éléments importants par rapport aux modèles et leurs stratégies, permettant de justifier nos observations et recommandations, seront présentés dans les points suivants.

Néanmoins, chaque étude de cas complète est disponible dans les annexes (*cf. annexe 3*)

Le tableau ci-dessous dresse la liste des différentes personnes rencontrées :

Tableau 2 - Liste des acteurs rencontrés

Date	Personne(s) rencontrée(s)	Rôle	Organisation	Modèle
26/03/2021	Elise Pirenne	Co-coordinatrice	Les Petits Producteurs	Point de vente
29/03/2021	Marcel Bousmanne Anne Wilmot	Membres du CA	Vervîcoop	Supermarché coopératif et participatif
06/04/2021	Marc De Tender Isabel Lecloux	Co-gérants	Unis-Verts Paysans	Point de vente
15/04/2021	Meert Simon*	Membre du CA	Oufticoop	Supermarché coopératif et participatif
16/04/2021	Benoît Delhez	Co-fondateur et membre du CA	Invent'terre	Production + livraison de paniers
26/04/2021	Johanna Thouet	Ancienne coordinatrice	Nos Racines (ASBL)	Point de vente + livraison de paniers

* : Notons que dans le cadre de l'entretien avec Simon Meert, qui représentait la coopérative Oufticoop, ce dernier n'était pas en mesure de répondre à l'ensemble de mes questions. J'ai pu, en complément de l'entretien, échanger une brève correspondance via mail avec Elodie Toutlemonde.

1. Les Petits Producteurs

Tableau 3 - Carte d'identité: Les Petits Producteurs (LPP)

Dénomination	Les Petits Producteurs
Lieu	Siège social : 4000 Liège, rue Pierreuse, 23. LPP1 /LPP2 : plein centre-ville LPP3/ LPP4 : zone péri-urbaine
Création	Septembre 2016
Chiffre d'affaires	3 256 224 € (2019)
Nombre de coopérateurs	615
Nombre de travailleurs	15 ETP
Orientation	Orientée vers le soutien à l'activité de production mais se veut un magasin accessible : <i>« On est là pour le producteur, on ne vend pas une pomme, on vend le projet qu'il y a derrière une pomme. »</i> (Elise Pirenne)
Finalité / mission sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunérer décemment les producteurs ; - Faciliter l'accès à une alimentation durable ; - Soutenir les producteurs locaux et favoriser l'installation de nouveaux ; - Soutenir le commerce équitable ; - Fédérer les producteurs et consommateurs ; - Favoriser la création d'emplois locaux, la valorisation des travailleurs, la cohésion et les liens sociaux.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Points de vente physiques (4) ; - Activité de production : champ CREaFARM.
Site internet	https://lespetitsproducteurs.be/

LPP est une coopérative de magasins d'alimentation locale et/ou biologique créée en 2016.

« Nous, c'est vraiment un développement de projets agricoles : on veut que la rémunération du producteur soit de plus en plus juste, parce que c'est un travail pénible. Au niveau de sa main d'œuvre, on veut qu'il n'ait plus de difficultés à trouver des gens pour aller travailler dans les champs. (...) » (Elise Pirenne)

1.1. Le modèle

1.1.1. *Le financement et la structure des coûts*

Sur base du rapport de gestion 2019, le ratio de solvabilité de la coopérative est de plus de 70%²⁵. De plus, LPP n'a pas de dettes à long terme, leur stratégie est de financer l'ensemble de leurs investissements via fonds propres et/ou appel à l'épargne.

En 2019, le capital souscrit est composé à presque 60% de financements issus d'appels à l'épargne (291 coopérateurs), 12% des fondateurs (43 coopérateurs) et 28% par W.ALTER.

Notons que ces chiffres datent de fin 2019 ; depuis, un nouvel appel public à l'épargne a été lancé et le nombre de coopérateurs a quasi doublé.

1.2. La stratégie

1.2.1. *LPP une coopérative au service des producteurs*

Plan d'engagement

Pour soutenir ses producteurs dans la gestion de leurs activités, LPP organise chaque année une grande réunion avec l'ensemble de ses producteurs (maraîchers) locaux pour établir un plan d'engagement :

« On va lister tous les produits qui seront présents pendant un an dans le magasin et on va leur dire quelle est la quantité que LPP est capable de vendre par semaine. (...) Donc, nous, on s'engage chaque semaine à respecter ce plan d'engagement quand on fait nos commandes. (...) L'idée c'est que, à chaque commande, on regarde ce plan d'engagement et on dit : cette semaine on attribue l'achat de tel produit ; x kilos pour un tel et x kilos pour un tel. Et ainsi de suite au fil des semaines, on change en fonction des mois pour essayer de favoriser tout le monde et que tous les producteurs soient sur le même pied d'égalité. » (Elise Pirenne)

Pour les quantités engagées, celles-ci sont estimées principalement sur des bases subjectives :

« On estime avec beaucoup de bon sens : maintenant, on a des stats mais ça fait seulement un an qu'on en a. Donc au début, c'était vraiment : je crois qu'on est capable de vendre ça. mais c'était vraiment un peu aléatoire, surtout que la clientèle augmente, parfois il y a des ruptures à cause de la météo, etc. » (Elise Pirenne)

²⁵ Chiffres issus du rapport de gestion LPP, 2019.

Ce système permet néanmoins aux producteurs d'assurer l'écoulement de leur production (en totalité ou en partie) et de limiter considérablement le risque de perte. Un des points forts de la coopérative est donc la relation qu'elle a construite avec ses producteurs :

« Il y a un producteur qui ne produit que pour nous, et beaucoup d'autres pour qui LPP est leur plus gros client. On est un peu le partenaire idéal [pour les producteurs] ... En fait, on est les seuls avec qui le risque est limité puisqu'on prévoit les productions à l'avance. » (Elise Pirenne)

Service de transport

Au niveau de l'acheminement des marchandises, LPP propose également un service à une partie de ses producteurs :

« Au début, il y a 4 ans, chaque producteur apportait ses marchandises mais en fait ça leur prenait énormément de temps. (...) Donc, on s'est engagé avec eux pour leur fournir un service de transport (...). Ce chauffeur passe chez presque tous nos producteurs sauf pour le fromage où beaucoup de choses se font encore en direct et la viande où le producteur livre de nuit. » (Elise Pirenne)

Pour l'organisation de ce nouveau service, la coopérative a désigné un responsable logistique qui prépare chaque semaine les tournées du chauffeur en fonction des commandes. Il y a aussi eu une réflexion autour des vidanges pour ne pas faire rouler le camion à vide. Au démarrage, la coopérative n'aurait pas été en mesure (financièrement) de proposer un tel service, de plus elle n'avait pas conscience que c'était une nécessité pour les producteurs. Ce service n'a pas eu d'influence sur le prix d'achat des producteurs, mais a contribué à augmenter légèrement la marge.

Un travail de sensibilisation : travailleurs et consommateurs

LPP a la volonté de sensibiliser ses **travailleurs** en magasins aux réalités de la production :

« On va tous chez les producteurs (6 jours/an), la coopérative a décidé d'investir pas mal d'argent pour ça. » (Elise Pirenne)

Dans le rapport de gestion 2019 de la coopérative, on peut lire les raisons qui la poussent à envoyer ses travailleurs sur le terrain, aux côtés des producteurs :

*« Pour que nos membres du personnel perçoivent mieux l'envers du décor et comprennent le travail de nos producteurs ;
pour que nos membres du personnel soient de vrais porte-paroles de nos producteurs ;*

pour que nos membres du personnel soient finalement d'encore meilleurs vendeurs du concept LPP ;

pour que nos producteurs aient un coup de main supplémentaire ponctuel ;

pour que nos producteurs aient conscience que LPP, c'est un vrai engagement vis-à-vis d'eux et que c'est une réelle reconnaissance de leur travail. » (Rapport de gestion LPP, 2019)

L'orientation vers le soutien à l'activité de production se reflète également dans la stratégie de communication envers les **consommateurs**. Par exemple, toutes les deux semaines LPP publie un « coup de projecteur » sur les producteurs partenaires, qui s'articule autour de la saisonnalité des produits. Dans la même optique, LPP n'hésite pas à communiquer quand les producteurs ont un trop plein de production sous la forme de « SOS produit ».

« Pour les communications, on est dans le respect des saisons et de ce qu'il se passe au champ. » (Elise Pirenne)

1.2.2. La logistique interne

La gestion des commandes

En ce qui concerne la gestion des commandes et des situations de pertes/pénuries, LPP commande 2 à 3 fois par semaine, ce qui lui permet de réajuster/rééquilibrer ses stocks durant la semaine. L'affluence dépendant beaucoup de la météo, il est difficile d'évaluer l'évolution d'une semaine à l'autre. Outre ce rééquilibrage, LPP met aussi d'autres systèmes en place pour limiter les pertes :

« Mais avant que nous, on ne jette vraiment un aliment à la poubelle, il passe par une case 50% qui est un espace dédié dans le magasin. On ne peut pas les vendre au prix réel parce qu'ils sont un peu abimés (...) mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont immangeables. (...) On essaie de driller les gens à se dire que ce n'est pas mauvais. Et ça fonctionne très bien, sauf à Visé où la clientèle est plus huppée et s'attend à ce que tous les produits soient nickels tout le temps. » (Elise Pirenne)

La gestion des processus en magasin

Enfin, pour ce qui est des processus en magasin, ils sont expliqués à chaque nouveau collaborateur qui arrive chez LPP via une formation. Cela n'a pas toujours été le cas :

« Quand je suis arrivée, euh, tout était connu mais rien n'était écrit... Pas un seul document de référence. (...) Ça a été mon gros travail depuis un an et demi, de remettre de la structure, de l'ordre. (...) ça aide parce là, maintenant, on est beaucoup moins dérangés, on peut se concentrer sur des problèmes de fond pour les producteurs. Avant, on était dans une logistique de magasin de se dire : Ah mince, on ne trouve plus

les carottes. juste parce que c'est mal rangé et que rien n'était mis en place, etc. Donc voilà ça se structure avec le temps. » (Elise Pirenne)

1.2.3. Les travailleurs

LPP valorise les emplois en 4/5ème ou moins, défendant les objectifs de laisser du temps aux travailleurs, ne pas leur imposer un rythme de vie trop soutenu, leur laisser l'opportunité de s'investir dans des projets sociaux à titre bénévole mais aussi de créer un maximum d'emplois. En termes de rentabilité, cette stratégie n'est pas à l'avantage de LPP qui augmente la quantité de cotisations patronales et ONSS en engageant de nouveaux travailleurs.

« On veut investir de l'argent dans des gens qui, on pense, ont de la valeur. (...) Pour la coopérative, ça a vraiment du sens parce qu'on propose de l'emploi (et donc on a un impact positif sur la société). » (Elise Pirenne)

Outre la création d'emploi, l'aspect social se reflète également dans la façon de valoriser les compétences de chacun au sein de la coopérative :

« On est tous collaborateurs, vendeurs en magasin (...). Mais si tu as une compétence un peu autre, on va essayer de la valoriser autrement. » « On essaie de valoriser les doubles compétences de chacun. Par exemple, ici on a des personnes qui sont menuisiers de base, c'est eux qui vont s'occuper des meubles dans le magasin. » (Elise Pirenne)

En résumé, LPP est une coopérative dont les activités sont guidées par une volonté de soutenir au maximum les producteurs, tout en créant et valorisant des emplois locaux et durables.

Il n'est cependant pas certain que le modèle, lancé à l'identique dans une autre ville, aurait fonctionné de la même façon. Il semblerait que la coopérative doit une partie du succès de son lancement à des éléments extérieurs facilitants et à un timing plutôt favorable.

« Clairement, je pense que le fait qu'il y ait un acteur qui structure les coopératives [la CATL], ça aide beaucoup : il y a un risque limité d'entrée de jeux. Déjà, pour le réseau de producteurs : en démarrant, tu l'as comment ? » (Elise Pirenne)

Fruit du hasard ou non ? LPP a proposé le bon projet, au bon moment, au bon endroit.

Pour autant, depuis, la coopérative s'est développée et a fait ses preuves. En effet, c'est la seule coopérative parmi toutes celles étudiées dans le cadre de cette recherche qui dégage un bénéfice assez important pour faire l'objet d'une affectation explicite à différentes parties prenantes.

2. Unis-Verts Paysans



Tableau 4 - Carte d'identité : Unis-Verts Paysans (UVP)

Dénomination	Unis-verts paysans
Lieu	Malmedy Zone rurale
Création	Coopérative : Juillet 2018 Magasin : Septembre 2018
Chiffre d'affaires	280 000 (2019)
Nombre de coopérateurs	Environ 130 coopérateurs : 100 consommateurs ; 30 producteurs
Nombre de travailleurs	3,4 ETP
Orientation	Recherche d'un équilibre entre les acteurs : « On essaye d'être un lieu de rencontre entre les producteurs et les consommateurs, où les uns puissent comprendre les besoins et les obligations des autres pour que ça fonctionne. »
Finalité / mission sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunérer décemment les producteurs ; - Faciliter l'accès à une alimentation durable ; - Favoriser le développement et l'installation de producteurs locaux ; - Fédérer producteurs et consom'acteurs ; - Prôner la démocratie et la transparence envers ses coopérateurs ; - Favoriser le commerce équitable ; - Favoriser la création d'emplois locaux durables.
Activités	Point de vente
Site internet	https://unisvertspaysans.be/

2.1. Le modèle

2.1.1. *Le financement et la structure des coûts*

« Pour le lancement, on a commencé avec un capital de 19.200 € (...) donc il y a des investissements qu'on a reporté avec des locations ; par exemple, la caisse c'est un leasing. La chambre froide, on l'a louée pendant tout un temps. (...) Entretemps, on a eu le capital des coopérateurs qui est rentré au fur et à mesure et là, on doit être aux 60.000€ de capital. » (Marc De Tender)

Globalement, UVP n'a pas reçu d'aides extérieures avant fin 2019, depuis ils ont perçu une aide de la province (2.500€) et ont reçu un prix de 5.000 € qui leur a, notamment, permis de financer un nouveau congélateur.

« Je trouve qu'ils sont tarés d'avoir fait ça [lancer le projet avec moins de 20.000€] mais c'est aussi pour ça que ça a fonctionné. Trop de réflexions auraient peut-être tué le projet dans l'œuf. »

Selon Isabel Lecloux, le fait d'avoir prouvé qu'il était possible de construire un tel modèle en partant de « presque rien » représente surtout une force qui donne de la légitimité à la coopérative. Cette légitimité pourrait justement lui servir pour de futurs projets qui nécessiteraient un financement pour son développement.

2.1.2. La gouvernance

Marc De Tender et Isabel Lecloux prennent les décisions quotidiennes dans le magasin. Le CA est mobilisé une fois par mois et des garde-fous sont mis en place au sein du CA pour avoir un équilibre entre représentants des producteurs et représentants des consommateurs.

« Dans tous les cas, l'aspect coopératif génère des frustrations parce que nous, on a besoin de réponses là tout de suite et un CA, c'est une fois par mois. » (Isabel Lecloux)

« Mais c'est beaucoup de richesses, ça nous apporte plus la confrontation des points de vue, des expériences et d'avoir des coups de main aussi, de temps en temps, même si notre modèle ne se base pas sur le bénévolat. » (Marc De Tender)

2.2. La stratégie

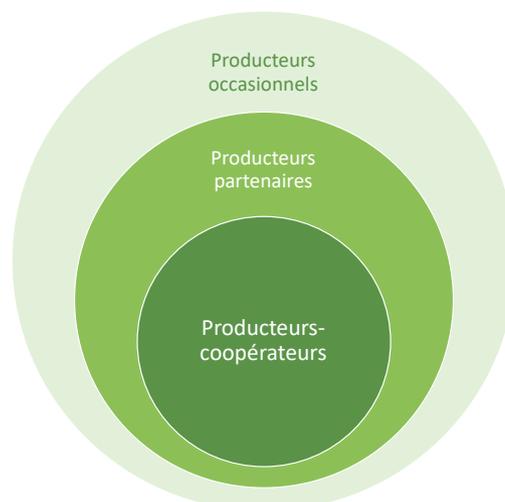
2.2.1. Diversité de l'offre et relation avec les producteurs

Une classification des producteurs

En ce qui concerne les fournisseurs de produits frais (maraîchers, fromages, viandes) UVP a mis en place un classement de ses producteurs, les catégorisant en 3 niveaux :

« On privilégie toujours nos producteurs-coopérateurs et s'ils n'en ont plus [des produits], on passe aux producteurs privilégiés qui viennent quand même nous livrer très régulièrement (...) mais qui ne sont pas coopérateurs et qui savent très bien que le jour où on nous re-propose du céleri-rave [par exemple] chez nos producteurs, on passe chez nos producteurs. » (Isabel Lecloux)

Figure 4 - Classification des producteurs d'UVP (composition propre)



« Alors les producteurs coopérateurs, ils sont concentrés sur Malmedy et les communes limitrophes. (...) Et les autres producteurs [partenaires] un peu plus lointains c'est... euh... en fait c'est ceux qui sont de l'autre côté de la Fagne, donc c'est Montzen, Warrsage, Waremmé, euh.. Mais c'est les plus lointains. C'est à côté, c'est hyper-local ! » (Marc De Tender)

Cette stratégie ultra-locale est appliquée à l'ensemble des produits frais, à l'exception des agrumes qui sont fournis par une coopérative sicilienne. UVP justifie ce choix en insistant sur le fait que ce sont des produits qu'il n'est pas possible de produire à l'échelle locale et que les proposer en magasin ne fait pas concurrence aux producteurs locaux :

« Nos fournisseurs d'agrumes, du sud, nous proposent des courgettes, des carottes, des tomates,... mais nous ne les acceptons pas car ce n'est pas la saison pour le moment. On ne fait pas non plus venir les poires, les pommes de plus loin pour pouvoir faire la liaison entre les saisons ... car on a des producteurs dans la région. » (Marc De Tender)

Ainsi, le soutien à l'agriculture et l'économie (ultra) locale se reflète à travers le choix de l'offre en produits frais.

« L'objectif, c'est de créer du débouché et d'ancrer l'alimentation locale-locale et si tout le monde fait pareil, on va pouvoir essayer et plein de projets comme le nôtre vont pouvoir apparaître et faire vivre des producteurs vraiment locaux » (Isabel Lecloux)

Prévisions des plants de culture

Les principaux fournisseurs (de produits frais) sont donc des producteurs-coopérateurs avec qui UVP prévoit les plants de culture à l'avance et fixe ensemble les prix pour ne pas se concurrencer entre producteurs d'un même produit.

« Le but des plans de culture c'est que justement les producteurs ne se retrouvent pas à proposer tous la même chose en grandes quantités (au même moment). » (Marc De Tender)

2.2.2. Logistique

Solutions apportées par Terre d'herbage

Au niveau de la gestion des commandes, en ce qui concerne les situations de pénuries/d'imprévus, UVP compte principalement sur Terre d'herbage²⁶ et s'investit dans le développement de cette coopérative qui leur permet d'éviter les grossistes bio, par exemple.

²⁶ Cf. encadré 1 dans la partie théorique

« On arrive au mois d'avril et les gens, ils commencent à se demander pourquoi il y a pas... ben, les légumes d'été. (...) et puis, nous, c'est la fin de tout ! C'est la fin des pommes, la fin des pommes de terre, c'est la fin de tout ce qui dure tout l'hiver. Et, il n'y a plus de courges depuis longtemps, il y a plus de choux, et... du coup, qu'est-ce qu'on mange ? Des racines. Et les racines, les gens en mangent depuis huit mois et ils en ont marre. Et donc Terre d'herbage nous permet de combler les deux, trois semaines qu'on a d'écart avec le pays de Herve d'un point de vue de la météo. Et donc de manière générale, on arrive à avoir de la verdure plus tôt grâce à Terre d'herbage et quand nos producteurs tombent à cours de leurs productions, (...) on peut compléter via Terre d'herbage ». (Isabel Lecloux)

Au départ, certains producteurs refusaient de livrer la coopérative car les quantités commandées n'étaient pas assez importantes. A ce niveau également, la coopérative Terre d'herbage leur permet de trouver une solution :

« Il y en a qui refusaient au début, on n'était pas à des quantités suffisantes pour être livrés. Et on a maintenant beaucoup de choses qu'on commande via Terre d'herbage. Pour nous, il y a un réel intérêt d'avoir un acteur comme Terre d'herbage. » (Marc De Tender)

Acheminement par les producteurs locaux

Les producteurs-coopérateurs, a priori, ne se plaignent pas de devoir acheminer les produits directement au magasin. L'espace de stockage d'UVP étant assez grand, certains producteurs en profitent d'ailleurs pour en faire un point de dépôt.

Le deuxième avantage lié au fait que les producteurs locaux acheminent eux-mêmes leurs produits, permet aux deux gérants d'UVP d'avoir un contact direct avec eux chaque semaine.

Les avantages de la cogérance

Selon Marc De Tender et Isabel Lecloux, le point fort au niveau de la gestion du magasin c'est le fait qu'il y ait deux gérants. Bien que cela implique plus de temps car ils discutent de chaque décision à prendre quotidiennement et ils se tiennent mutuellement à jour sur les dernières informations concernant le magasin.

Les deux gérants travaillent ensemble à rendre leurs tâches les plus transmissibles possibles. Ce qu'ils ont mis en place jusqu'à présent consiste en un partage des adresses mails, des petites réunions quotidiennes, des notes, des fichiers, etc. L'idée étant que si l'un est malade ou absent, l'autre n'a pas de difficulté à gérer le magasin seul.

« On a vu beaucoup de coopératives qui se sont structurées autour d'une personnalité forte qui lance le truc... euh...et qui finit par faire un burn-out. C'est quelque chose qu'on essaie d'éviter, que les tâches soient transmissibles et que le projet ne s'attache pas à des caractéristiques personnelles. » (Isabel Lecloux)

2.2.3. La communication

La sensibilisation au prix juste

Dans le cas où UVP passe par des producteurs partenaires/occasionnels, il se peut que le prix d'achat ne soit pas celui fixé par les producteurs-coopérateurs. Dans ce cas, les marges peuvent être plus élevées si le prix d'achat de ces producteurs est inférieur à celui fixé par les producteurs-coopérateurs. Le but étant d'aligner le prix de vente à celui des produits des producteurs-coopérateurs :

« Sur un produit, [d'un producteur partenaire dont le prix d'achat serait inférieur aux prix fixé par les producteurs-coopérateurs], on va peut-être faire une marge un peu plus élevée, ce qui va permettre d'absorber sur certains autres produits où tu fais des pertes... [par exemple] Tout ce qui est feuillages etc., euh... c'est des chipotes, ça prend du temps, mais je ne peux pas non plus dire au producteur : Bah, elles ont fané au bout de deux jours donc je ne te les paie pas. Ce n'est pas possible ». (Marc De Tender)

Derrière cette stratégie, il y a aussi l'idée de maintenir un prix des fruits et des légumes fixes dans le magasin pour ancrer dans l'esprit du consommateur que c'est le prix à payer pour un tel ou un tel produit.

En résumé, les activités d'UVP sont également guidées par la volonté de soutenir l'activité de production et le développement de l'agriculture à une échelle locale.

Il semblerait que cette stratégie ultra-locale soit possible car UVP bénéficie d'une proximité géographique avec ses producteurs-coopérateurs, ce qui facilite également le transfert d'informations entre producteurs et consommateurs.

Enfin, au sujet du choix de modèle « mixte », Marc De Tender et Isabel Lecloux sont tous les deux convaincus que c'est celui qui permettra un changement sur le long terme :

« Si on ne reste que en producteurs je pense qu'on n'a pas la solution et si on ne reste que en consommateurs, je pense qu'on a pas la solution non plus. » (Marc De Tender)

« On voit bien que tous les modèles individuels ne fonctionnent pas. On voit qu'il faut un changement de paradigme si on veut pérenniser au niveau mondial le secteur alimentaire. C'est un enjeu fondamental et ça commence par un côté local, on ne peut rien changer au niveau international d'ici à demain. Par contre, ce qu'on peut faire à un niveau local, c'est déjà magique. (...) Et donc, qu'est-ce qu'on fait ? On crée une coopérative et on se met ensemble pour relever les défis. (...) On est les maillons d'une chaîne et donc, pour que n'importe quoi se retrouve dans l'assiette de n'importe qui, si tous les maillons de la chaîne ne sont pas représentés, ben, il manque quelque chose. »
(Isabel Lecloux)



3. Oufitcoop

Tableau 5 - Carte d'identité : Oufitcoop

Dénomination	Oufitcoop
Forme	Société coopérative entreprise sociale agréée (SCES agréée)
Lieu	4020 Liège, rue Curtius 10 Zone urbaine
Création	Juin 2019
Chiffre d'affaires	-
Nombre de coopérateurs	Environ 300 coopérateurs
Orientation	Consommateurs
Finalité / mission sociale	<ul style="list-style-type: none">- L'amélioration de la qualité de vie des coopérateurs grâce à la proposition d'une meilleure alimentation à des prix les plus justes possibles ;- La création de liens sociaux via un fonctionnement collaboratif et participatif ;- Le décroisement social et le dialogue interculturel ;- Le renforcement des connaissances sur les modes de consommation et leurs enjeux pour l'environnement, la société et la santé.
Activités	Point de vente
Site internet	https://www.oufticoop.be/

3.1. Le modèle

3.1.1. *Le financement et la structure des coûts*

Au 1^{er} mars 2021, le ratio de solvabilité d'Oufitcoop s'élève à 60%²⁷. Fin 2020 s'achevait le premier exercice comptable complet d'Oufitcoop (s'étalant sur 18 mois) qui atteint tout juste l'équilibre.

3.1.2. *Le point fort : lien social et gouvernance participative*

La prise de décision se veut la plus horizontale et participative possible au sein de la coopérative. En effet, Simon Meert affirme que le conseil d'administration est le moins mobilisé possible. Oufitcoop préfère mobiliser directement une assemblée générale qui permet d'impliquer l'ensemble des coopérateurs dans la prise de décision.

²⁷ Note d'information, publiée le 14 avril 2021, disponible sur : https://www.fsma.be/sites/default/files/public/prospectus/2021/2021-%28123%29-FR-SCS20210207-A01-B01-C21-NP-CD20_04.pdf

Pour la gestion quotidienne et la mise en place de stratégies à différents niveaux, la coopérative fonctionne comme la plupart des coopératives participatives, via des groupes de travail appelés aussi « cellules ». Actuellement, la coopérative compte dix cellules de travail.

Au sein de chaque cellule, une personne est désignée de manière démocratique pour la représenter au sein d'un organe de coordination. Ce dernier joue le rôle d'interface entre les cellules et le conseil d'administration/l'assemblée générale :

« Ca fonctionne un peu sur le principe de la sociocratie. Chaque cellule désigne un membre qui va les représenter à l'organe de coordination. L'organe de coordination rassemble un peu les 'chefs d'équipes' des cellules » (Simon Meert).

Cet organe de coordination permet également de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts entre les cellules :

« L'éventuel problème inter-cellule est réglé à l'organe de coordination vu qu'il y a tous les représentants de chaque cellule, c'est justement l'endroit où tu peux communiquer avec les autres et voir comment on peut aligner les décisions et faire les liens entre telle ou telle cellule. » (Simon Meert)

Selon Simon Meert, l'aspect participatif constitue le facteur de différenciation d'Oufticoop à travers les liens sociaux que la coopérative crée entre ses membres.

« La dimension participative, le fait que les gens doivent contribuer à raison de trois heures par mois, ça crée des liens forts entre les coopérateurs, comparés à d'autres coopératives d'alimentation en circuit court où les coopérateurs ne se connaissent pas nécessairement. [...] On se rend compte que l'aspect économique n'est pas l'unique bénéfice de la dynamique participative bénévole. » (Simon Meert)

Cela dit, il reconnaît que c'est ce même aspect participatif/bénévole qui est la principale faiblesse de la coopérative :

« Vu que les cellules travaillent à titre bénévole, on peut souffrir d'un manque de professionnalisme dans certaines dimensions. Je pense à la cellule finance qui repose sur des bénévoles et le dynamisme n'est pas suffisant par rapport aux attentes qu'on pourrait avoir d'une telle cellule. Surtout après deux ans d'activité au moment où il est temps de réfléchir à faire des investissements. » (Simon Meert)

3.2. La stratégie

3.2.1. La fixation des prix

Questionnements sur le choix des marges

La stratégie de fixation des prix chez Oufticoop est qu'il n'y a pas encore de stratégie :

« C'est justement parce qu'il y a pas encore de réflexion à ce sujet [la marge] qu'on a décidé de mettre une marge unique. C'est une réflexion qu'on a eu au sein des groupes finances : est-ce qu'il faut appliquer une marge différente au produit en fonction de leur degré de rentabilité ? » (Simon Meert)

Selon Simon Meert, appliquer une marge différenciée pourrait ne pas être pertinent par rapport à la mission sociale d'Oufticoop, car cette stratégie aurait pour conséquence de diminuer l'accessibilité de certains produits. Pour lui, le choix de la marge n'est pas uniquement un choix économique, c'est aussi un choix par rapport à la finalité de la coopérative.

3.2.2. La diversité de l'offre et le choix des fournisseurs

Oufticoop part du besoin/des souhaits des consommateurs pour constituer son offre. Ainsi, on peut retrouver plus de 600 références produits en magasin : du charbon aux fruits et légumes, des produits cosmétiques aux boissons alcoolisées, etc.

Avec un telle diversité de l'offre, il est évident que les sources d'approvisionnement d'Oufticoop sont diversifiées :

« Dans la mesure du possible, nous essayons de passer directement par le producteur. Dans certains cas, le producteur nous oriente vers un grossiste. Certains produits ne sont disponibles que par grossistes. Nous cherchons à avoir un assortiment de produits et de répondre à la demande des coopérateurs. » (Elodie Toutlemonde)

La cellule produit, qui s'occupe du choix des fournisseurs, porte tout de même une attention particulière à la capacité de production locale d'un produit et à ses caractéristiques intrinsèques:

« La réflexion ne sera pas la même si le produit peut être local ou pas. Par exemple: le chocolat ou le café ne sont pas des produits qui peuvent être locaux. Nous favorisons donc des produits qui viennent de coopératives ou du commerce équitable (Terra Ethica, Oxfam,...) ou vrac (Nao,...). Pour la viande ou les légumes, nous favorisons le local parfois bio mais pas exclusivement. De manière générale, nous cherchons des producteurs locaux puis nous élargissons. » (Elodie Toutlemonde)

3.2.3. Logistique interne

La mise au travail des coopérateurs-travailleurs

Selon Simon Meert, le véritable enjeu de la gestion quotidienne dans un magasin participatif réside dans le fait de former les coopérateurs aux principes de la collectivité et de la gouvernance participative (plus que de les former au travail en magasin) :

« Dans ce genre de modèle, vu qu'on repose sur des dynamiques collectives, participatives, collaboratives,... Il faut plus former les gens à la gouvernance

participative et comment travailler collectivement au sein d'une gouvernance horizontale. » (Simon Meert)

Pour autant, il faut pouvoir définir les tâches à réaliser pour que ces dernières soient mises en œuvre d'une manière plus ou moins identiques par les coopérateurs :

« Il existe une séance d'information pour les nouveaux coopérateurs, les personnes intéressées. Il existe également un "guide du nouveau coopérateur". Il existe plusieurs endroits où trouver des informations utiles (trello du magasin, le wiki...). Lors du premier shift, le "supercoop" explique les aspects pratiques en magasin en fonction du shift (caisse, réachalandage,...) » (Elodie Toutlemonde)

3.2.4. La gestion des commandes

En ce qui concerne la gestion des commandes, l'état des stocks est contrôlé via un ERP et les commandes sont effectuées en fonction des catégories de produits. La spécificité d'Oufticoop est d'attribuer chaque producteur/grossiste à un coopérateur en particulier :

« Pour la fréquence, tout dépend du produit (toutes les semaines pour le frais ; pour les produits moins vite périssables, ça peut être en fonction des stocks) Pour les commandes, l'ouftiemployé a repris une partie notamment des fruits et légumes, des fromages etc. Plusieurs coopérateurs différents font des commandes. » (Elodie Toutlemonde)

3.2.5. Un « Ouftiemployé » parmi les coopérateurs-travailleurs

Grâce à une aide extérieure, Oufticoop a engagé son premier salarié à temps plein début 2021 :

« Tout récemment, on a perçu un subside du Forem pour financer un travailleur durant un an. Donc, on a engagé depuis janvier/ février 2021, un homme qui travaille à temps plein chez Oufticoop. [...] L'idée est de pouvoir pérenniser ce job pour qu'il y ait quand même une personne responsable au sein du magasin. » (Simon Meert)

Ce poste étant tout récent, nous n'avons pas encore assez de recul pour évaluer et analyser l'impact de la présence d'un salarié parmi les coopérateurs-bénévoles.

En ce qui concerne le travail des coopérateurs, la logique collective et participative semble impliquer plus de tolérance par rapport à la gestion du magasin, les clients étant eux-mêmes des travailleurs :

« Selon ma perception, l'ambiance est bienveillante : à chaque problème sa solution, il peut y avoir des erreurs (de caisse, de commande,...) on cherche une solution et on passe au-dessus. C'est aussi une manière d'apprendre. Maintenant, il peut y avoir des tensions, divergences d'opinion mais comme dans toute collectivité. Il faut arriver à composer avec des personnes différentes de caractère, de compétences, de valeur, de

goût,... mais c'est ce qui est enrichissant dans un tel projet. [...] Il est important de vous préciser que nous sommes tous des coopérateurs. Nous avons donc tous le même statut et sommes sur le même pied d'égalité. » (Elodie Toutlemonde)

En résumé, on se rend compte que l'aspect « liens sociaux entre les coopérateurs » est au centre de la finalité de la coopérative. Selon Simon Meert, c'est cette proximité qui fait la force d'Oufticoop, mais qui pourrait aussi être impactée si la coopérative se développe davantage :

« Je pense qu'à un moment donné, on va atteindre une taille optimale et qu'après, la taille de la coopérative ne va faire que desservir la mission qu'elle s'est assignée. [...] Donc, je pense que ça va être de plus en plus difficile de communiquer et de rendre légitime les décisions qui sont prises au sein de chaque cellule, plus on va augmenter en coopérateurs. » (Simon Meert)

4. Vervicoop

Tableau 6 - Carte d'identité : Vervicoop

Dénomination	Vervicoop
Lieu	Rue de Heusy 28-30 à 4800 Verviers Zone : urbaine
Création	Coopérative : mars 2018 Magasin : décembre 2018
Chiffre d'affaires	Inconnu
Nombre de coopérateurs	450
Travailleurs	250
Orientation	Consommateurs
Finalité / mission sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'accès à une alimentation durable, saisonnière, saine et de qualité en levant les freins économiques, sociaux, culturels et informationnels qui limitent la diffusion de ce type de consommation ayant un impact positif sur la santé et l'environnement ; - Soutenir l'économie locale, durable et circulaire ; - Respecter un engagement social.
Activités	Point de vente physique
Site internet	https://vervicoop.be/

« L'objectif de départ, c'était de faire quelque chose d'un petit peu différent. C'était de ne pas être un X^e magasin d'alimentation, d'avoir la maîtrise sur ce qu'on mangeait entre personnes qui voulaient manger différemment. » (Marcel Bousmanne)

« Voilà, que les gens s'impliquent dans leur consommation mais aussi dans le fait de faire se rencontrer les gens, ça c'était vraiment une volonté, d'avoir une certaine cohésion (sociale). » (Anne Wilmot)

4.1. Le modèle

4.1.1. *Financements et structure des coûts*

« Les deux questions qu'on se posait depuis que le magasin fonctionne, c'était de savoir est-ce qu'on va savoir rembourser nos engagements ? La réponse est oui. La deuxième question c'est : est-ce qu'on va pouvoir engager quelqu'un ? » (Marcel Bousmanne)

Les premiers chiffres de 2020 montraient qu'apparemment cette possibilité allait pouvoir être envisagée.

Au niveau des infrastructures en magasins (outre les investissements en mobilier comme les frigos, les caisses, etc.) Vervicoop a beaucoup compté sur ses coopérateurs et sur le fait-maison, ce qui a permis de considérablement diminuer les coûts liés à la mise en place :

« Si on avait dû financer l'aménagement d'un magasin comme ça on n'y serait pas arrivé. » (Marcel Bousmanne)

« Pour le moment on fait tout sur fonds propres ; on a gagné quelques prix, mais l'idée c'est plus de se dire : on va engager quelqu'un sur fonds propres et si on a un subside on mettra d'autres choses en place pour profiter de ce subside. » (Anne Wilmot)

4.1.2. La gouvernance participative

Une forme hiérarchique

Le conseil d'administration d'abord ouvert à 10 personnes :

« On est passé d'un conseil d'administration complet à un conseil d'administration de 3 personnes. On s'est aperçu qu'il y a une rotation là-dedans qui est relativement importante et finalement ce sont les 3,4 personnes qui sont restées qui prennent les décisions, clairement. On a voulu quelque chose de très horizontal à la base et on se retrouve avec quelque chose de plutôt hiérarchique finalement. » (Marcel Bousmanne)

L'idée de base était celle des supermarchés coopératifs et participatifs en général, c'est-à-dire de créer des groupes de travail autonomes (sur la communication, sur l'achat de marchandises, sur la finalité sociale, etc.) qui prépareraient des dossiers avant de les présenter au conseil d'administration. Ce qui, finalement, n'est pas toujours le cas dans la pratique :

« Le conseil d'administration aurait voulu avoir devant lui des dossiers préparés et ne plus avoir que des décisions à prendre. Ça n'a pas toujours été le cas, il y a des groupes pour lesquels ça a bien fonctionné et d'autres où ce n'était pas le cas et où le conseil d'administration a dû s'investir dans la fabrication des dossiers. » (Marcel Bousmanne)

4.2. La stratégie

4.2.1. Diversité de l'offre et choix des fournisseurs

« Quand on a commencé, on avait uniquement des produits secs, pour tester. Après six mois, on faisait rentrer des produits frais, puis encore six mois après on avait du fromage à la découpe, etc. » (Anne Wilmot)

À terme, Vervîcoop voudrait devenir un one-shop, soit être un magasin qui permet au consommateur de faire toutes ses courses au même endroit. Pour le choix de l'offre, la coopérative est à l'écoute de ses consommateurs :

« On essaie de savoir ce que le coopérateur veut comme produit et une fois qu'on a l'idée de quelques produits à aller chercher, le groupe produit se met en charge d'aller les chercher. » (Marcel Bousmanne)

Par rapport à la relation avec les producteurs, Vervîcoop est conscient de l'enjeu d'établir un lien avec eux et de construire une relation de confiance :

« On est une coopérative de consommateurs, on avait eu ce retour de producteurs qui disaient que notre modèle de coopérative, plus on grossit, plus on ressemble à un Delhaize qui essaie de mettre la pression sur les fournisseurs pour avoir des prix moindres. Donc, on a ouvert le conseil d'administration et la prise de parts à des producteurs, donc il y a un type de part pour les producteurs... mais on n'a pas encore assez démarché, il n'y a pas encore assez de producteurs au sein du conseil d'administration mais l'envie est vraiment de pouvoir les écouter ». (Anne Wilmot)

4.2.2. Logistique interne

La mise au travail des coopérateurs-travailleurs

Selon Anne Wilmot, la gestion des coopérateurs, c'est tout le challenge d'un supermarché participatif :

« La gestion des coopérateurs c'est une force et une faiblesse à la fois. Tout le monde est là, est bénévole mais il n'y a personne pour dire toi tu fais ça, toi tu fais ça. (...) ça prend du temps et ça prend parfois de l'énergie. » (Anne Wilmot)

« L'idée était de former des super-coopérateurs qui auraient plus la faculté d'expliquer aux autres et qui seraient plus polyvalents. C'est un système qui a fonctionné relativement bien mais après un certain nombre de mois ce sont toujours les mêmes personnes qui se retrouvent aux mêmes places. (...) Mais vraiment la formation d'un nouveau coopérateur ça va se faire en magasin via le bouche-à-oreille. » (Marcel Bousmanne)

La difficulté, c'est de trouver des personnes pour combler tous les créneaux horaires. De plus, la caractéristique bénévole a pour conséquence des degrés d'implication différents dans le projet entre les coopérateurs.

La gestion des commandes

En ce qui concerne la gestion des commandes, Vervîcoop reconnaît qu'il serait impossible de reposer sur le principe de « c'est le bénévole qui travaille à ce moment-là et qui s'occupe de la commande » et ce, principalement en ce qui concerne les produits frais. Ils ont donc désigné une personne attitrée à cette tâche et vont probablement en faire de même pour les commandes de produits secs.

« On a un logiciel de gestion, un ERP, dans ce logiciel on a des règles de réapprovisionnement (...). Mais ça fonctionne uniquement si le stock en magasin est le même que dans l'ERP. Et ça... C'est souvent plus problématique. Ça fonctionne pour le sec parce que si on a trois pots de confiture en trop ce n'est pas grave. (...) Maintenant, pour le frais on a été obligé de désigner une personne qui gère toutes les commandes de frais. » (Marcel Bousmanne)

En résumé, le principal challenge de Vervîcoop semble résider dans la (re)motivation de ses coopérateurs. En effet,

« Il y a des gens qui font leur travail mais qui ne font pas, ou très peu, leurs courses (...) et puis il y en a d'autres qui ne viennent pas mais qui font quelques courses, mais ça c'est rare. (...) Et donc c'est pour ça qu'on se pose la question de savoir si ça ne serait pas intéressant d'ouvrir à tous pour avoir plus de gens, et en même temps on ne sait pas non plus si le frein c'est le prix, le parking, etc. » (Marcel Bousmanne)

5. Cas supplémentaires : Nos Racines et Invent'terre

La coopérative Invent'terre



La coopérative Invent'terre est créée en avril 2018 avec l'objectif de « créer des modèles de production alternatifs durables qui peuvent participer au développement de la souveraineté alimentaire de Verviers » (Invent'terre, s.d.).

Ainsi, Invent'terre c'est d'abord un site de production situé à Dolhain qui commercialise ses propres produits et des produits issus de l'achat-revente via une plateforme de vente en ligne. La coopérative a pour projet de créer un point de vente physique sur le site de production.

La différence, avec les coopératives étudiées plus haut, est qu'Invent'terre prend le temps de se construire très progressivement. Invent'terre travaille sur deux axes : la production (installer des porteurs de projets indépendants sur le site de production) et la commercialisation (vente en ligne et point de vente physique).

Pour l'instant, le projet est principalement porté grâce à deux subsides (perçus en 2020 et qui ont permis le financement de deux mi-temps : une coordinatrice et un responsable communication) et l'emploi de deux personnes sous contrats articles 60. Néanmoins, ils arrivent désormais (depuis 2020) à dégager une marge suffisante qui leur permet de financer l'emploi à temps plein de Sidney, le maraîcher présent sur le site de production et co-fondateur du projet.

Selon Benoît Delhez (co-fondateur), ce qui est important pour le développement de la coopérative, c'est de pouvoir engager une personne qui coordonne les activités sur le terrain à long terme. Pourtant, les fondateurs sont persuadés que la simple activité de production ne suffira pas à financer ce projet. Ainsi, la stratégie à laquelle ils réfléchissent concerne la diversification de leurs activités, notamment par rapport à leur mission de sensibilisation.

Ils envisageraient donc la création d'une organisation sous forme d'ASBL pour proposer des activités de sensibilisation qui permettrait d'avoir une nouvelle source de revenus :

« Essayer que les coopérateurs soient dans le CA et pilotent le projet de loin, mais qu'une équipe de travailleurs soit là au jour le jour (...). On aimerait installer une coordination qui soit durable mais qui ne saurait pas être portée par la production étant donné que la production cherche déjà à se payer elle-même et à rembourser les investissements nécessaires à son développement (...) C'est pour ça qu'il faut imaginer d'autres canaux. » (Benoît Delhez)

L'ASBL Nos Racines

Nos Racines est le projet « circuit court » de l'ASBL De Bouche à Oreilles.



Ce projet d'alimentation commercialise des produits bio/locaux/sains/etc. via un point de vente physique situé à Herve (en collaboration avec Oxfam) et via une plateforme de vente en ligne. Le projet Nos Racines est un projet qui date, qui a évolué au fil du temps et qui se présentait à l'origine sous la forme d'un GAC (groupement d'achat commun).

La spécificité de Nos Racines, par rapport aux coopératives étudiées, est que le projet se présente sous la forme d'association, ce qui lui ouvre des possibilités en termes d'emplois principalement. En effet, le fait d'être sous la forme d'ASBL lui permet de profiter d'aides à l'emploi plus importantes qu'en coopérative via des contrats APE (aides à la promotion de l'emploi) et des contrats article 60.

« L'avantage d'être en ASBL, c'est qu'on a accès à des postes APE qui sont quand même subsidiés à 50% et on a les articles 60 gratuitement du fait d'être sans but lucratif. »
(Johanna Thouet)

Ainsi, Nos Racines se rapproche plus du modèle de supermarchés coopératifs et participatifs. Le magasin fonctionne principalement grâce au travail des bénévoles qui effectuent plus des tâches de fonds/de réflexions en formant des groupes de travail qui réfléchissent aux produits, la gestion des commandes, etc.

« Les bénévoles ne sont pas trop dans le magasin, ils sont surtout à l'arrière [...] »
(Johanna Thouet)

Même si elle reconnaît la précarité de l'emploi, Johanna Thouet souligne l'aspect social et les bénéfices pour les travailleurs sous contrats article 60:

« Mais il y a aussi le côté social, parce que franchement, il y a des gens qui sont passés par chez nous et qui ont vraiment pris confiance en eux parce qu'il y a une chouette ambiance. Donc il faut prendre ça en compte aussi, parce que c'est le bénéfice social. »
(Johanna Thouet)

6. Conclusion intermédiaire

Ces premières analyses individuelles nous permettent de mettre en avant une nouvelle forme de classification parmi les coopératives étudiées. On remarque qu'UVP et LPP mettent en place des activités de soutien concrètes envers l'activité de production et soulignent leur volonté de placer le producteur comme premier bénéficiaire de leurs activités.

Les modèles de supermarchés coopératifs et participatifs sont, quant à eux, plutôt à l'écoute de leurs coopérateurs-consommateurs.

Notons tout de même que chaque modèle partage d'une certaine manière les finalités de l'autre : UVP et LPP se soucient de l'accessibilité de leurs produits, Vervêcoop et Oufitcoop affirment ne pas vouloir négocier les prix d'achat avec les producteurs locaux.

Ainsi, le premier groupe (UVP et LPP) semble plutôt s'inscrire dans une dynamique de « militantisme » (volonté de créer de l'emploi localement, investissement dans l'activité de production, etc.) alors que le second groupe (Vervêcoop et Oufitcoop) semble plutôt utiliser l'alimentation comme un vecteur permettant de créer du lien social.

Chapitre 3 : Analyse transversale

1. Analyse selon le modèle

Pour cette première analyse transversale, les modèles sont analysés sur base des pratiques spécifiques aux entreprises issues de l'économie sociale définies dans le rapport SECOIA (*cf. chapitre 1*). L'idée est de mettre en évidence des ressemblances en matière de gouvernance, de redistribution de la valeur et de financement.

1.1. Affectation non capitaliste du surplus

En ce qui concerne **l'affectation explicite** du surplus, jusqu'à présent, tous les acteurs rencontrés se positionnent dans une optique de non-rémunération des apporteurs de capitaux. Un acteur sort néanmoins du lot : LPP propose une autre méthode d'affectation explicite pour une partie de son surplus, soit d'en affecter une partie à ses producteurs (32%) et à ses travailleurs (16%)²⁸.

Du côté de **l'affectation implicite** du surplus, on constate des différences plus marquées entre les modèles (ce qui n'est pas étonnant étant donné que leurs finalités sociales respectives sont différentes). Ainsi, les modèles orientés vers le soutien à l'activité de production vont faire des concessions au niveau de leur politique d'achat en acceptant les prix producteurs, mais pas uniquement : ils s'engagent à l'avance sur des quantités à acheter, par exemple. Alors que les modèles orientés consommateurs vont placer l'accessibilité comme une priorité en mettant tout en œuvre pour réduire les marges.

Notons qu'au niveau des travailleurs, les politiques RH de LPP et UVP impliquent également une forme de distribution implicite, défendant toutes les deux des stratégies de pérennisation des emplois : LPP veut créer un maximum d'emplois locaux et durables, UVP défend la juste rémunération tout au long de la chaîne.

1.2. Démocratie économique

Il est plus difficile de mettre en évidence des tendances communes en matière de gouvernance. Premièrement, dans la pratique, la gouvernance participative se met en place sur le terrain et va dépendre des réalités de chaque acteur. Deuxièmement, c'est une partie du guide d'entretien sur laquelle il aurait fallu insister davantage (*cf. annexe 2*).

²⁸ Chiffres issus du rapport de gestion LPP, 2019

Pour autant, nous sommes en mesure de souligner quelques éléments. Les modèles de supermarchés coopératifs et participatifs vont avoir tendance à favoriser des systèmes de flux d'informations *bottom-up* (du bas vers le haut) et à baser la prise de décision en fonction des recherches des coopérateurs. Ce système a l'air de bien fonctionner chez Oufitcoop, un peu moins chez Vervicoop qui regrette que sa structure de gouvernance soit finalement plus hiérarchisée qu'horizontale.

Du côté des coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production, il y a moins de points communs concernant la mise en pratique de la gouvernance. UVP met en place des garde-fous qui lui assurent un équilibre entre représentants des consommateurs et représentants des producteurs. De son côté, Invent'terre imagine plus un CA en arrière-plan du projet, dont la gestion serait laissée à un(e) coordinateur(trice) et qui interviendrait uniquement pour les décisions stratégiques.

1.3. La mixité des ressources

Avant tout, précisons que cette partie, comme la partie précédente, fait l'objet elle aussi d'une critique du guide d'entretien et des études de cas, nous reconnaissons manquer d'informations précises (chiffrées) sur le sujet.

Néanmoins, en ce qui concerne le choix du *financing-mix* des acteurs, notons qu'UVP et LPP montrent tous deux un certain scepticisme en ce qui concerne le recours au travail bénévole ou à l'emploi de personnes en situation de réinsertion ou sous contrat article 60. A l'inverse, le concept même des supermarchés coopératifs repose sur le travail volontaire de ses coopérateurs.

On remarque également certaines formes de mutualisation qui se mettent en place au niveau des coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production : UVP met son espace de stockage à disposition des producteurs, LPP vient de lancer un nouveau projet de point relais avec La Coopérative Ardente, Invent'terre a pu s'installer grâce à son partenariat avec un maraîcher à la retraite, etc.

Cette forme de collaboration en amont de la filière est beaucoup moins (voire pas du tout) présente dans les coopératives de consommation. Ces dernières semblent plutôt orientées vers une stratégie de collaboration horizontale, tant entre coopérateurs qu'entre coopératives à travers le partage de bonnes pratiques.

2. Analyse selon les thèmes spécifiques

2.1. Fixation des prix et choix des marges

A l'issue des entretiens, la question du choix des marges ne nous apparaît pas aussi déterminante que ce que nous pensions.

Sans surprise, les marges pratiquées par les coopératives « indépendantes » (gérées par un tiers) sont globalement plus élevées (elles varient de 30% à 60%) que celles pratiquées par les supermarchés coopératifs et participatifs (entre 20% et 30%) : si on se réfère aux marges appliquées par la grande distribution sur les produits bio (*cf. partie 1 chapitre 3*), la différence ne paraît pas démesurée.

Notons également que les marges ne sont pas toujours déterminées en fonction du risque lié aux produits (*cf. annexe 3*) comme c'est le cas dans les systèmes conventionnels. En ce qui concerne les produits d'épicerie, d'entretien, etc. (autres que produits frais), la notion de « prix conseillé » revient régulièrement comme repère de fixation des prix.

En ce qui concerne la fixation des prix du point de vue de l'accessibilité, la réflexion que nous inspire l'ensemble des observations est la suivante : *la perception des prix par le consommateur ne serait-elle pas davantage un élément déterminant que les prix eux-mêmes?* Ce qui voudrait dire que le levier principal pour attirer des clients consisterait plus en un travail de sensibilisation qu'en un travail sur les prix.

2.2. Diversification de l'offre et relation avec le producteur

En ce qui concerne l'offre en magasin, la principale différence entre les modèles se situe au niveau des produits frais (fruits, légumes, fromages, viandes) et globalement au niveau de la diversité dans l'ensemble du magasin.

Ainsi, les coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production montrent une volonté de construire une relation directe, solide et durable avec les producteurs locaux (*cf. cas LPP et UVP*), adaptant leur offre en fonction des réalités et possibilités de productions locales.

A l'inverse les coopératives de consommation vont commencer par questionner les coopérateurs-consommateurs sur leurs désidératas, avant de se mettre à la recherche d'un produit. Précisons tout de même que la mission sociale des supermarchés coopératifs est de rendre accessible une alimentation durable, de qualité, etc. ; ils vont donc favoriser le choix de produits locaux, sains, bio, en vrac, etc.

Ainsi, si on compare ce point avec l'enjeu de structuration des filières (Plateau et al., 2016) développé dans la partie théorique, on voit que les modèles orientés vers le soutien à l'activité de production construisent des bases plus solides au sein des filières. Notamment, en renforçant les liens qu'ils ont construits avec les producteurs, mais aussi en diversifiant leurs activités de manière verticale (activité de production/transformation). Par exemple, LPP avec le projet CREaFARM ou celui d'une cuisine de transformation et Invent'terre qui souhaite implanter des porteurs de projets sur son site de production (volonté de donner accès à la terre).

A l'inverse, on constate que les supermarchés coopératifs sont plus éloignés de cette dynamique relationnelle au sein de la filière CAP. En effet, ces initiatives sont plus portées vers une large diversification de leur offre, ce qui entraîne une plus grande « hybridation » de cette offre. Ainsi, ils auront plus vite tendance à compléter leur offre « locale » avec une offre issue de systèmes plus conventionnels (exemple : grossistes bio).

2.3. Logistique

2.3.1. *Gestion des processus*

Peu importe le modèle, la gestion interne peut toujours faire l'objet d'une optimisation comme nous l'avons vu dans la première partie sur la logistique en CC (Plateau et al., 2016). Dans le cas des structures étudiées, UVP (notamment par sa plus petite taille par rapport aux autres coopératives) semble avoir moins de problèmes en ce qui concerne la gestion des tâches quotidiennes.

En ce qui concerne les modèles de supermarchés coopératifs et participatifs, la mise au travail des coopérateurs-travailleurs constitue le challenge principal du modèle. Pour aller dans ce sens, l'utilisation d'outils informatiques semble être la référence.

2.3.2. *Gestion des commandes*

En ce qui concerne la gestion des commandes, les deux modèles présentent également des tendances légèrement différentes.

L'avantage des supermarchés coopératifs et participatifs est que, d'une part, ils sont « réservés » aux coopérateurs²⁹, ce qui facilite en quelque sorte l'estimation de la demande. D'autre part, ce modèle constitue son offre en fonction des demandes des coopérateurs-consommateurs. Le point négatif se situe alors au niveau de la dynamique participative : ces

²⁹ Généralement, ils acceptent des consommateurs extérieurs pendant une période d'essai d'un mois

modèles s'accordent à dire que la gestion des commandes doit être prise en charge par une même personne, présente en magasin chaque semaine.

De l'autre côté, les coopératives « indépendantes », étant ouvertes à tous, ne sont pas en mesure de prévoir la demande d'une façon aussi précise. Elles vont mettre en place d'autres systèmes pour éviter des situations de pertes ou de pénuries. Ainsi, LPP met à profit la proximité qu'elle entretient avec les producteurs en effectuant plusieurs commandes sur la semaine, de manière à rééquilibrer ses stocks en fonction de la demande. Pour autant, cette stratégie est propre à LPP qui bénéficie de son propre système de transport. Il serait en effet plus compliqué pour UVP/Invent' terre de mettre en place un tel système étant donné qu'ils comptent en partie sur leurs producteurs pour l'acheminement des produits. Ces derniers comptent alors sur la coopérative Terre d'herbage pour leur fournir une solution en termes de diversification de l'offre.

Enfin, une nouvelle façon « hybride » de faire ses courses semble émerger chez certains acteurs (*cf. annexe 3*) qui pourrait apporter une nouvelle solution à la gestion des commandes : commander en ligne et compléter en magasin.

2.3.3. *Gestion de l'approvisionnement*

L'approvisionnement étant principalement une problématique entre producteurs et distributeurs, il n'est pas surprenant de voir que les coopératives orientées producteurs cherchent et proposent des solutions à ce sujet. L'exemple le plus concret est celui de LPP qui propose un service de transport à ses producteurs (nouvelle forme de redistribution implicite du surplus). Vervîcoop organise également une tournée chez les producteurs situés aux alentours du magasin et souligne ainsi son intention de se rapprocher de ses producteurs locaux.

UVP et Invent' terre soulignent les avantages de la présence de la coopérative Terre d'herbage et affirment en soutenir son développement.

2.4. Travailleurs

La question des travailleurs a été en partie analysée au point précédent (*cf. mixité des ressources*) où nous mettons en avant le fait que les coopératives orientées producteurs favorisent la création d'emploi. Néanmoins, UVP souligne tout de même la différence significative que peuvent apporter les coups de main ponctuels des coopérateurs (pour l'agencement du magasin par exemple).

La question des travailleurs est plus complexe au niveau des supermarchés coopératifs et participatifs. En effet, les deux acteurs rencontrés étaient sur le point/venaient tout juste d'engager leur premier salarié. Impossible donc d'avoir un quelconque recul sur l'impact que ce travailleur pourrait avoir sur le fonctionnement de la coopérative. Néanmoins, ceci nous inspire trois questions/réflexions :

- Quelle sera la nature des relations entre les travailleurs-coopérateurs (bénévoles) et ce salarié ?
- Quelle sera la nature des tâches qu'il/elle devra effectuer ?
- Comment financer ce temps plein à long terme ?

2.5. Communication

A l'issue des analyses, la communication apparaît comme un enjeu global pour le secteur plutôt qu'un enjeu individuel propre à chaque acteur.

Évidemment, chacune des coopératives étudiées a ses propres méthodes de communication mais on retrouve des similitudes entre les modèles.

Les coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production vont axer leur communication sur les producteurs : fiches producteurs, promo sur un produit en fonction des surplus au champ, etc.

Les supermarchés coopératifs et participatifs vont quant à eux orienter leur communication vers leurs coopérateurs. Oufitcoop propose, par exemple, un magazine en interne qui recense le travail des différentes cellules.

Les enjeux nous semblent pour autant plus larges que simplement attirer de nouveaux consommateurs. Il nous semble qu'il y ait un besoin de communiquer pour informer/sensibiliser la population, à propos notamment de la perception des prix, de la qualité de l'offre, des réalités des systèmes conventionnels, etc. Le consommateur ayant tendance à rapidement croire ce qu'on lui dit :

« Les consommateurs, très souvent, sont très vite convaincus. Ils ne cherchent pas beaucoup plus loin. Moi je travaillais sur une ferme de plusieurs hectares, ils étaient persuadés qu'il y avait un petit jardin derrière et que ça fournissait le magasin. Ils n'avaient jamais imaginé qu'il y avait plusieurs hectares derrière pour fournir autant de volume. » (Benoit Delhez)

Discussions

1. Constats

A l'issue de l'ensemble des analyses, il nous semble prudent d'affirmer que les modèles organisés par un tiers montrent plus de signes de pérennité que les modèles organisés par les coopérateurs-consommateurs. Notamment en ce qui concerne : la stabilité de l'emploi, la prise de décision et la gestion quotidienne et la cohérence de l'offre dans un contexte de commercialisation en CAP.

Notons également que le potentiel de développement semble plus élevé pour les coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production. En effet, les possibilités de diversification des activités de ces dernières, par rapport à leur mission sociale, sont nombreuses, par exemple : le projet d'un atelier de transformation pour écouler les surplus des producteurs, l'investissement dans du matériel agricole à mettre à disposition des producteurs, donner accès à la terre, etc. A l'inverse, la principale mission des supermarchés coopératifs et participatifs étant celle de créer des liens sociaux, leur développement est limité (*cf. cas Oufitcoop*).

Ce qui nous ramène au point de vue de Plateau et Holzemer (2016) sur la durabilité des CC : on constate que les modèles gérés par un tiers et orientés vers l'activité de production, mettent en œuvre des stratégies permettant avant tout de pérenniser les (petites) structures agricoles. Ces coopératives appliquent ainsi le principe d'adapter leurs pratiques aux réalités du métier d'un autre acteur, ici les producteurs (*cf. cahier 1 : structuration*), et agissent donc comme levier de développement durable pour toute la filière.

Cela étant dit, il reste beaucoup d'incertitudes quant à la viabilité des deux modèles étudiés. Les initiatives étudiées dans le cadre de cette recherche sont toutes de jeunes coopératives. Nous n'avons pas encore assez de recul sur les impacts de leurs choix pour pouvoir affirmer avec certitude qu'un tel modèle est viable ou non.

2. Recommandations

2.1. Envers les acteurs étudiés

L'idée de cette partie « recommandations » pour les acteurs étudiés est principalement de s'inspirer des bonnes pratiques d'un modèle et d'imaginer dans quelle mesure ces dernières sont applicables au modèle opposé.

2.1.1. Pour les supermarchés coopératifs et participatifs

Pour les coopératives de consommation, un des besoins serait de structurer davantage l'organisation avec des acteurs en amont de la filière. En bref, il s'agirait de se rapprocher des producteurs locaux.

Premièrement, puisque ces coopératives affirment ne pas avoir la volonté de négocier les prix d'achat avec leurs producteurs locaux, pourquoi ne s'engageraient-elle pas à l'avance sur des quantités à acheter ? Sachant qu'elles ont un avantage sur l'estimation de la demande par rapport aux modèles ouverts à tous.

Dans le cas de **Vervîcoop**, on ressent une réelle volonté de rapprochement vers les producteurs. En effet, Anne Wilmot évoquait leur intention d'ouvrir une nouvelle catégorie de parts dédiées aux producteurs. Nous ne sommes pas convaincue que cette stratégie puisse d'une part trouver des producteurs intéressés d'investir et d'autres part, avoir les effets escomptés. Intégrer des producteurs à la prise de décision contribuerait plus à complexifier la gouvernance.

D'un autre côté, Vervîcoop pourrait proposer à ses coopérateurs de faire certains shifts de travail aux champs. Ce qui, en plus de créer un lien de confiance avec le producteur, pourrait également apporter une nouvelle dynamique entre les coopérateurs.

Chez **Oufticoop**, cette stratégie semblerait plus compliquée à mettre en œuvre étant donné qu'elle se situe dans une zone plus urbaine que Vervîcoop. De plus, Simon Meert insiste sur le fait que l'aspect social entre les coopérateurs est au cœur du projet. Ainsi, dans un premier temps, nous pourrions nous arrêter à la « solution » qu'il a lui-même évoquée durant l'entretien qui est de ne pas laisser la coopérative se développer davantage, mais au besoin d'en créer une nouvelle et de laisser chaque structure s'autogérer. Pour diversifier ses sources de revenus (afin de pérenniser l'emploi de l'ouftiemployé par exemple), Oufticoop, pourrait également s'inspirer d'Invent'erre et de son projet de créer une ASBL pour diversifier ses activités vers plus de sensibilisation.

2.1.2. Les coopératives orientées vers le soutien à l'activité de production

Pour les coopératives orientées vers l'activité de production, un risque du modèle serait de ne pas assez impliquer les consommateurs dans le projet. D'autant plus que les coopérateurs-citoyens sont généralement considérés comme des « mini-ambassadeurs » de la coopérative.

Il pourrait donc être intéressant de les impliquer davantage, en leur proposant, par exemple, d'aller eux aussi travailler bénévolement auprès des producteurs. L'avantage de ces modèles est qu'ils ont déjà un partenariat fort avec les producteurs, ce qui en faciliterait la mise en place.

L'aspect pédagogique de cette démarche pourrait avoir plus d'impact chez LPP que chez UVP. En effet, chez UVP les consommateurs sont plus susceptibles d'avoir leur propre jardin en raison de leur localisation en milieu rural.

Enfin, ces coopératives pourraient également s'inspirer des cellules de travail des supermarchés coopératifs en récoltant des feedbacks de leurs consommateurs sur divers aspects.

2.2. Envers les chercheurs

De manière générale, tout au long de ce mémoire, notamment pour la partie théorique, il n'a pas été évident de trouver des informations (chiffrées ou non) qui soient précises et récentes (*cf. gap research*) sur l'ensemble du secteur des CC et CAP.

De manière plus spécifique, il nous semble que les thèmes qui constituaient la grille d'analyse de la stratégie pourraient chacun faire l'objet d'une étude approfondie.

2.2.1. *En ce qui concerne les prix*

Par rapport à la question de la fixation des prix, deux questionnements persistent. Premièrement concernant l'impact sur le résultat de l'exercice et deuxièmement concernant l'impact sur le potentiel de consommation :

Est-ce que le fait de définir une marge en fonction des risques liés au produit aura un réel impact sur les volumes de ventes ? Est-ce que le fait de définir les prix à l'avance avec les producteurs permet de meilleures performances ? Les marges doivent-elles être différenciées dans les supermarchés coopératifs par rapport à leur mission sociale ?

2.2.2. *En ce qui concerne l'offre*

En ce qui concerne l'offre, nous nous posons deux questions autour de la diversité de l'offre dans les coopératives de distribution :

- Est-ce que les **relations** qui se construisent entre les acteurs peuvent réellement être durables ? Ces partenariats entre producteurs et distributeurs apportent-ils vraiment des bénéfices en termes de rentabilité et de soutenabilité pour les deux parties ?
- A l'échelle locale, est-ce que les **capacités de production** sont suffisantes pour envisager un changement de paradigme si les CAP se développaient massivement ?

2.2.3. En ce qui concerne la logistique

Globalement, comme le démontre les recherches de Plateau et Holzemer (2016), la logistique dans les CC fait déjà l'objet de multiples études et possède un potentiel d'innovation élevé. Parmi les coopératives étudiées, on voit apparaître (le projet) de nouvelles formes de commercialisation : un magasin sur site de production (Invent'erre), des achats multi-canaux (achat en ligne et en magasin), etc. Il serait intéressant de voir dans quelle mesure cette diversification des activités d'une même coopérative peut impacter sa viabilité économique.

Enfin, au niveau des distributeurs étudiés, l'aspect logistique semble plus être un challenge pour les supermarchés coopératifs qui vont devoir faire preuve d'encore plus d'imagination pour optimiser leurs processus internes.

2.2.4. En ce qui concerne les travailleurs

En ce qui concerne les travailleurs, le challenge de la pérennité concerne lui aussi plutôt les supermarchés coopératifs que les coopératives orientées producteurs. Outre la stabilité de l'emploi, il serait intéressant de mesurer les impacts d'un environnement de travail qui combine salariés et bénévoles sur les performances globales d'un magasin participatif.

2.3. Envers les pouvoirs publics

Il nous semble que les pouvoirs publics pourraient travailler deux axes pour soutenir le développement des CAP :

Premièrement, à travers le financement : de travaux de recherches qui pourraient permettre aux chercheurs d'avoir accès à des données quantitatives spécifiques par rapport à la diversité des initiatives (*cf. point précédent*). Ainsi que d'apporter un soutien financier aux initiatives qui se développent.

Deuxièmement, il nous apparait que le pouvoir public est finalement l'acteur le plus concerné par l'aspect communication et sensibilisation de la population. Le regain d'intérêt des consommateurs envers les systèmes alimentaires alternatifs vient notamment des différentes crises sanitaires et alimentaires de ces dernières années. Ainsi, les enjeux liés au développement des initiatives en CAP sont nombreux et concernent les pouvoirs publics : développement de l'économie locale, enjeux environnementaux, création d'emploi durable, meilleure répartition de la valeur entre les acteurs, etc.

Pour ce faire, les pouvoirs publics pourraient d'abord travailler à imposer plus de transparence au niveau des pratiques de la grande distribution. En effet, nous l'avons déjà mentionné mais les enseignes de la grande distribution contribuent à embrouiller le consommateur dans ses choix alimentaires avec ses messages publicitaires.

Dans un second temps, les pouvoirs publics pourraient participer (de manière significativement plus élevée que ce qu'ils le font actuellement) à la sensibilisation de la population en général. Ce que nous tentons de souligner ici, c'est la part de responsabilité des pouvoirs publics de prendre en charge un travail d'information envers la population ; il ne faut plus attendre que le citoyen s'informe et se convainque lui-même des différences entre systèmes alternatifs et systèmes conventionnels.

A l'issue de nos observations, cette notion de responsabilisation des pouvoirs publics, attire notre attention également sur le rôle qu'ils ont à jouer dans le soutien à l'activité de production (qui, pour rappel, est le moteur du secteur alimentaire), ce rôle qui, comme on vient de le montrer à travers ce mémoire, est actuellement joué, en partie, par des initiatives citoyennes.

Conclusion

Le sujet initial de ce mémoire portait sur l'analyse de la pérennité des initiatives alternatives dans le secteur de la distribution alimentaire.

Dans une première partie théorique, nous avons déterminé l'approche « circuit court » correspondante aux initiatives de commercialisation concernées par cette recherche et identifié le contexte de développement (durable) des acteurs qui composent ces circuits.

Ensuite, nous avons porté notre attention sur un modèle d'initiatives en particulier : les coopératives. Nous avons déterminé les caractéristiques spécifiques aux organisations coopératives et aux entreprises issues de l'économie sociale. Ces derniers éléments nous ont permis d'élargir le cadre d'analyse de la notion de rentabilité à celle de la pérennité, étant défini que les entreprises étudiées ne cherchent pas à maximiser leurs profits.

Enfin, en ciblant les modes de distribution sous la forme de points de vente physiques, nous avons identifié les nombreux défis qui constituent la vente en CAP comme le choix des prix, la diversité de l'offre, la logistique, la gestion des travailleurs, etc. Nous avons rassemblé l'ensemble de ces éléments dans une grille d'analyse qui nous a servi de base pour aller à la rencontre des acteurs sur le terrain.

Dans la seconde partie de cette recherche, nous utilisons donc cette grille d'analyse pour tenter de répondre à une partie de la problématique : quelles stratégies pour quels modèles ?

La méthodologie utilisée pour récolter l'information consistant en des entretiens semi-directifs, les données récoltées sont principalement de nature descriptive. Ainsi, les éléments relatifs au choix du modèle et aux décisions stratégiques influençant la pérennité des acteurs étudiés ne sont pas démontrés à l'aide de tableaux chiffrés, mais nous tentons plutôt de les mettre en évidence en les décrivant et en les comparant d'un modèle à l'autre.

A travers ce mémoire, nous mettons ainsi en évidence les principales différences entre les modèles coopératifs qu'ils soient autogérés ou gérés par un tiers et dont les missions sociales de chaque initiative se situent entre orientation consommateurs et orientation producteurs. En effet, on constate que pour l'ensemble des acteurs rencontrés, leur principal challenge est de trouver un (leur) équilibre entre les besoins du consommateur et les réalités des producteurs.

Quant à la question de la pérennité des coopératives étudiées, nous ne sommes pas en mesure d'y donner une réponse concrète sur base des informations récoltées et disponibles. Nous

essayons néanmoins à travers nos recommandations envers différents acteurs, de soulever des questions qui pourraient y apporter des éléments de réponse.

Pour conclure, tout au long de cette recherche nous illustrons toute la complexité avec laquelle les modèles alternatifs de commercialisation de biens alimentaires doivent composer. Nous observons que, par leurs spécificités organisationnelles, l'importance de leur mission sociale et l'influence des éléments extérieurs à leur organisation, les coopératives étudiées doivent redoubler de créativité pour faire face aux défis de la distribution en CAP. Maintenant, seul l'avenir nous dira si ces stratégies innovantes ont porté leurs fruits.

Bibliographie

- Aubry, C., & Chiffolleau, Y. (2009). Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine : Histoire, évolution en cours et questions actuelles. *Innovations Agronomiques*, 5, 53-67.
- Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s) : Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 83-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>
- Bertholet, M. (2020). La définition des prix justes dans les coopératives citoyennes de circuits courts : Comment traduire les projets collectifs en matière de système agroalimentaire. 95. <http://hdl.handle.net/2268.2/9926>
- BOYER, P., & Hourt, A. (2018). L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016. La lettre de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 15. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02977171>
- Capocci, H. (2014). *Des circuits courts pour changer le monde?* 13.
- Chevallier, M. (2013). Les atouts des coopératives : Stabilité et expérience. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 327, 63-74. <https://doi.org/10.7202/1015150ar>
- Chiffolleau, Y., Bouré, M., & Akermann, G. (2018). *Les circuits courts alimentaires à l'heure du numérique : Quels enjeux ? Une exploration*. *Innovations Agronomiques* 67, 37-47. <https://doi.org/10.15454/FDWTG6>
- Chiffolleau, Yuna. (2019). 1. Comprendre le renouveau des circuits courts dans des modèles en crise. *Sociologie économique*, 19-54.
- CREDAL CONSEIL. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. https://www.credal.be/medias/files/publication/les_circuits_courts_solidaires_et_durables_de_walloniec.pdf
- Darrot, C., Maréchal, G., & Bréger, T. (2019). *Rapport sur les Projets Alimentaires Territoriaux (P.A.T.) en France : Etat des lieux et analyse* [Technical Report]. Agrocampus Ouest : Rennes ; Cabinet Territoires et Alimentation Terralim. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02465471>
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Economie rurale*, n° 317(3), 57-73.

- Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif: Histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2370-2371(5), 5-58.
- Lanzi, F., & Maréchal, K. (s. d.). *Renforcer la viabilité des circuits alimentaires de proximité via la mise en place d'un réseau coopératif: Une analyse du collectif 5C*. 24.
- Le Velly, R. (2018). *Des systèmes agricoles et alimentaires « alternatifs » ?* <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02081412>
- Léonard, V. (2010). *Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/81836>
- Maréchal, K., Plateau, L., & Holzemer, L. (2019). La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? L'importance de court-circuiter les schémas classiques d'analyse. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 367, 45-60. <https://doi.org/10.4000/economierurale.6487>
- Messmer, J.-G. (2013). *Les circuits courts multi-acteurs: Emergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires*. 69.
- Nasr, C. (2019). Des coopératives de consommation aux circuits courts alimentaires : Le local d'une époque à l'autre. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 367, 13-28. <https://doi.org/10.4000/economierurale.6419>
- Noel, J., Margetic, C., Lanzi, F., Dogot, T., & Maréchal, K. (2019, décembre 12). *Les performances et circuits courts alimentaires de proximité*. 13e JRSS, INRA-SFER-CIRAD, Sciences Agro : "Performances des circuits courts/proximité. Définitions et enjeux". <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02422165>
- Noel, Julien, Lanzi, F., Margetic, C., Dogot, T., & Maréchal, K. (2020). *Performances territoriales et circuits courts alimentaires de proximité. Le cas de deux structures collectives paysannes, Terroirs 44 et Paysans-Artisans*. 17.
- Oxfam International. (2018). *Derrière le code-barres, des inégalités en chaînes*. https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/file_attachments_rapport_oxfam_derriere_le_codebarres.pdf
- Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «Compétences et accompagnement » in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CESE-ULB.
- Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «Structuration des filières» in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CESE-ULB.

- Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016), «Les enjeux logistiques» in Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts, Rapport de recherche, CEESE-ULB.
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Geographie, economie, societe*, Vol. 16(4), 455-478.
- Raton G., Gonçalves A., Gaillard L., Wallet F. (2020) *Logistique des circuits alimentaires courts de proximité' : état des lieux, nouveaux enjeux et pistes d'évolution*. Rapport pour la Fondation Daniel et Nina Carasso et le RMT Alimentation Locale, 69 p.
- Rijpens, J., & Mertens, S. (2016) *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2016/03/03-2016-Gouvernance-et-coop-ratives-l---id--al-coop--ratif----l-----preuve-de-la-pratique..pdf>
- Trovarelli, F. (2020). *Le supermarché coopératif: Une organisation hybride. Analyse des tensions*. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:23037>

Articles WEB

- Agricovert, la coopérative qui valorise le bio équitable. (2020, décembre 28). *Tchak !* <https://tchak.be/index.php/2020/12/28/agricouvert-bio-equitable-cooperative/>
- Casavecchia T. & Mignon S. (2020, septembre 30). Les coopératives, l'autre économie – Les dix questions que vous vous êtes toujours posées. *Le Soir*, <https://plus.lesoir.be/328534/article/2020-09-30/les-cooperatives-lautre-economie-les-dix-questions-que-vous-vous-etes-toujours>
- Dumont, C. (2021, janvier 15). Agricovert, la coopérative qui valorise le bio équitable. *Tchak !*, <https://tchak.be/index.php/2020/12/28/agricouvert-bio-equitable-cooperative/>
- Gonçalves, A., Wallet, F., Raton, G., & Zeroual, T. (s. d.). *Alimentaire : Circuits courts, une durabilité sous conditions*. The Conversation. Consulté 25 mai 2021, à l'adresse <http://theconversation.com/alimentaire-circuits-courts-une-durabilite-sous-conditions-146709>
- UFC-Que Choisir. (2019, août 22). *Sur-marges sur les fruits et légumes bio La grande distribution matraque toujours les consommateurs !* <https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-sur-marges-sur-les-fruits-et-legumes-bio-la-grande-distribution-matraque-toujours-les-consommateurs-n69471/>
- Romain Gelin. (2018, février 1). *Carrefour : l'échec d'un modèle*. Gresea. <http://www.mirador-multinationales.be/analyses/article/carrefour-l-echec-d-un-modele>
- Wathelet, Violaine, "Les filières de production orchestrées par la Distribution", Gresea, 09 juin 2015, texte disponible à l'adresse : <http://www.gresea.be/spip.php?article1385>