THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par **Université Paul-Valéry Montpellier 3**
en partenariat avec **Montpellier SupAgro**

Préparée au sein de l'école doctorale 60 – Territoires, Temps, Sociétés et Développement
Et de l'unité mixte de recherche INNOVATION

Spécialité : **Sociologie**

Présentée par **Quentin CHANCE**

Changement d'échelle et structuration : une sociologie du travail marchand sur les circuits longs de légumes biologiques

Soutenue le 7 décembre 2021 devant le jury composé de

M. Antoine BERNARD DE RAYMOND, Chargé de recherche, HDR, INRAE	Rapporteur
Mme Émilie LANCIANO, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2	Rapporteure
Mme Mireille NAVARRETE, Directrice de recherche, INRAE	Examinatrice
Mme Jocelyne PORCHER, Directrice de recherche, INRAE	Présidente du jury
M. Ronan LE VELLY, Professeur, Institut Agro-Montpellier SupAgro	Directeur de thèse
M. Frédéric GOULET, Chercheur, HDR, CIRAD	Directeur de thèse

À la terre, aux plantes et aux Hommes.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mes directeurs, Ronan Le Velly et Frédéric Goulet, qui ont su m'inspirer les efforts nécessaires pour mener à la réalisation de ce manuscrit, pour m'avoir épaulé et accordé leur confiance lorsque j'en avais le plus besoin. Merci pour votre présence, votre rigueur et le partage de votre savoir-faire au cours de ces années. Vous m'avez aidé à devenir sociologue, à canaliser mon regard et ma plume, à gagner en précision pour aller toujours plus loin.

Les résultats de cette recherche doivent également beaucoup aux personnes rencontrées et sollicitées au cours de l'enquête : agriculteurs, commerciaux, chargés de développement, gestionnaires et entrepreneurs dont j'aimerais citer tous les noms. Vous m'avez ouvert vos portes et avez accepté de partager vos savoirs et votre quotidien. Je vous remercie pour votre confiance, votre accueil bienveillant ainsi que vos paroles riches et complexes qui donnent à ce manuscrit son essence.

Je tiens à saluer et remercier les membres de mon comité de thèse, Ivan Dufeu, Jean-Marc Barbier et Guilhem Anzalone pour leur regard critique et conseils avisés au fil de ces années. Je pense également à la direction de mon laboratoire, l'UMR Innovation, ainsi que ses gestionnaires, toujours disponibles dans l'animation de cette unité. Je remercie mes financeurs, l'Agence Nationale de Recherche et l'INRAE. Enfin, je tiens à remercier vivement les membres du jury pour l'attention qu'ils ont bien voulu porter à mon travail.

Je remercie ma compagne, Eleonora, qui m'a soutenu ces dernières années. Nous avons passé une pandémie mondiale et une thèse. Un contexte particulier que j'ai traversé avec gaité à ses côtés. Malgré l'attente, tu as continué à m'épauler. Je te l'ai promis longtemps sans pouvoir le réaliser, mais aujourd'hui, comme convenu, nous allons prendre quelques vacances.

Je remercie enfin ma famille, ma mère qui m'a toujours souri et apporté réconfort pour avancer. Mon père, qui m'a soutenu et aidé à rester fort. Ma tante qui m'a accueilli et motivé pour persévérer. Ma sœur, qui a réglé mes erreurs de français en me faisant rire au moment où j'en avais besoin. Je pense aussi à mes frères qui ont cru en moi. Ce travail s'est enfin nourri des échanges amicaux et scientifiques que j'ai eu avec mes collègues. Merci à vous, Anaïs, Marc, Théo, Sarah, Clara, Louis, Orlane, Marie, Marilyne, Simon pour votre présence.

INTRODUCTION GENERALE

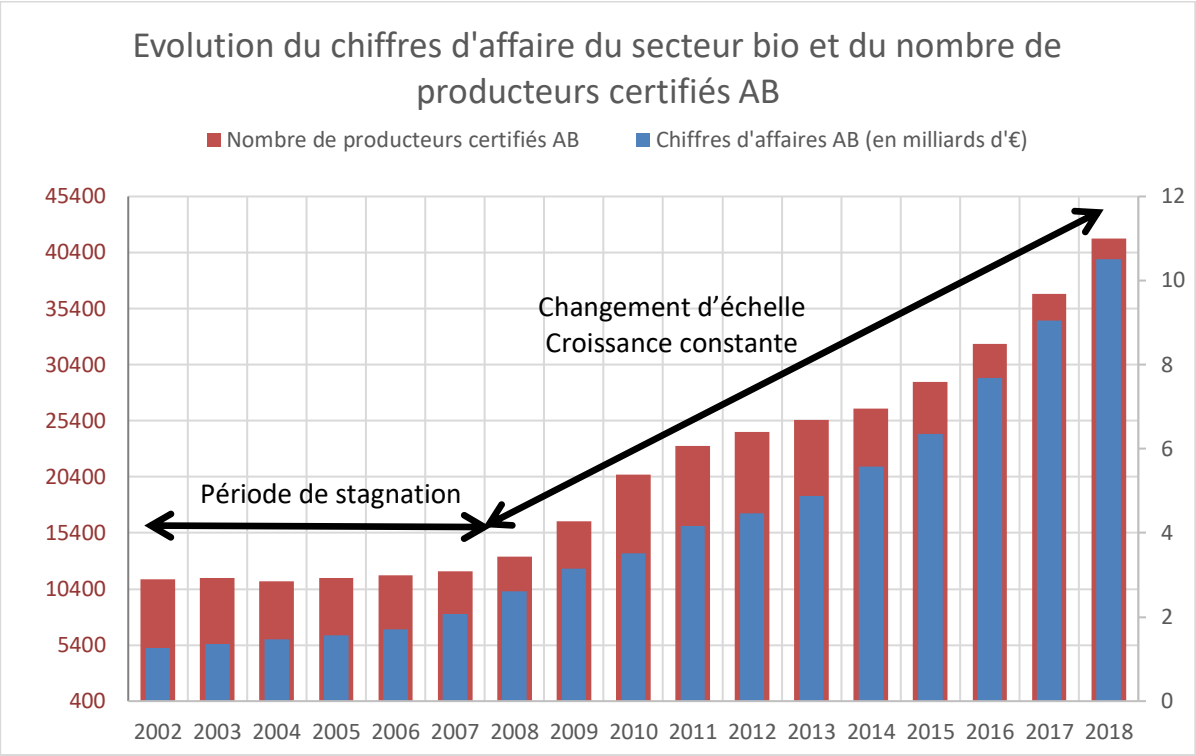
Changement d'échelle, croissance et structuration
Le marché AB engagé dans une transformation historique

L'agriculture biologique est un mode de production capable d'apporter une transformation durable des systèmes agricoles, par des pratiques qui se veulent respectueuses de l'environnement et du bien-être animal (Bellon et Penvern, 2014). Ce mode de production est connu pour les effets qu'il génère à des échelles qui dépassent l'exploitation agricole (Cardona et Lamine, 2011) : il ne s'agit pas seulement de cultiver la terre ou d'élever des animaux, mais aussi de déployer des principes politiques et éthiques quant aux rapports qu'entretiennent les hommes entre eux, avec la nature et leur santé. Ces principes sont *a minima* portés et mis en action par les acteurs originaires du mouvement social de l'agriculture biologique (Freyer et Bingen, 2015). Les valeurs défendues par les promoteurs de l'agriculture biologique affectent pour partie les formes de circulation et valorisation des produits agricoles (Crowder et Reganold, 2015 ; Kilcher, 2007), promouvant des modèles de répartition des richesses plus équitables entre parties prenantes des filières ou en défendant des formats de mise en marché alternatifs, comme les circuits-courts. Fort de ses atouts, les politiques publiques et, de façon plus inégale, les organismes de recherche, poussent au développement de l'agriculture biologique à plus grande échelle, promouvant sa capacité à transformer les systèmes agricoles et alimentaires.

Au-delà des promesses, les marchés prennent concrètement en France une ampleur nouvelle depuis 2008. Le marché des produits issus de l'agriculture biologique connaît en effet une importante transformation (voir Figure 1). En dix ans seulement, les achats de produits AB ont quintuplé en valeur, faisant passer ce marché alimentaire de 2 à 10 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Le nombre d'agriculteurs habilités à vendre sous ce signe de qualité a été multiplié

par quatre, passant de 11 000 à plus de 41 000 producteurs[1]. Pour le Centre National de l'Alimentation en charge de conseiller le Ministère de l'Agriculture, l'agriculture biologique sort de son état de marché de niche pour devenir un secteur à part entière au sein de l'agriculture française[2], représentant maintenant plus de 10% des exploitations et des surfaces cultivées.

Figure 1. Représentation du marché AB (Source : Agence Bio. *Chiffres clefs.* 2020)



La croissance des marchés de l'agriculture biologique ne génère pas que de l'enthousiasme, que ce soit du côté des acteurs historiques ou du côté des entrants les plus récents. La réussite économique amène en effet des professionnels divers – de la production, de la mise en marché, du développement rural ou des politiques publiques – à réfléchir aux effets de cette envolée du bio. Ils en viennent à s'inquiéter de leur avenir et de celui, plus général, de l'agriculture biologique en France. Les promoteurs historiques de l'agriculture biologique se sont en effet érigés contre le modèle agricole dominant, d'où leur crainte légitime de voir se répliquer des formes de coordination similaires lors de l'expansion des marchés AB.

[1] Agence Bio. *Chiffres Clefs.* 2020.
[2] CNA. *Le bio en France : situation actuelle et perspectives de développement.* Avis n°74. 2015.

Derrière le succès indéniable du bio, de nombreuses interrogations vont être formulées par les professionnels du secteur, qu'ils proviennent du mouvement agricole biologique ou bien des marchés agroalimentaires conventionnels : Est-ce que les filières AB, au cours de leur croissance rapide, vont s'appuyer sur les mêmes logiques de développement que les filières conventionnelles ? Le triomphe du bio et l'augmentation des ventes ne comportent-ils pas les risques d'une course aux prix les plus bas ? Va-t-on privilégier le partenariat et la coopération, ou bâtir des filières AB où la concurrence triomphe ? Ces interrogations rejoignent une question maintenant classique en sociologie rurale, celle de la « conventionnalisation » de l'agriculture biologique (Buck, Getz et Guthman, 1997 ; Guthman, 2004 ; Tovey, 1997). Alors que ce mode de production se développait à la marge, sur des circuits-courts, en vente directe, à la ferme ou dans des magasins de proximité spécialisés sur ces produits de niche, l'agriculture biologique s'étend désormais à plus grande échelle, dans de nouveaux lieux comme les supermarchés, approvisionnés par des acteurs économiques de plus grande envergure, distants géographiquement les uns des autres mais liés de par leurs fonctions productives, logistiques, commerciales ou techniques. Que deviennent les principes fondateurs tels que la solidarité, l'équité commerciale ou la durabilité agronomique, dans de telles configurations du marché ? Comment l'altérité historique de l'agriculture biologique est-elle mise en pratique lorsque l'activité marchande se déploie sur des filières longues, composées de multiples acteurs aux intérêts économiques divergents ?

Dans cette introduction, nous montrerons tout d'abord que l'étude de l'organisation des marchés de l'agriculture biologique est aujourd'hui une question importante. Le développement du marché AB, rapide depuis 2008, est tout autant un indicateur de réussite pour les promoteurs de l'agriculture biologique qu'un défi lié à l'amplification des risques de dérives. Pour clarifier ces enjeux, nous positionnerons notre période d'étude dans une perspective historique, en clarifiant les héritages politiques, réglementaires et organisationnels du marché de l'agriculture biologique (1.1. à 1.3.). En effet, la croissance contemporaine des marchés AB va de pair avec une accélération des transformations à l'œuvre dans ses filières, notamment les plus longues. Mettre en perspective les interrogations des professionnels au regard de l'histoire de l'agriculture biologique nous permettra de clarifier la problématique sociologique (1.4.) au cœur de ce manuscrit : pourquoi et comment le maintien de l'altérité de l'agriculture biologique sur les filières longues est-elle devenue un enjeu si prégnant pour ses acteurs ?

Dans un deuxième temps, nous montrerons comment les risques de « conventionnalisation » et les inquiétudes posées par le développement du bio sont formalisés et pris en main par les professionnels du secteur AB eux-mêmes, qu'ils soient promoteurs historiques ou en provenance de l'agriculture conventionnelle (2.1.). Le « changement d'échelle » (2.2.) et les défis de « structuration » des filières biologiques (2.3.) sont des problèmes opérationnels que les acteurs formulent à l'aube des années 2010. Ils vont constituer des thématiques de travail importantes pour eux. Pour cette raison, nous clarifierons l'importance empirique de ces termes afin de préciser les questions de recherche dont nous traiterons au fil de ce manuscrit.

Nous pourrons alors introduire le cadre d'analyse mobilisé pour répondre à notre problématique (3.1.), donner une vision globale de la méthode de recherche employée (3.2.) et annoncer le plan du manuscrit (4.).

1. Une évolution controversée des circuits longs biologiques : de la croissance à la déviance

Pour mieux comprendre les problématiques posées par la croissance rapide du secteur AB en France, il nous faut replacer le contexte de l'investigation, au regard des origines du mouvement agricole biologique et du développement de ses marchés (voir Tableau 1). Cette mise en perspective éclaire les fondements sur lesquels se déploient le « changement d'échelle » et la « structuration » du marché biologique en cours aujourd'hui.

Tableau 1. Historiographie du marché biologique français

Période	Évènements majeurs	État du marché biologique
Des années 1920 aux années 1980 Naissance et marginalité	Naissance du mouvement agricole biologique en opposition au modèle productiviste. Création d'organisations dédiées à son développement (IFOAM, FNAB).	Émergence des premiers circuits marchands dédiés aux produits se proclamant de l'agriculture biologique.
1984-1991 Reconnaissance politique de l'AB	Reconnaissance institutionnelle des « produits issus de l'agriculture biologique » et cadrage par la réglementation européenne.	Organisation et unification du marché par les politiques publiques : standard AB et certification par tierce-partie.
Années 1990 et 2000 Maturation du marché AB	Diversification et maturation du marché. Plusieurs formes de commercialisation cohabitent, notamment les spécialisés bio et généralistes.	Marché composite, associant des modes de distribution hétérogènes.
Depuis 2008 « Changement d'échelle »	Croissance importante et constante des surfaces AB et des ventes de produits AB La « structuration des filières » est promue par les politiques publiques.	Croissance généralisée, avec avantage aux circuits longs. Concurrence accrue entre généralistes et spécialisés.

1.1. 1920-1991 : D'un mouvement d'opposition à l'institutionnalisation du label AB

L'agriculture biologique a une longue histoire, près d'un siècle si l'on retourne aux figures originelles du mouvement en Europe. Dans les années 1920 et 1930, au moins trois courants de pensées se font écho : l'agriculture biodynamique en Allemagne avec R. Steiner, l'agriculture organique (ou « naturelle ») en Grande Bretagne avec A. Howard et l'agriculture organo-biologique en Suisse avec H.P. Rush et M. Muller. Tous donnent une place importante à la vie et la fertilité du sol, à la complémentarité entre animaux et végétaux et se revendiquent en opposition au modèle industriel adopté pour augmenter la productivité des agricultures d'après-guerre (Leroux, 2011).

L'agriculture biologique se développe d'abord à la marge, construisant ses propres règles et valeurs, de façon horizontale, dispersée au sein des groupes professionnels militant en marge de l'agro-industrie et de l'agriculture conventionnelle. Deux organisations françaises, la société Lemaire-Boucher et l'association Nature & Progrès soutiennent et encadrent les tous premiers agrobiologistes. Le mouvement éclectique gagne en puissance dans les années 1970, par l'unification et la mise au diapason à l'échelle internationale via l'International Federation of Organic Agriculture Movements en 1972. Nationalement, le premier organisme à vocation syndical est formé pour regrouper les agrobiologistes. Il s'agit de la Fédération Nationale des Agriculteurs Biologiques en 1978.

Les organisations et les produits issus du mouvement agricole biologique attirent l'intérêt des institutions nationales et européennes dans les années 1980 et 1990. Cette période d'action publique intense est fondatrice de la tournure que prendront les marchés. Cette transition de l'agriculture biologique française est décrite dans la thèse de Piriou (2002) ou dans les travaux de Sylvander (1997) sous le terme d'institutionnalisation de l'agriculture biologique. Leurs travaux témoignent d'une bascule : d'un marché marginal, qui tirait sa reconnaissance structurelle de groupes professionnels détendeurs de mention[3], le monde biologique devient un marché disposant d'un label reconnu et imposé institutionnellement, permettant d'uniformiser les critères minimums pour qu'une récolte soit reconnue comme biologique.

Le tournant vers un contrôle publique de la qualité débute par le cahier des charges cadre (CDC-cadre) rédigé en 1984 à l'échelle européenne. Celui-ci définit ce qu'est officiellement l'agriculture biologique, afin d'éviter les fraudes sur la qualité. Malgré ou du fait d'une définition collective – comprenant à la fois des organisations professionnelles issues du mouvement biologique et des organisations conventionnelles - le CDC-cadre se limite à une définition technique relative aux moyens pouvant être engagés pour réaliser cette production (et ceux qui ne le pouvaient pas, comme les produits chimiques de synthèse, les OGM, les fertilisants inorganiques). De ce standard minimum, se développent en une dizaine d'années jusqu'à 11 mentions différentes. Ces mentions sont définies et attribuées par les organismes détenteurs de mention qui créent leur propre signe de qualité en adjuvant au CDC-cadre des

[3] Ce mode de certification est similaire à celui des systèmes participatifs de garantie. Il s'agit d'un système de certification de la qualité d'un produit issu d'un contrôle interne, entre pairs, fondé sur des protocoles d'évaluation déterminés par et pour les adhérents de la mention. La certification par tierce-partie consiste à recourir à un organisme indépendant pour certifier et contrôler la qualité des marchandises de chaque organisation commerciale, selon un protocole d'évaluation unique.

spécificités. Ces organisations découlent d'une segmentation progressive des groupes professionnels initialement rattachés à Lemaire-Boucher et Nature & Progrès.

Les acteurs économiques, de la production comme de la mise en marché, s'organisent via ces organisations détentrices de mentions. Pour qu'un produit se voit attribué la mention, il ne doit être échangé qu'entre adhérents, et le contrôle sur la qualité définie dans le cahier des charges de la marque est réalisé par l'organisation elle-même. A partir d'un même référentiel, le CDC-cadre, plusieurs réseaux parallèles se construisent et s'organisent : chacun de ces réseaux est porteur d'une mention spécifique, lui permettant d'arbitrer les règles d'attribution de la mention et de coordonner les échanges de marchandises entre adhérents. La diversité des cahiers des charges et mentions affiliées rendent alors confuse l'unité des produits biologiques aux yeux des consommateurs.

Un pivot est amorcé avec l'obligation de faire contrôler le respect du CDC-cadre européen[4] (adapté nationalement via le CDC AB) par une organisation tierce. La logique d'organisation du marché biologique telle qu'elle s'est construite dans les années 1980 s'en voit transformée. Ce ne sont plus la dizaine d'organismes détenteurs des mentions qui vont assurer eux-mêmes le contrôle de la qualité du produit biologique, mais un acteur tiers (comme Ecocert créé en 1991). Cette transition dans le contrôle de la qualité est fondamentale pour comprendre comment l'agriculture biologique est passée de la marginalité à un marché où les biens peuvent aisément être identifiés et vendus.

Cette trajectoire d'institutionnalisation permet une transition d'une architecture en réseaux, organisée autour des marques, à celle d'un marché standardisé centré autour d'un label commun (le label AB en France, puis Eurofeuille au niveau de l'UE). Les organismes de certification prennent un pouvoir que possédaient distinctement chacune des « têtes de réseau ». En perdant la légitimité de contrôler et certifier la qualité des produits biologiques de leurs adhérents, les réseaux organisés autour des mentions perdent de leur importance[5]. En institutionnalisant le label AB comme critère minimum de référence, la réglementation publique permet de détacher les processus de qualification des produits des acteurs les faisant circuler. Les produits AB

[4] La certification par tierce partie est définie au niveau européen en 1991, mais elle n'est appliquée dans la réglementation française et rendue obligatoire qu'en 1993.

[5] Des 14 marques construites depuis la création du CDC-cadre, il n'en reste plus que deux : l'une correspond au courant biodynamique de l'agriculture biologique, l'autre est Nature & Progrès. Des marques privées existent en parallèle du label AB, mais celles-ci ne couvrent pas plus de 2% des agriculteurs biologiques. 100% des produits doivent être certifiés AB, mais seul 2% se voient vendus avec des labels de qualité complémentaires.

deviennent aisément substituables les uns avec les autres, tout comme leurs fournisseurs (Dufeu et Le Velly, 2016).

La trajectoire de 1984 à 1991 a amené à confectionner les conditions propices à un marché de la concurrence, construisant ou renforçant des tensions quant à la cohérence et l'unité de l'agriculture biologique (Allaire et Bellon, 2014). Le débat sur la conventionnalisation de l'agriculture biologique (Buck, Getz et Guthman, 1997 ; Tovey, 1997) émerge de l'analyse de cette situation incertaine pour le développement de l'agriculture biologique. La réglementation ne prend essentiellement en compte que les dimensions de l'environnement et du bien-être animal. Le cahier des charges n'intègre pas ni ne lie la labellisation AB au commerce équitable, à un mode de distribution de type circuit-court ou de proximité, à une éthique pour la rémunération des salariés, des entreprises artisanales ou de petite taille ou tout autre disposition de dimension sociétale et éthique (Teil, 2012, 2013 ; Teil et Barrey, 2010). L'hypothèse de conventionnalisation dépeint une trajectoire par laquelle l'agriculture biologique et ses acteurs se développent de façon similaire à l'agriculture conventionnelle, incluant des dérives agronomiques, commerciales et sociales telles que l'intensification des pratiques de production, la concurrence par les prix menant à la spécialisation et la concentration, une distanciation forte entre producteurs et consommateurs et/ou à une inégale répartition de la valeur ajoutée sur les filières de commercialisation biologique.

Comme le note Solenne Piriou dans ses travaux, le mouvement biologique se partage progressivement entre deux pôles : « Les uns, convaincus que le développement de l'agriculture biologique passerait par l'utilisation des circuits longs, revendiquaient une reconnaissance de la qualité des produits. Les autres, craignant une industrialisation de l'agriculture biologique, souhaitaient avant tout en faire la promotion comme un mode de production dont les exploitations resteraient de petites tailles, utilisant des modes de commercialisation de proximité. » (Piriou, 2002, p. 178).

1.2. 1991-2008 : Diversification et maturation du marché AB, une polarisation vers les circuits longs

Le problème de la qualification du produit AB étant en grande partie résolue, ce sont alors les modes de mise en circulation des produits qui deviennent le cœur du problème. Avec l'institutionnalisation, la vente de produits issus de l'agriculture biologique peut s'étendre plus aisément sur des circuits fort éloignés de ceux des pionniers - qui commerçaient à la marge, sur

des circuits de proximité dispersés dans les territoires[6] – pour se manifester dans le paysage alimentaire traditionnel des français : celui des supermarchés et des magasins spécialisés.

La « maturation » du marché AB désigne le processus par lequel le mouvement biologique devient une partie intégrante du système alimentaire dominant (Kjeldsen et Ingemann, 2009). Cette définition, proposée dans une étude historique du marché bio au Danemark, fait référence à l'accaparement de la distribution des produits AB par les groupes de distribution généraliste danois[7]. Les magasins exclusivement dédiés aux produits bio n'y existent pas (ou ne sont qu'anecdotiques comme il en est en Autriche, au Royaume-Uni, en Finlande, au Portugal ou en Grèce[8]). En France, comme dans d'autres pays européens[9], le processus de maturation ne s'est pas traduit par une gestion monopolistique des produits AB par les enseignes de la grande distribution (Carrefour, Leclerc, System U, Casino, Monoprix, Intermarché, Auchan). La distribution a aussi été prise en main par des magasins spécialisés bio, dont les plus connus sont Biocoop, La Vie Claire, Naturalia ou BioCBon.

Absents de la course au début des années 1990, les enseignes de la grande distribution participent les unes après les autres à la vente de produits, pour représenter 23% du marché des produits bio en 1995 et plus de 45% en 2000. Mais en parallèle, les magasins et réseaux de magasins spécialisés sur les produits AB tiennent la tête, en représentant eux aussi plus de 40% des parts de marchés. Au cours des années 1990, les magasins spécialisés pour l'essentiel indépendant s'organisent progressivement entre eux, en réseau, pour compresser les frais logistiques en rationalisant le regroupement et le transport des produits. Le leader actuel de la distribution spécialisée en réseau, l'enseigne Biocoop, crée ses premières plateformes logistiques entre 1989 et 1993.

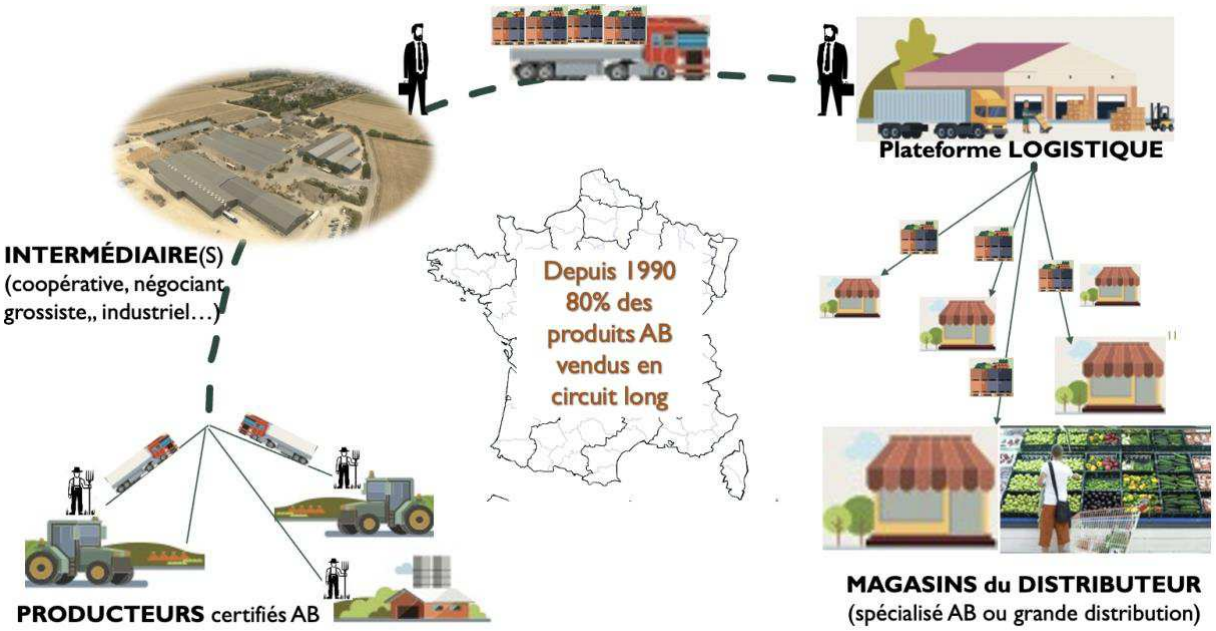
Sans nier la diversité des formes que prennent l'agriculture biologique, notamment sous ses formes historiques et contemporaines les plus alternatives (Deverre et Lamine, 2010), notre focale s'opère dans cette thèse sur les circuits longs. Nous en proposons une représentation schématique ci-contre (Figure 2).

---

[6] Nous faisons ici référence à la vente directe et aux circuits locaux, mettant en lien un ensemble géographiquement restreint de producteurs et de consommateurs.
[7] Comme Dansk Supermarked ou Bilka de Salling group.
[8] Agence Bio. *La Bio en Europe.* 2016.
[9] Par exemple Allemagne, Belgique, Espagne ou Italie.

Les circuits longs se différencient des circuits courts par le nombre d'intermédiaires. Il y en a au moins deux tandis qu'un circuit-court a, par définition officielle, au plus un seul intermédiaire[10]. Dans notre cas, les deux intermédiaires opérant la circulation des légumes des exploitations agricoles aux consommateurs sont le « metteur en marché » et la plateforme logistique de l'enseigne de distribution. Le « metteur en marché » désigne un opérateur économique ayant pour fonction de grouper les récoltes en provenance de plusieurs exploitations agricoles. Il peut être de forme coopérative, un négociant privé, un grossiste ou un industriel. La plateforme logistique, détenue par les groupes de distribution (généraliste ou spécialisé sur les seuls produits AB), regroupe différentes espèces sous différentes gammes (de la 1ère à la 5ème gamme[11]) en s'approvisionnant auprès de plusieurs metteurs en marché, ceci afin de constituer des lots de marchandises diversifiées et prêtes à être mises en rayon dans les divers magasins que comptent l'enseigne.

Figure 2. Représentation du parcours d'un produit AB depuis la production jusqu'aux magasins de distribution



Des années 2000 à aujourd'hui, la proportion des ventes de produits biologiques réalisées par une enseigne de la grande distribution ou par un magasin spécialisé sur les produits AB reste

[10] « Est considéré comme circuit court 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 entre l'exploitant et le consommateur ». Décret n°2011-100 du 25 août 2011. Code des marchés publics.

[11] Du produit agricole frais à cuisiner soi-même au produit agricole prêt à l'emploi (cuit sous vide, plat préparé congelé…).

stable, de l'ordre de 80% des ventes totales[12]. Même si les circuits-courts sont importants car largement utilisés par les producteurs biologiques, ils restent marginaux en valeur et en volume comparativement aux circuits longs plus traditionnels.

Les deux catégories d'acteurs introduites ici, à savoir la grande distribution et les réseaux de magasins spécialisés bio, marquent le paysage alimentaire des français et structurent la circulation des produits AB de façon dominante. L'expansion du marché AB dans les années 1990 et 2000 s'opère ainsi, pour l'essentiel, selon une organisation logistique répondant aux principes de la « distribution » telle que définie par Antoine Bernard de Raymond (Encadré 1). Les circuits organisés selon la logique de la « distribution » s'appuient sur un système de gestion des flux à l'échelle de la filière, pour une traçabilité et une optimisation du circuit des produits du champ au consommateur. La « distribution » repose sur l'articulation de maillons spécialisés sur une ou plusieurs fonctions (production, transformation, conditionnement, logistique), permettant de massifier les processus et obtenir des économies d'échelles.

Encadré 1. La « distribution » comme mode d'organisation du marché agroalimentaire

La « distribution » est une logique d'organisation des flux rendue possible par la transformation des infrastructures de transport, le développement du stockage à froid et de la traçabilité des produits après les années 1960. La distribution s'illustre d'abord comme une critique portée au modèle du « petit commerce » dominant au milieu du XXème siècle (Bernard de Raymond, 2013). La critique du « commerce » est portée par les promoteurs de la distribution désirant une autre logique d'organisation des flux alimentaires. Leur critique du « petit commerce » repose sur l'impossibilité de ces acteurs à maîtriser l'ensemble de la chaîne de circulation des marchandises, de leur production à leur vente aux consommateurs. En restreignant leur périmètre d'action à leur boutique, et en recourant à des intermédiaires dont ils ne maîtrisent pas les pratiques, le modèle du « commerce » ne permet pas de penser l'optimisation des conditions d'approvisionnement de leur échoppe, puisque chaque point de vente s'approvisionne indépendamment des autres, recourant à des intermédiaires multiples ou se rendent sur des marchés physiques à l'image des anciennes Halles de Paris.

Avec la réorganisation des filières de fruits et légumes selon des principes de traçabilité, de standardisation des qualités et d'optimisation des coûts de transports, *« le terme de distribution émerge comme une exigence de penser l'ensemble du circuit que suivent les marchandises depuis le producteur jusqu'au consommateur, et ce afin de l'optimiser et de le rendre à la fois le plus extensible*

[12] Les parts de marchés conjuguées des magasins généralistes et des magasins spécialisés oscillent entre 75% au plus bas et 81% au plus haut. Sur la période 2005-2018, ces deux catégories de distributeurs réalisent en moyenne 79% des ventes de produits AB en France. (Source : Agence Bio. *Chiffres Clefs.* 2019).

et le moins coûteux possible. » (Bernard de Raymond, 2015). Une telle ambition implique l'instauration d'un système *« visant à optimiser et sécuriser des flux de marchandises, en rendant connaissable et calculable leur schéma global de circulation »*. Au moins deux formes d'organisation des échanges de fruits et légumes viennent à cohabiter : d'un côté les politiques publiques dotent la France de Marché d'Intérêt Nationaux (MIN) connectant les bassins de production entre eux par le rail ; de l'autre, la grande distribution se construit en concentrant la circulation des flux par la route et les plateformes logistiques.

L'intégration de la logique de distribution comme organisation du champ à l'assiette a permis, entre autres, l'apparition de la « grande distribution » comme catégorie d'acteurs championne de l'optimisation logistique, poussant les principes de la distribution à son paroxysme. L'organisation des échanges selon les principes de la distribution facilite et rend viable le choix du modèle agricole productiviste, car il est favorable à la massification des flux et à l'homogénéité des marchandises. La logique de *distribution* appliquée aux chaînes alimentaires complète et renforce donc l'intensification des pratiques agricoles, la concentration des fermes et des entreprises, ainsi que leur spécialisation.

Nous allons porter un intérêt particulier aux circuits longs et à l'organisation des filières biologiques selon les principes de la « distribution » pour trois raisons.

Tout d'abord, ces circuits de distribution interrogent le monde de l'agriculture biologique. Ils sont, dans leur forme, les circuits marchands organisés selon une logistique la plus proche de l'agroalimentaire conventionnel. Ils sont composés de multiples intermédiaires, comme des coopératives, des grossistes, des centrales logistiques ou des usines de transformation, qui forment des interconnexions variées depuis les exploitations agricoles certifiées bio jusqu'aux rayons des magasins d'alimentation. Contrairement aux formes historiques, il n'y a pas de proximité entre producteurs bio et consommateurs dans ce cas, car d'autres formes de coordination marchande forgent les relations, et des outils particuliers servent à définir les prix, la qualité des produits, et leur valorisation auprès du consommateur final. Sans être l'antithèse des formes alternatives de commercialisation, les formes les plus longues restent les plus susceptibles d'impliquer ou d'intégrer des opérateurs et principes d'organisation issus des filières conventionnelles. Cette conformation des circuits de distribution biologiques est ainsi définie comme la plus sensible à la conventionnalisation (Guthman, 2004).

Pour autant, si les risques de conventionnalisation sont les plus forts sur les circuits organisés selon les principes de la distribution, il est important de ne pas d'emblée considérer la conventionnalisation comme inévitable. L'idée que la distribution induit mécaniquement la

dégradation des conditions de travail de la profession agricole biologique mérite d'être mise à l'épreuve, d'être vérifiée par une observation et une analyse empirique. A ce titre, il a déjà été montré que la dimension politique du mouvement agricole biologique pouvait affecter l'organisation des échanges sur des circuits longs, intégrant aussi bien des enseignes spécialisées bio que des enseignes de la grande distribution. La contradiction entre logistique efficace et optimisée à l'échelle du circuit d'un côté, et le maintien des valeurs holistiques rattachée au bio de l'autre peut se traduire dans certains cas par des dispositions innovantes et originales. Les travaux de Guilhem Anzalone sur la filière viande biologique (Anzalone, 2012) en témoignent. L'auteur construit et mobilise la notion d'« économies politiques » pour identifier au sein d'un même standard (le label AB), quels sont les différents modèles de production et de commercialisation de la viande biologique. Il montre comment des acteurs historiques de la production, de la mise en marché et de la distribution (comme Biocoop mais aussi Auchan) peuvent inscrire des dimensions morales et politiques dans leur façon de faire circuler la viande biologique. Cela se traduit par des compromis et négociations quant aux règles permettant de qualifier la qualité des pièces de viandes, dans la durée des contrats et les conditions tarifaires associées aux produits AB. Ses travaux témoignent de la nécessité de ne pas associer systématiquement l'organisation des flux de produits AB selon les principes de la distribution avec la conventionnalisation.

En dernier point, orienter notre regard sur l'évolution des circuits longs biologiques permet d'intégrer les acteurs amont dans l'équation. La polarité entre « magasins spécialisés » forcément éthiques et « grande distribution » focalisée sur des prix bas réduit la diversité des modes d'organisation des filières biologiques à deux figures caricaturées. Le principe de distribution implique de penser la « filière » ou « circuit de distribution » comme espace d'interactions entre plusieurs maillons. Il convient donc de considérer les pratiques et la régulation des circuits longs biologiques de façon collective et coordonnée. Le distributeur n'est que le dernier maillon d'un circuit de distribution composite. Porter notre regard sur les circuits longs implique de considérer les producteurs, les coopératives, les grossistes, usines de transformation comme capables d'agir les uns avec les autres pour construire et réguler des filières. Leurs actions visent à la fois une performance et optimisation des trajets pris par les produits, mais aussi une gouvernance des flux pouvant intégrer des principes d'éthique et de solidarité cher aux promoteurs de l'agriculture biologique.

1.3. Depuis 2008 : La dynamique de croissance, une « fausse » bonne nouvelle

Le secteur biologique est entré, depuis 2008, dans une période tout à fait particulière, marquée par un doublement de taille en à peine 5 ans. Pour beaucoup de commentateurs, le bio n'est plus considéré comme une mode par les consommateurs mais devient une tendance de fond[13]. Sur le plan des politiques publiques, le renouveau est marqué dès 2008 par un plan de développement de l'agriculture biologique intégré aux objectifs du Grenelle de l'environnement. L'Agence Bio prend alors une place singulière pour la concrétisation du plan, puisqu'elle est chargée de gérer le fonds Avenir Bio, doté de 3 millions d'euros annuels, pour assurer le financement des projets de développement de l'agriculture biologique en France.

En quelques années, les acteurs de terrain comme leurs observateurs concordent pour dire que nous sommes entrés dans une nouvelle ère du développement des marchés de l'agriculture biologique. Dans leur discours, cette nouvelle étape se traduit par le passage symbolique d'un marché de niche à sa « phase adulte[14] », sous la forme d'un secteur autonome disposant de ses propres canaux de distribution et arènes économiques[15]. Les filières biologiques sont considérées comme un écosystème spécifique par la grande distribution, détenteur d'une « originalité » qu'il faudrait préserver[16].

Du côté de la consommation, la croissance touche toutes les formes de mise en marché, mais particulièrement la grande distribution et les magasins spécialisés bio[17] qui captent le plus de nouveaux consommateurs et de parts de marché. Du côté de la production, le nombre de nouveaux producteurs certifiés augmente à vive allure. En 2016, ce sont 21 exploitations agricoles conventionnelles qui entament leur conversion vers le mode de production biologique chaque jour[18]. Ce seront près de 4500 agriculteurs qui rejoignent les filières biologiques en une année (à titre de comparaison, cela représente plus du tiers de la population totale des producteurs biologiques en 2007). Les récoltes nouvellement certifiées AB doivent trouver preneurs, être lavées, triées, conditionnées pour répondre aux exigences des acheteurs, et transiter jusqu'au consommateur. Des rencontres commerciales nouvelles se tissent afin d'incorporer ces produits dans le marché de la bio, ne serait-ce que pour les nouveaux

[13] Les Échos Études. *Distribution des produits bio. Quelle redistribution des cartes ?* 2016.
[14] Extrait de l'intitulé du séminaire organisé par la FNAB au salon « La Terre est Notre Métier ». Édition 2014.
[15] CNA. *Le bio en France : situation actuelle et perspectives de développement.* Avis n°74. 2015.
[16] Restitution du think-tank progressiste AgrIdées. *La résilience des filières biologiques*. 2018.
[17] CTIFL. *Distribution des fruits et légumes bio*. 2013.
[18] Agence Bio. *Dossier de Presse.* 2016.

producteurs. Ils entrent dans un espace transactionnel qui dispose déjà de références de prix, adossés à des cahiers des charges singuliers, rejoignent des circuits où ils seront contrôlés, mesurés et incorporés dans des protocoles d'échanges les mettant en comparaison avec d'autres produits équivalents. Les produits nouvellement certifiés rejoignent des filières qui ont une histoire, des organisations marchandes situées dans les territoires : magasins spécialisés bio, grandes enseignes, coopératives historiques ou conventionnelles, grossistes et industriels.

Nous qualifions cette période s'étalant de 2008 à aujourd'hui de « fausse » bonne nouvelle au regard des risques identifiés par les acteurs, dont nous avons commencé l'exposé en début d'introduction. La période d'étude se caractérise par un enthousiasme explicite et récurrent d'année en année, chez les historiques comme les entrants les plus récents. Il est lié à la conjoncture de croissance permettant le déploiement de l'agriculture biologique à plus grande échelle. Mais cette expansion soulève aussi des enjeux majeurs quant à l'altérité de l'agriculture biologique au fil de ce changement : les acteurs toujours plus nombreux sauront-ils maintenir le projet de société défendu par les pionniers de l'agriculture biologique ? Vont-ils construire des filières longues bio à la fois efficaces logistiquement, capables d'optimiser le parcours des produits AB de l'exploitation à l'étal des magasins, tout en assurant une gouvernance des flux à même de rémunérer équitablement tous les maillons du producteur au distributeur ? Comment éviter une guerre des prix entre acteurs, au profit de partenariats durables ? L'industrialisation des pratiques de production bio est-elle évitable ?

1.4. Problématique

A l'issue de cette première partie d'introduction, nous allons clarifier les enjeux sociologiques et économiques relatifs à l'envolée des indicateurs de croissance de l'agriculture biologique en France.

La grande distribution, l'industrie ou les enseignes spécialisées comme Biocoop sont aujourd'hui les principaux vecteurs de la croissance économique du secteur biologique[19]. Dans ce cadre, l'organisation technique et logistique des flux de marchandises AB repose sur de grands volumes et implique des processus d'homogénéisation des marchandises. Ces voies de commercialisation s'appuient sur des chaînes logistiques composées de multiples acteurs, facteur d'éloignement entre le producteur et le consommateur. L'envergure nationale des flux

[19] CTIFL. *Distribution des fruits et légumes bio.* 2013.

et leur conformation en « filières longues » en font des circuits de commercialisation en apparence fort éloignés des principes de transparence, de proximité et d'équité que l'on attribue aux formes alternatives de distribution (circuit court et de proximité) ainsi qu'au projet agricole biologique originel (agriculture paysanne, à petite échelle). Cela signifierait-il qu'il est impossible de construire des filières longues biologiques capable d'intégrer les principes pionniers de l'agriculture biologique ? La croissance des filières longues mène t'elle inexorablement à un délitement des valeurs fondatrices de l'agriculture biologique ?

Les circuits longs et leurs acteurs - producteurs, transformateurs, metteurs en marché, distributeurs - sont les plus susceptibles d'adopter les modes de coordination qu'appliquent les filières conventionnelles. Pour autant, considérer la conventionnalisation comme une fatalité reviendrait à nier la capacité de ces acteurs à réagir à leur condition, à se concerter à plusieurs, à négocier et bâtir des règles novatrices.

Nous faisons l'hypothèse que le développement de ce secteur AB peut prendre une tournure originale au cours de notre période d'étude. La tension entre croissance économique et maintien de l'altérité bio est un enjeu théorique fort, mais aussi empirique puisqu'il s'agit d'une problématique posée par les professionnels eux-mêmes. Cela laisse entrevoir la possibilité d'une réflexion collective et sectorielle autour des problématiques posées par le développement de l'agriculture biologique sur les circuits les plus longs, incluant les acteurs en apparence les plus éloignés des principes fondateurs du bio. De plus, la recherche en sciences sociales n'a pas produit à notre connaissance d'observation détaillée des pratiques commerciales mises en œuvre sur les filières longues de fruits et légumes biologiques, tout particulièrement au cours de cette période contemporaine de croissance. Nous manquons donc d'informations empiriques et factuelles sur les phénomènes d'organisation de ces filières longues biologiques – manque que ce manuscrit contribue à combler.

Y a-t-il eu concrètement, au cours de cette période de forte croissance, des formes de réactions à la menace de conventionnalisation ? Pour l'éviter, la contourner ou la dévier ? Si oui, comment les acteurs des filières longues biologiques s'y prennent-ils pour construire des circuits longs à même de maintenir des valeurs comme l'équité, la transparence, la solidarité et la proximité entre producteurs et consommateurs ? Comment les professionnels, de la production à la distribution, s'y prennent-ils pour agir sur les formes de coordination marchande qui les lient ? Pour maintenir au fil de la croissance les bénéfices qu'apportent le monde biologique à l'agriculture et à l'alimentation ?

2. Le « changement d'échelle » et la « structuration » : deux thématiques clefs pour comprendre la transition en cours

Une première forme de réponse à notre problématique s'est présentée dès nos premières enquêtes de terrain en 2016 : les professionnels du secteur biologique s'organisent d'eux-mêmes pour répondre aux défis pragmatiques et éthiques posés par la croissance. Le « changement d'échelle » est le terme progressivement adopté par les professionnels pour caractériser le phénomène de croissance rapide qui s'est amorcé depuis 2008, ainsi que son ambivalence. Des acteurs se mobilisent pour cadrer et canaliser le développement des marchés, et cherchent à infléchir des propriétés particulières aux filières, comme la durabilité, la transparence, un traitement équitable entre maillons et un respect des principes agronomiques fondateurs de l'agriculture biologique.

En somme, une réflexion autour de l'organisation des filières longues biologiques s'est engagée dans les milieux professionnels concomitamment à leur croissance.

Nous illustrons d'abord le caractère atypique de cette situation par notre premier terrain, réalisé le 28 septembre 2016. Celui-ci permet de nous immerger dans les problématiques portées par les professionnels du secteur bio, tout en soulignant l'originalité et l'ambiguïté posée par le contexte de croissance (2.1.). Nous donnerons ensuite plus de profondeur aux deux notions clefs des discours et des pratiques des professionnels du secteur biologique français, à savoir la thématique du « changement d'échelle » du secteur AB (2.2.) et le travail de « structuration » de ses filières (2.3.). Ces deux notions serviront de fil rouge tout au long de ce manuscrit.

2.1. Débat entre historiques de l'AB et conventionnels : l'organisation des filières longues comme enjeu partagé

Nous sommes au salon « La Terre est Notre Métier », salon annuel organisé par le réseau de la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB par la suite). Cette organisation syndicale créée en 1978 a été constituée pour fédérer les agriculteurs faisant le choix de la production biologique. Elle est devenue le principal syndicat d'exploitants bio de France. Cette fédération regroupe des agriculteurs et des organisations économiques à l'échelle départementale (les GAB), régionale (GRAB) et au niveau national (organisme tête de réseau « FNAB »). Ce réseau organise chaque année des salons et séminaires, notamment pour assurer

le maintien des valeurs fondatrices du bio auprès des politiques publiques et des acteurs économiques.

Le séminaire de l'édition 2016 s'intitule « *Changement d'échelle : on y est, qu'est-ce qu'on fait ?* ». Son déroulé est symptomatique des conséquences inattendues de la croissance économique.

Autour de nous, assis sur des chaises dans un grand hangar agricole situé près de Rennes, près de 200 personnes (producteurs, chargés de développement bio dans des organisations professionnelles agricoles, opérateurs économiques, chercheurs, journalistes) attendent le démarrage de la table-ronde. Sur la scène, des représentants de Carrefour, Auchan, Picard[20] et de Norabio, une coopérative 100% bio dans les Hauts de France, sont accueillis et prennent place dans les sièges. Les mastodontes de la distribution alimentaire française sont invités à discuter de l'état de développement du secteur biologique avec des adhérents du réseau FNAB.

Photo 1. Table ronde du 28 septembre 2016 organisé par la FNAB.
De gauche à droite : Jean-Paul Gabillard (FNAB), Luc Deschodt (Auchan), Arnaud Brulaire (Picard surgelés), Philippe Bernard (Carrefour) et Mathieu Lancry (Norabio, coopérative)



La confrontation publique entre les « historiques », fédérés par le réseau FNAB, et des « conventionnels » incarnés ici par trois magnats de la distribution généraliste n'est pas anodine.

Tout d'abord, il est inhabituel de voir regroupés les représentants du mouvement biologique et des acteurs conventionnels à la même table. Il s'agit à notre connaissance du premier évènement

[20] Carrefour et Auchan ont les plus fortes parts de marchés en produits AB, devançant le groupe Monoprix, Leclerc et Intermarché. De con côté, Picard est le principal groupe de distribution de produits surgelés.

du genre. Les acteurs de la distribution généraliste sont usuellement considérés comme férus de rationalité économique et d'optimisation logistique, les faisant apparaître comme éloignés ou hermétiques à la multi-dimensionnalité de l'agriculture biologique, aux valeurs de solidarité, de durabilité environnementale, d'équité dans les relations commerciales ou de santé globale de la terre et des hommes que prône le réseau FNAB et l'IFOAM (Luttikholt, 2007). Bien que la dimension politique et holistique de l'agriculture biologique soit associée aux formes alternatives de distribution des produits, comme les circuits courts, la vente à la ferme, les AMAP ou les magasins spécialisés, l'enjeu de cette table ronde concerne explicitement les filières les plus longues.

Ensuite la question centrale de la table-ronde « On y est, qu'est-ce qu'on fait ? » est essentielle. Elle est une invitation à la discussion entre ces deux parties, comme si les avis des uns pouvaient influencer les autres. Cette composante est d'autant plus importante que les négociations publiques entre la FNAB, Norabio et la grande distribution ne concernent pas seulement les acteurs directement visibles sur l'estrade. Leurs échanges traitent de la façon dont sont et seront liés ensemble des quantités d'acteurs : des producteurs déjà bio ou qui le seront prochainement, des collectifs de vente, des grossistes, des industriels, des centrales d'achat. Au cours de cette table ronde, la FNAB, Norabio et les grandes enseignes discutent devant nous des règles ou postures à adopter pour construire des "filières durables", pour avoir des "bonnes pratiques" au sein de la chaîne alimentaire, des relations "équilibrées" entre grande distribution et fournisseurs.

Cette confrontation illustre ainsi un fait saillant de notre période d'investigation, entre 2016 et 2019 : ce n'est pas seulement la taille des filières biologiques qui change ; mais aussi les façons de se les représenter, de penser ce qu'est le secteur bio en France, de définir les frontières entre acteurs légitimes à développer l'AB de ceux qui le seraient moins, et de débattre dans ce cadre des pratiques marchandes entre acteurs et des modalités d'organisation des filières bio au fil de leur croissance.

Comme nous le verrons, l'un des enjeux de cette thèse est de montrer que, pour les professionnels du secteur AB, il y a bien une bascule dans la trajectoire du secteur bio en France causée par le contexte de changement d'échelle, mais cette bascule est moins statistique qu'interprétative et pratique.

2.2. Le changement d'échelle : une mise en problématique du développement

Il convient dès lors de nous pencher sur l'expression de « changement d'échelle » utilisée dans le titre du séminaire de 2016, et reprise comme nous le verrons par de très nombreux acteurs. Ce terme s'est trouvé de façon récurrente dans les intitulés de salons professionnels[21] auxquels nous avons assistés. Ils traitent tous, à un moment donné, de la question du « changement d'échelle » de la bio et témoignent des enjeux que posent ce fulgurant développement : la bio évolue rapidement, elle pourrait changer de forme faisant de son futur une incertitude, sinon une inquiétude.

Le « changement d'échelle » est à la fois un terme endémique et une thématique de travail pour nombre d'acteurs du secteur AB. Celle-ci consiste à la compréhension du phénomène de croissance en cours, et des effets qu'il génère sur le fonctionnement et l'instabilité des filières AB.

Cette terminologie de « changement d'échelle » a cela de particulier qu'elle est adoptée transversalement et progressivement par de nombreux acteurs du secteur bio, qu'ils soient syndicaux, des politiques publiques, interprofessionnels ou organisations de producteurs. La problématisation de la croissance via cette terminologie de « changement d'échelle » prend source dès 2009 dans le mouvement historique de l'agriculture biologique, au travers du positionnement politique de la FNAB, mais il s'étend à d'autres arènes : les politiques publiques qui utilisent explicitement le terme à partir de 2016, repris dans la presse agricole et généraliste, mais aussi plus directement les groupes de la grande distribution ou de l'industrie agroalimentaire[22]. La thématique de « changement d'échelle » va jusqu'à prendre corps dans la recherche agricole française, comme en témoigne l'intitulé d'un Métaprogramme éponyme lancé par l'INRAE en 2019, visant à comprendre les effets du changement d'échelle de l'agriculture biologique sur l'ensemble du système agroalimentaire.

Au-delà de l'usage même du terme, c'est le sens qui lui est donné et la temporalité du changement associé qui interpelle. En effet, il s'agit ici d'un usage atypique et renversé au regard de la littérature académique sur cette notion de « changement d'échelle ».

---

[21] Le salon « La Terre est Notre Métier », organisé par la FNAB ; le salon « Tech&Bio » organisé par le réseau des Chambres d'Agriculture ; le séminaire annuel de l'Agence Bio : les Assises de la Bio et un séminaire de clôture du think-tank AgriDées piloté par des organisations de l'agroalimentaire.

[22] Nous clarifierons cette mobilisation du terme « changement d'échelle » dans les discours de ces institutions dans le chapitre 3.

Habituellement, cette notion est mobilisée pour décrire un travail prospectif, ayant pour visée d'augmenter l'impact d'une action de développement. Ici le terme de « changement d'échelle » est utilisé par les professionnels du secteur AB pour décrire une transformation déjà réalisée ou en cours de réalisation.

Dans les travaux sur les transitions technologiques (Amankwah-Amoah et Sarpong, 2016 ; Naber et al., 2017), sur l'économie sociale et solidaire ou dans les politiques de développement (Caron et Gasselin, 2006 ; Hartmann et Linn, 2008 ; Moore, Riddell et Vocisano, 2015) ou encore dans la transition agricole (Beckie, Kennedy et Wittman, 2012), le terme de « changement d'échelle » sert à définir un objectif et décrit un processus pour l'atteindre. Il ne désigne pas une situation qui est déjà opérante. L'approche par la notion de « changement d'échelle » renvoie ainsi à des actions permettant par exemple d'augmenter l'impact social d'une organisation ou d'une association. Ces travaux ne répondent pas à la question du maintien dans la durée d'un développement déjà réalisé, ni des nouveaux enjeux posés par cette transformation. La littérature anglophone décrit ainsi le « changement d'échelle » comme un processus à mettre en œuvre pour engager une expansion ou transition d'un secteur ou d'une action. Trois termes servent à désigner les différentes façons de faire advenir un développement à plus grande échelle : scaling-out, scaling-up et scaling-deep (Moore, Riddell et Vocisano, 2015). Le scaling-out est le processus visant à augmenter le nombre d'initiatives et de projets (répliquer, dupliquer, essaimer…) ; le second terme, plus commun, fait référence à un travail d'institutionnalisation par des relations collectives avec les pouvoirs publics et le renforcement des structures existantes (mise en réseau, institutionnalisation…) ; et le dernier terme, récemment défini, désigne une façon de faire advenir un changement d'échelle à partir d'un travail sur les valeurs des consommateurs et des acteurs du secteur, ancrant dans la culture des agents les pratiques jugées les plus conformes (pédagogie, enrôlement, acculturation).

Seuls quelques rares travaux académiques mobilisent la notion de « changement d'échelle » dans un sens proche du notre, en considérant le changement comme acté ou en cours : c'est le cas du commerce équitable (Gateau, 2010 ; Fournier et Eberhart, 2008 ; Le Velly, 2006) ou l'engouement social pour des formes de distribution en circuits courts (Chiffoleau, 2017). Dans l'un comme dans l'autre, la situation de « changement d'échelle » est introduite par les auteurs en faisant référence à la multiplication du chiffre d'affaires du secteur en quelques années. De cette situation résulte divers défis pour les acteurs, notamment les plus alternatifs. Pour les organisations historiques du commerce équitable, celles-ci doivent intégrer les contraintes

posées par l'optimisation, la professionnalisation et la gestion de l'activité commerciale à plus grande échelle – ravivant la tension entre nécessité de profits et engagements militants dans une cause. Du côté des circuits courts, le « changement d'échelle » amène, par réplication et expansion, à une diversification des pratiques, au risque de perdre en chemin certaines valeurs et principes.

En donnant son importance aux définitions du « changement d'échelle » tel que l'interprètent différents groupes professionnels, nous proposons de suivre les façons par lesquelles la croissance économique devient un « objet de préoccupation » (Cochoy, 2014), pouvant mener à des actions d'organisation des marchés construites en réaction. Des groupes d'acteurs, comme les historiques liés au réseau FNAB, des administrateurs et législateurs à l'image de l'Agence Bio, des commerciaux et intermédiaires des filières, ou des acteurs du développement comme des conseillers techniques, vont opérer des anticipations sur les conséquences de la croissance. Comment celles-ci se traduisent-elles pour chacun d'entre eux ? Tirent-ils les mêmes conclusions ? Si l'avenir de la bio les inquiètent, quelles pratiques sont déployées pour agir sur la trajectoire prise par les autres agents ? Pour organiser collectivement les filières et ses acteurs ? Posent-ils la même « économie politique » (Anzalone, 2012) et les mêmes modèles d'organisation des filières pour guider le développement des circuits de la distribution ?

Au-delà de l'analyse de leurs discours et de leur rhétorique de la croissance, nous nous demandons si et comment les enjeux soulevés par ce débat sectoriel du « changement d'échelle » se traduisent en actions ou règles concrètes pour éviter la conventionnalisation ? Nous allons répondre à cette question au travers de la seconde thématique empirique traitée dans ce manuscrit : la « structuration » des filières biologiques.

2.3. La « structuration » : une façon d'organiser les marchés selon un dessein particulier

Le terme de « structuration » ou « structurer » se retrouve dans le discours de nombreux acteurs, au même titre que le « changement d'échelle ». Il est explicitement utilisé dans les appels à projet du fonds Avenir Bio[23], dans les documents et rapports d'activités de la FNAB, mais aussi

[23] Le fonds Avenir Bio est une enveloppe budgétaire créée par le Ministère de l'agriculture dans le cadre du plan de développement de l'agriculture biologique en 2008. Dotée à l'époque de 3 millions d'euros annuels, ce fonds vise à assurer le financement des projets de développement de l'agriculture biologique en France.

dans le discours des agriculteurs biologiques, des opérateurs intermédiaires et des conseillers agricoles que nous avons rencontrés.

Pour donner sens à la notion de « structuration », nous devons adopter un postulat partagé par les professionnels de ce secteur : le fait que le secteur biologique soit en croissance ne signifie nullement que ses filières sont déjà solidement organisées, lisibles pour tous et que l'information sur l'état des récoltes, leur disponibilité, accessibilité et prix soient choses données[24]. Une étude de la Commission européenne[25] réalisée en 2016 confirme ce constat : le secteur agricole biologique pâtit internationalement d'un manque d'organisation et de « structuration des filières ». Il traverse un « changement d'échelle » en France, mais il reste un marché jeune. Les filières d'approvisionnement peineraient à se développer du fait d'un « *manque de masse critique dû à une production (…) à petite échelle* » et de l'autre par un « *nombre limité d'entrepreneurs désireux d'investir dans des infrastructures spécifiques à la production biologique* », que ce soit pour le stockage, le tri et lavage, le conditionnement ou la logistique.

Pour saisir les enjeux adossés à ce terme de « structuration », il est nécessaire donc de clarifier ce qui devrait être structuré, pourquoi et par qui. Commençons pour cela par restituer le sens qui lui est donné par les politiques publiques, le syndicat des agriculteurs biologiques, les conseillers, les opérateurs et les agriculteurs eux-mêmes.

Sur le plan des politiques publiques, les projets liés à la « structuration des filières biologiques » n'existent en France officiellement que depuis 2008, avec la création du fonds Avenir Bio. La dénomination de « structuration des filières » y est explicite. Pour autant cette action ne se présente pas sous la forme d'un problème éthique ou philosophique concernant le fonctionnement du marché AB. Il s'agit d'abord d'un constat pragmatique quant à l'état de l'économie biologique : puisque les filières des produits AB manquent d'organisation en France, il faudrait y remédier. Pour cela, il est jugé nécessaire de pallier le manque de connaissance et de rencontre entre offres et demandes, de combler le déficit de structures permettant le regroupement entre producteurs et de structures de gouvernance entre maillons, de résoudre l'insuffisance d'infrastructure post-production adaptées pour le tri, stockage,

[24] Centre général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux. *Rapport sur le bilan du plan de développement de l'agriculture biologique 2008-2012*. Février 2013.
[25] Direction générale de l'agriculture et du développement rural. Rapport sur la Répartition de la valeur ajoutée de la filière d'approvisionnement des produits alimentaires biologiques. 2016.

transformation et la logistique des produits AB. Tous ces leviers sont considérés comme des moyens de développer l'agriculture biologique, permettant de renforcer la dynamique de croissance.

Les financements du fonds Avenir Bio[26] ne se voient cependant attribués que si les demandeurs répondent à certaines conditions : le fonds ne s'adresse qu'à des projets visant la « structuration de filières », ce qui exclut de facto les circuits courts, et donne de l'importance aux projets multi-partenariaux, engageant plusieurs maillons d'un circuit de distribution. Le fonds permet aussi le financement d'infrastructures matérielles qui sont nécessaires aux économies d'échelle. La matérialité de la circulation des produits et de leur gestion est donc importante dans le processus, puisqu'une partie du fonds vise à renforcer les économies d'échelle que ce soit pour la transformation, le stockage, le conditionnement ou la logistique. Sur le plan humain et organisationnel, les projets doivent démontrer leur capacité à créer ou renforcer des partenariats entre plusieurs maillons ou acteurs du territoire, à faciliter l'établissement de contrats pluriannuels pour cadrer les relations commerciales sur le long terme, et doivent pousser les maillons à se concerter pour mettre en œuvre des formes de planification et de tarification.

Pour le réseau FNAB, dont une partie des activités sont financées via ce fonds, la « structuration des filières » ne répond pas seulement à une nécessité économique de mise en lien ou d'équipements pour des économies d'échelle. Elle donne une dimension plus politique à l'action de « structuration ». L'organisation des marchés et des filières est nécessaire, car leur fonctionnement impacterait les agriculteurs et leurs choix de production : « *Le maintien d'une agriculture bio paysanne basée sur les spécificités pédoclimatiques, économiques et sociales de chaque territoire est également dépendant des choix faits en termes d'organisation des filières, des liens entre les acteurs et de la finalité accordée à l'acte commercial.* »[27]. L'action de son réseau, par l'accompagnement des acteurs des filières, permettrait de maintenir les valeurs fondatrices qui sont menacées si le développement n'est pas cadré. Le terme « structuration » est donc utilisé pour désigner l'inscription d'un certain dessein – celui d'une agriculture biologique paysanne, équitable et solidaire – dans un travail sur l'organisation de filières en plein essor.

[26] En ligne : https://www.agencebio.org/vos-outils/financer-son-projet/fonds-avenir-bio/ (dernière consultation en août 2021)
[27] En ligne : https://www.fnab.org/nos-actions/filieres-de-commercialisation (dernière consultation en août 2021)

Pour les conseillers techniques et les chargés de développement, la « structuration des filières » passe par l'accompagnement des producteurs, mais aussi leur mise en lien avec des opérateurs des filières biologiques pour constituer des contrats et des formes d'engagement dans la durée. Pour les opérateurs, en charge de la mise en marché des récoltes, la structuration consiste à doter l'entreprise des moyens d'améliorer sa gestion interne et la cohésion avec ses fournisseurs et clients. Elle passe par l'acquisition d'une confiance des fournisseurs, à fournir les produits au bon moment, et des clients de la distribution, pour les acheter à bon prix. En interne, cela passe par la professionnalisation de l'activité (embauches), par des investissements matériels et logiciels pour gérer des quantités plus importantes de produits et de transactions. Enfin, à l'échelle du producteur, la « structuration » des filières fait écho aux problématiques opérationnelles posées d'un côté par la gestion de l'exploitation, en prise avec l'imprédictibilité du vivant (lié à un travail avec le sol et ses micro-organismes, avec des espèces végétales et animales), et de l'autre, à la gestion des marchands, qui proposent des formes de valorisation de son travail parfois fluctuantes. Structurer implique de s'assurer une garantie du revenu par un savoir-faire technique, de développer une vigilance accrue quant aux cycles de rotation des cultures faute de moyen curatifs en cas de maladies ou ravageurs. La structuration implique de s'assurer de relations commerciales qui soient (ou paraissent) équitables et rémunératrices, ou encore d'investir dans du matériel de production adapté aux contraintes AB ainsi que l'acquisition de matériel post-récolte pour « amener son produit plus loin sur la filière »[28].

On retrouve ainsi des agents voulant faire de la « structuration de filières » à tous les niveaux, à tous les postes, qu'ils soient en amont ou aval de la filière[29], qu'ils soient directement engagés dans les échanges ou cherchent à les cadrer, qu'ils soient pionniers ou plus récemment investis. Les actions de « structuration » semblent donc impliquer un ensemble de pratiques hétérogènes, impliquant des acteurs et des entités diverses, passant par la création de liens entre plusieurs agents et objets. Nous avons vu que la « structuration » peut avoir une dimension politique, en visant le maintien de valeurs comme l'équité, la confiance et le partenariat pour le fonctionnement de l'économie. La « structuration » passerait aussi par un cadrage fort des nouvelles relations (entre deux ou plusieurs parties), à l'aide d'outils comme le contrat, en jouant sur les clauses qu'il contient relativement à la durée d'engagement, aux spécificités des

[28] Extrait d'entretien : Hervé, Agriculteur biologique Centre. Mars 2018.
[29] Qu'ils soient très en amont, en prise avec les sols et les cultures, ou à l'autre bout de la chaîne, en lien avec les consommateurs.

produits, aux prix ou à leur calcul. La « structuration » a enfin une dimension matérielle forte, nécessaire pour faire les économies d'échelle sur les flux de produits : des machines de tri, de stockage, de conditionnement et de logistique des produits.

Le terme de « structuration » renvoie donc à plusieurs échelles d'action et vise des finalités différentes. Par sa dimension d'engagement collectif, à l'échelle d'un circuit de distribution, ces pratiques mettent en liens et en action des pôles d'acteurs différents : à l'échelle du producteur, du groupe de producteur, de la coopérative ou de l'entreprise privée, à l'échelle territoriale en tant que conseiller technique ou chargés de filières, ou encore par les évènements nationaux et séminaires publics où les grands acteurs se rencontrent, portent leur voix et parfois se confrontent.

Face au trouble que sème la situation volatile de changement d'échelle, pouvant générer aussi bien des opportunités que des périls, ces acteurs éprouvent le besoin de « créer de la structure », ensemble composite associant aussi bien des valeurs que des équipements matériels ou des produits périssables, liant des acteurs aux intérêts parfois contradictoires. Le but de cette recherche est alors précisément de saisir et de qualifier ce travail de « structuration » du secteur et des filières par les acteurs, pour gérer la dynamique de changement d'échelle.

Pour conclure notre tour d'horizon, la « structuration des filières » correspond à un travail réalisé en réponse à des questions opérationnelles, pratiques et éthiques que les agents formulent et tentent de solutionner. Répondre au besoin de « structurer » une filière a des implications matérielles et gestionnaires à toutes les étapes de circulation du produit. Il s'agit également d'un problème éthique ou politique, au moins pour certains réseaux d'acteurs. En donnant son importance aux activités de « structuration des filières », défini comme un ensemble d'activités pratiques et politiques d'organisation des activités marchandes, nous allons analyser les façons par lesquelles les acteurs traduisent leur volonté de cadrage de la croissance au travers de pratiques concrètes.

Comment les professionnels s'y prennent-ils concrètement pour maîtriser à leur échelle les transformations causées par la croissance de l'économie biologique ? Comment agissent-ils pour maîtriser leur développement mais aussi celui des autres agents ? Comment ce travail de « structuration des filières » participe-t-il à éviter la dérive des filières longues biologiques, en intégrant des principes éthiques dans le travail d'organisation des circuits économiques ?

3. Cadre d'analyse et investigation

3.1. Cadre d'analyse

Nous allons étudier en détail comment les agents du secteur biologique perçoivent les évolutions du marché bio, agissent sur l'organisation de ses filières, essaient de mettre en place un projet politique pour ce marché, conjuguent contraintes économiques et agronomiques pour maintenir l'équilibre et les valeurs spécifiques au monde biologique.

Pour cela, nous recourons à la sociologie des agencements marchands (Callon et al., 2013 ; Cochoy, Trompette et Araujo, 2016), également appelée « sociologie du travail marchand » (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000). Ce cadre de la sociologie économique s'appuie sur une définition et une approche spécifiques de ce qu'est le marché, puisqu'il vise à saisir les dynamiques d'innovation et d'organisation des marchés concrets, en saisissant ce qui les rend à la fois stables et cadrés, mais aussi plastiques et évolutifs. L'analyse est alors ouverte à l'existence de formes très diverses de marchés, et plus encore, aux efforts réalisés par les acteurs pour agencer les marchés d'une façon qui satisfasse à leurs « préoccupations » (Cochoy, 2014).

La focale d'étude utilisée dans ces travaux n'est pas l'agent lui-même, ou l'échange marchand entre une offre et une demande, mais l'ensemble d'acteurs et de dispositifs sociotechniques qui composent le marché, produisent les marchandises et les font circuler. L'intérêt de ce cadre est de ne pas focaliser l'attention sur des acteurs individuellement, mais sur leurs relations aux autres et leurs liens avec des dispositifs variés (tableurs de calcul ou de comptabilité, contrats, hectares de cultures, camions etc.). Il n'est pas trop micro puisqu'il ne se centre par sur un acteur ou une dyade d'acteurs, mais pas non plus macro, en maintenant une attention à la dimension concrète des pratiques. Ce cadre nous semble propice pour « ouvrir le capot » des filières longues, révéler la diversité de ses rouages et des formes de gouvernance et régulation qui les animent, en embrassant conjointement la multiplicité des acteurs qui y participent comme les moyens qu'ils mobilisent pour avoir prise sur le trajet physique des produits et leur gestion commerciale.

Nous détaillerons dans le chapitre 2 les tenants et aboutissants du cadre conceptuel de la « sociologie du travail marchand » et détaillerons en détail la façon dont nous le mobilisons pour notre étude des filières longues biologiques.

3.2. Méthode d'enquête et terrains

Pour traiter de la problématique de « structuration » et de « changement d'échelle » de l'agriculture biologique, il nous était nécessaire d'adopter des angles de vues multiples. Ce choix résulte de l'ambition de saisir conjointement des discours et des pratiques à l'échelle du secteur, des collectifs d'acteurs et de leurs relations, et enfin à l'échelle des agents, de leurs choix et pratiques. Il s'agit donc de comprendre depuis les pratiques localisées, en passant par les actions collectives organisées, jusqu'à la dynamique sectorielle entre grands groupes d'acteurs, quels étaient les tenants et aboutissants du travail de structuration des filières longues biologiques.

Cette approche multifocale nous a amené à des observations en plusieurs lieux, auprès d'acteurs ayant des rôles et des fonctions différents à l'échelle d'une filière. Notre investigation nous a ainsi conduit à « naviguer » en différents points, nous permettant d'appréhender les variations d'interprétations tout comme les pratiques concrètes misent en œuvre par des acteurs situés à des étapes distinctes de la circulation du produit : sa production sur l'exploitation, sa mise en marché via des opérateurs en charge du regroupement de l'offre agricole, mais aussi les conseillers qui les accompagnent ou encore les arènes professionnelles où ils se regroupent pour débattre à une échelle plus large.

En premier lieu, il convient de clarifier le type de filière que nous avons choisi. Il s'agit des filières de fruits et légumes AB, et plus précisément les filières de légumes cultivés en plein champ, à la façon « grande culture » : pommes de terre, oignons, betteraves, carottes, courges ou haricots verts... Nous avons constitué notre échantillon en sélectionnant uniquement des fermes biologiques qui a priori incarnent bien certaines caractéristiques de la figure de la conventionnalisation de l'agriculture biologique : elles sont de grande taille, relativement peu diversifiées, tournées vers les circuits longs, travaillent avec des opérateurs non spécialisés en bio.

Plutôt que de travailler sur les maraichers diversifiés, figure de proue des circuits courts de proximité, nous portons ainsi le regard vers des producteurs ayant des surfaces importantes, mobilisant des machines et des outils taillés pour la production et la commercialisation de masse. Les « grandes cultures » sont définies comme une pratique agricole héritière de la modernisation agricole, faisant de ce pan de l'agriculture une cible privilégiée des critiques de l'agriculture productiviste (Bernard de Raymond et Goulet, 2014a). Le terme de « grande

culture » fait très souvent référence aux cultures céréalières, limitant les études empiriques relatives aux fruits et légumes cultivés selon ces formes de production intensive. Les filières des légumes issus d'un mode de production en « grande culture », tels que les pommes de terre, betteraves, oignons, carottes ou légumes verts sont à la fois des espèces végétales phares dans la consommation des français, demandée et consommées par ces derniers sous leur forme AB, mais aussi des matières premières dont le processus de production est soumis à la critique. Il nous semblait pertinent pour notre étude de nous situer à ce carrefour controversé entre produits agricoles vecteur d'une consommation responsable mais issus d'une production de masse.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 18 fermes en polyculture[30], ayant des surfaces allant de 30 à plus de 400 hectares. Ils produisent selon le cahier des charges AB au moins un légume, qu'ils cultivent sur des superficies allant de 2 à 40 hectares pour chaque espèce mise en culture. Ces exploitations recourent à la mécanisation décuplant par effet d'échelle les investissements et charges engagés pour implanter et conduire les productions à leur terme (à minima coût des semences et de la fertilisation). Les exploitations bio enquêtées recourent pour la valorisation de leur travail à un intermédiaire de type coopérative, industrie, négociant ou centrale d'achat. Certaines valorisent leurs récoltes sur des circuits courts, mais l'essentiel de leur revenu découle des ventes qu'elles réalisent auprès d'opérateurs des filières longues biologiques.

Pour maintenir une homogénéité dans les pratiques productives et marchandes de nos enquêtés, nous avons choisi de limiter notre intérêt aux légumes racines ou légumes industries. Un légume-racine désigne un légume qui pousse dans la terre (pomme de terre, carotte, poireaux, oignons…) et un légume industrie correspond par exemple aux légumes verts. Nous excluons les fruits et légumes-soleil comme la tomate, les courgettes ou l'aubergine, qui poussent plutôt dans le Sud et ne sont que peu stockables. La réduction opérée, nous avons orienté notre regard sur les deux principaux bassins de production de légumes racines en France, à savoir les Hauts de France et la région Centre. Non seulement ces territoires sont propices à la production des légumes-racines par leurs terres profondes, mais bénéficient aussi de plaines et d'un climat propice à la grande culture. Notons que ces deux régions sont restées pendant longtemps, malgré leur potentiel productif, les dernières de France en termes de nombre de fermes converties à l'AB. Ces espaces géographiques sont à la fois ceux nécessitant le plus de travail de

[30] Celles-ci cultivent les légumes que nous avons cités, mais aussi des céréales et des légumineuses.

structuration du fait du chemin à parcourir pour développer les tissus de production et commercialisation bio, mais ce sont aussi ceux qui sont les plus sensibles à la critique au fil de l'expansion du bio, de par la nature de leurs tissus de production fondés sur la grande culture. Nous étions certains de trouver des producteurs bien intégrés dans les filières longues et des processus de production industrielle.

Pour dépasser le seul maillon productif, mais garder une cohérence à l'échelle de la filière, nous avons sélectionné les producteurs pour leur appartenance commune à un opérateur économique majeur de leur territoire. Ainsi, au-delà des entretiens individuels avec ces producteurs, nous avons opéré des explorations appuyées auprès de leur client principal. Il s'agit de *Norabio* pour les producteurs des Hauts de France, principale coopérative spécialisée sur l'AB sur la région ; et *Ferme de la Motte*, une entreprise agricole familiale privée, assurant des fonctions de négociant pour les producteurs de la région Centre. Ces deux opérateurs ont vécu une croissance importante, amenant au quadruplement de leur chiffre d'affaires en cinq ans. Nous les avons ainsi choisis pour leur importance sur les deux régions, de par leur poids économique sur les circuits longs biologiques, le nombre de producteurs avec qui ils font commerce (de l'ordre de 60). L'enjeu pour nous était aussi de pouvoir comparer leurs modalités de fonctionnements, que leur différence d'histoire et de statut juridique laisse supposer. En effet, le premier opérateur est une coopérative historique du mouvement biologique, protecteur de la profession bio et fondatrice d'un projet politique pour l'organisation des filières longues biologiques. Le second est une entreprise privée issue du secteur conventionnel, qui s'est diversifiée en proposant des contrats de production aux agriculteurs biologiques de sa région et vise à approvisionner la grande distribution. Les risques de conventionnalisation sont ainsi contrastés entre ces deux opérateurs, et il convenait à nos yeux de tester l'hypothèse d'innovation dans l'organisation des filières longues en mobilisant des opérateurs dont le fonctionnement et les formes de valorisation économique apparaissent opposés au premier abord. Nous avons réalisé 11 entretiens avec des salariés et gestionnaires de la coopérative Norabio, et 3 entretiens avec des salariés de Ferme de la Motte.

Si ces deux catégories d'acteurs, à savoir les producteurs biologiques et les opérateurs de mise en marché, sont incontestablement des parties prenantes des filières, qui nous permettent d'observer les coordinations du champ jusqu'aux acheteurs de la distribution, l'enquête s'est également opérée à l'échelle plus générale du secteur biologique. Pour cela, nous avons participé à huit conférences traitant directement du changement d'échelle de la bio ou de l'état

des filières de légumes de plein champ. Celles-ci se sont tenues au Salon La Terre est Notre Métier en 2016, au Salon Terr'Eau Bio et Salon Tech&Bio en 2017, au séminaire de restitution du think-tank AgrIdées en 2018, et eux Assises de la Bio en 2019. Toutes les conférences ont été retranscrites pour l'analyse. Chacune d'entre elles engage des acteurs d'horizons divers : ce sont tant des représentants de la production agricole, comme la FNAB, de l'Etat par l'Agence Bio, des filières par les interprofessions ou directement les opérateurs intermédiaires - des coopératives, grossistes ou distributeur. Notons que le choix de travailler sur Norabio ou Ferme de la Motte a découlé de leur présence et interventions dans ces forums.

Ces évènements nous ont permis de repérer les opérateurs et institutions les plus actives dans leur volonté d'organisation des filières. Des acteurs s'expriment plus que d'autres à ce sujet, et même s'ils n'ont pas pour fonction d'acheter ou vendre d'une quelconque manière, leurs prises de parole et présence récurrente à ces évènements nous ont poussés à enquêter auprès de ces derniers. Ils participent en effet à la régulation et l'analyse du secteur dans son ensemble : ils opèrent d'un côté un travail important pour observer les filières biologiques, leurs acteurs, les effets de la croissance de la production, l'évolution des consommateurs, etc. Ils déploient de l'autre un travail pour informer et influencer les acteurs des filières, par des financements ou du conseil. Il s'agit de l'agence publique dédiée à l'observation et suivi du secteur biologique français (l'Agence Bio) et la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB) qui dispose d'un important réseau de conseil et d'accompagnement des producteurs biologiques dans chacune des régions de France (les GAB, pour Groupements d'Agriculteurs Biologiques). Ce réseau a été étudié à deux échelons différents : au niveau national, au travers des prises de parole et positions officielles du bureau de la fédération ; mais aussi au niveau territorial, par les activités des deux GAB de la région Hauts-de-France. Nous avons mené 9 entretiens au sein de ce réseau : 4 à l'échelon national auprès du délégué général et de deux chargés de mission au siège à Paris, et 5 à l'échelon régional auprès des conseillers agricoles et chargés de développement salariés des GAB du Nord-Pas-de-Calais et de Picardie.

Nous avons synthétisé les terrains réalisés dans le tableau 2, rendant visible les échelles interconnectées que nous avons investies pour répondre à notre problématique. A savoir : (i) les producteurs de légumes de plein champ bio, (ii) les deux opérateurs de mise en marché avec qui ils valorisent leur récolte, (iii) les chargés de développement et conseillers techniques qui les encadrent à l'échelle régionale, (iv) les arènes professionnelles du secteur AB, impliquant notamment la FNAB et l'Agence Bio. Le détail des enquêtes et observations menées sur chacun

de ces groupes d'acteurs seront détaillées au cas par cas dans l'introduction des différents chapitres. Cela nous permettra de clarifier le matériau mobilisé pour la formulation de nos résultats, mais aussi de rappeler les spécificités des lieux ou positions à partir desquelles nous réalisons nos analyses.

Tableau 2. Récapitulatif des investigations réalisées, par échelle d'analyse

Échelle	Nature de l'enquête	Matériau
Exploitation agricole	Entretiens semi-directifs et observation des installations de producteurs bio spécialisés sur la culture du légume de plein champ.	11 entretiens en Hauts-de-France 7 entretiens en région Centre
Metteur en marché	Entretiens semi-directifs auprès des salariés, observation des locaux techniques et commerciaux, recueil de documentations.	12 entretiens avec Norabio 3 entretiens avec la SARL Rapports et documentations
Régionale	Entretiens semi-directifs et recueil des documentations produites en région par le réseau FNAB (deux GAB de la région Hauts-de-France).	2 entretiens Gabnor 3 entretiens ABP Rapports et documentations
Nationale	Observation participante aux salons dédiés à l'AB, tenus entre 2016 et 2019. Enregistrement des conférences et tables-rondes. Rapports réalisés par les Ministères et les organismes publics chargés du suivi du secteur AB en France. Entretiens semi-directif au bureau national de la FNAB.	Transcription des débats de 5 salons ou séminaires Publications de l'Agence Bio de 2003 à 2020 4 entretiens bureau Fnab

4. Plan du manuscrit

Les chapitres 1 et 2 sont des chapitres de revue de littérature et de cadrage théorique. Les six autres chapitres s'appuient sur les terrains réalisés et rendent compte des perceptions et des pratiques marchandes aux différents niveaux d'observation que nous venons de distinguer : à l'échelle du secteur biologique national (3), de l'exploitation agricole (4), des réseaux régionaux de conseil (5) et enfin à l'échelle des metteurs en marchés, à savoir la coopérative Norabio (6-7) et le négociant Ferme de la Motte (8).

Dans le chapitre 1, nous dresserons une revue de littérature du débat de la « conventionnalisation » de l'agriculture biologique – débat académique qui a fourni de nombreuses études des systèmes agricoles biologiques à travers le monde. Ce premier champ de littérature nous permettra de préciser comment le problème du développement de l'agriculture biologique se pose vis-à-vis de l'agriculture dite conventionnelle, ainsi que les défis posés par leur croisement au cours du changement d'échelle. Nous clarifierons alors notre angle d'attaque pour traiter à la fois du caractère « alternatif » du mouvement agricole biologique tout en embrassant pleinement les enjeux pragmatiques posés par la constitution de filières « longues » biologiques.

Dans le chapitre 2, nous préciserons les cadres conceptuels de sociologie économique que nous mobilisons. Ces derniers nous permettent de considérer le marché comme évolutif, en constante transformation, et les auteurs liés à ce champ de littérature pointent les modalités pratiques par lesquelles les acteurs agissent pour commercer et cadrer les modalités de production et vente des marchandises. Nous saurons alors mieux comment les marchés évoluent, qui y participent et quelles pratiques marchandes doivent être mises en lumière pour définir le travail de structuration des filières longues au cours de la période de changement d'échelle.

Dans le chapitre 3, nous analyserons comment la forte croissance du secteur biologique français est perçue et problématisée afin d'en faire une « fausse » bonne nouvelle comme nous l'annoncions précédemment. Nous mettrons en contraste les représentations de l'économie et des filières biologiques telles que l'ont construites la FNAB d'un côté et les opérateurs généralistes de l'autre. Cela nous permettra de démontrer le caractère socialement construit des problématiques économiques du secteur biologique, de clarifier en quoi la période appelée « changement d'échelle » relève d'un tournant important pour les acteurs, mais surtout d'observer comment les oppositions entre bio et conventionnel servent d'essence à la

problématisation de la croissance. Les tensions et les ponts dressés entre acteurs spécialisés sur l'AB, défenseur des valeurs originelles, et généralistes, jugés plus mercantiles, permettent une problématisation de l'économie au regard de principes éthiques. Nous verrons enfin que ces oppositions nourrissent aussi l'émergence de solutions d'organisation du secteur bio qu'ils partagent : les différences d'origine entre bio et conventionnel servent à alimenter des préconisations communes pour la structuration des filières.

Dans le chapitre 4, nous retournerons à la racine des filières et de leur croissance. Nous porterons notre attention sur les représentations économiques et les pratiques marchandes des exploitations agricoles biologiques face au changement d'échelle. Comment les agricultures biologiques, producteurs de légumes de plein champ, envisagent-ils ces évolutions ? Quelles satisfactions, espoirs ou craintes ? Comment agissent-ils pour structurer leur exploitation face aux dérives potentielles des marchés ? Nous montrerons d'abord que les producteurs bio enquêtés trouvent leur compte dans le secteur AB : les conditions de vente sont encore bonnes, les prix rémunérateurs et stables, et les clients présents en nombre pour acheter leurs marchandises. Le déficit structurel, c'est à dire le manque de produits AB face à la demande constamment grandissante en serait la cause. Nous illustrerons cette conjecture atypique d'une demande supérieure à l'offre par trois scènes où la production biologique est en interaction avec les acheteurs de l'aval des filières. Ensuite, nous montrerons que le déficit structurel n'est pas considéré comme un état garanti dans la durée. Le « changement d'échelle » représente les risques de basculement du marché biologique comme en conventionnel. Face à la crainte d'un durcissement des conditions de ventes (baisse des demandes, des prix et mises en concurrence), les agriculteurs déploient des stratégies pour structurer leur exploitation et la rendre plus résiliente face aux aléas du marché. Ce sont ces stratégies que nous détaillerons.

Dans le chapitre 5, nous rendrons compte des efforts mis en œuvre par des structures de conseils et d'accompagnement agricole pour organiser et structurer les filières agricoles bio à l'échelle régionale. Le terme de « structuration » est constamment mobilisé par ces acteurs, mais sans véritablement le définir. L'apport de la thèse sera de rendre compte du concret de ces actions. Pour cela, nous scruterons les activités d'acteurs particuliers : « conseiller technique », « chargé de filière » ou « chargé de développement ». Les organismes de développement agricole sont rarement considérés pour le travail marchand qu'ils peuvent opérer auprès des acteurs d'une filières. Nous montrerons comment leurs salariés agissent pour coordonner et influencer les producteurs bio et les opérateurs économiques, afin d'assurer un développement cohérent,

harmonieux et solidaire de l'agriculture biologique sur le territoire des Hauts de France. Les modalités pratiques de leurs interventions de conseil et de développement seront ainsi lues sous le prisme de la sociologie du travail marchand, révélant la diversité des façons dont ils agissent pour structurer les filières biologiques au cours du changement d'échelle.

Dans les trois derniers chapitres, à savoir 6, 7 et 8, nous traiterons des organisations économiques en lien direct avec des agriculteurs biologiques de la région Nord et de la région Centre. Nous rentrerons ainsi au cœur des pratiques de commercialisation et d'intermédiation sur les circuits longs biologiques. Nous montrerons comment deux opérateurs – une coopérative spécialisée sur la bio, et une entreprise privée mixte - concilient les défis de la commercialisation sur les circuits de masse avec le principe d'altérité du secteur agricole biologique. Ces deux entreprises ont des positionnements bien différents dans les filières longues biologiques : Norabio est une coopérative spécialisée historiquement sur la mise en marché des producteurs biologiques de sa région, et son statut juridique implique une représentation des producteurs biologiques face à leurs clients. De son côté la SARL Ferme de la Motte est une entreprise familiale privée, issue d'une trajectoire sur les filières conventionnelles, mais qui a réorienté progressivement son activité sur le segment biologique. Son statut juridique fait de cet opérateur un « privé » libre d'organiser son commerce sans consultation des agriculteurs qui la fournissent. Il s'agira alors de mieux comprendre comment, malgré leurs origines différentes, ces opérateurs concilient chacun à leur manière développement économique et maintien des spécificités de l'agriculture biologique.

Au terme de ce parcours, nous reviendrons sur la problématique initiale et les questions de recherche formulées dans cette introduction. Nous mobiliserons les résultats de nos investigations afin de proposer nos définitions du changement d'échelle et du travail de structuration des filières biologiques. Enfin, nous clarifierons les limites de notre étude, les investigations permettant de les lever et reviendrons en dernier point sur nos contributions aux littératures mobilisées pour mener nos travaux.

CHAPITRE 1

Faire des filières longues biologiques notre sujet d'étude
Revue de la littérature

Nous allons dans ce chapitre préciser notre apport dans le débat académique sur la « conventionnalisation » de l'agriculture biologique. Ce faisceau de littérature témoigne de l'importance de ne pas considérer que le secteur biologique est opposé ou intégré au secteur agroalimentaire conventionnel (1.1.), mais de considérer possible une coexistence voir une « co-évolution » entre les acteurs de ces mondes. Cette conception est importante au regard de notre problématique, puisqu'elle affirme l'intérêt porté aux interactions entre acteurs ayant des ambitions ambivalentes, promouvant d'un côté les valeurs fondatrices et holistiques du mouvement agricole biologique, et de l'autre la logique d'optimisation des flux et des échanges sur les filières longues. Quelle que soit leur inscription dans le « bio » ou le « conventionnel », leurs interrelations participent à cadrer les formes de mise en marché et d'organisation de l'économie biologique. Ce premier champ de littérature nous permettra de nous détacher d'une opposition entre « conventionnel » et « bio » au profit d'une observation empirique de la diversité des filières biologiques et des pratiques qui y ont cours (1.2.). Nous clarifierons alors notre angle d'attaque pour traiter à la fois du caractère alternatif du mouvement agricole biologique tout en embrassant pleinement les enjeux pragmatiques posés par la constitution de filières longues biologiques (1.3.). Nous défendrons ainsi une approche sociologique des filières biologiques qui considère que leur dynamique ne peut se comprendre à l'échelle de la seule ferme, mais doit se comprendre également au regard des autres maillons avec qui les fermes sont en relation.

Nous donnons ainsi une place importante à la filière comme espace de co-construction où les pratiques sont déterminées collectivement entre les maillons qui la composent. A ce titre, le débat de la « conventionnalisation » a plutôt illustré comment les acteurs dominants l'agroalimentaire influencent l'organisation des acteurs amont, occultant l'influence du

mouvement biologique sur l'organisation des filières longues. Pour renverser cette perspective et appuyer l'idée d'influences réciproques sur les filières longues biologiques, nous dressons dans le deuxième temps une revue de littérature traitant spécifiquement des défis de coordination des filières longues biologiques, selon qu'ils se présentent aux acteurs les plus conventionnels dans leur forme – à savoir les « généralistes » (2.1.) ou qu'ils soient davantage issus ou inscrit dans l'histoire du mouvement biologique (2.2.).

1. Une nouvelle perspective au débat de la « conventionnalisation » de l'agriculture biologique : une « conversion » à l'échelle de la filière

Dès les années 1920 le mouvement agricole biologique prend forme, en opposition au modèle agricole dominant (Leroux, 2011). Il se développe à la marge avec ses propres règles et valeurs, mais de façon horizontale, dispersé au sein des groupes professionnels, militant en marge de l'agro-industrie et de la grande distribution. Ce mouvement social s'unifie dès les années 1970 via la création d'organisations comme l'IFOAM ou la FNAB, qui participent avec les pouvoirs publics à faire reconnaître le mode de production biologique de façon officielle. Cette mobilisation entre mouvement social et institution d'État dans les années 1980 et 1990 est décrite dans la thèse de Piriou (2002) ou dans les travaux de Sylvander (1997) sous le terme d'institutionnalisation de l'agriculture biologique. Celle-ci témoigne d'une bascule : d'un marché marginal, qui tirait sa reconnaissance structurelle de la proximité entre agriculteurs et consommateurs, le monde biologique devient un marché disposant d'un label reconnu par l'Etat, permettant d'uniformiser les critères minimums pour qu'une récolte soit reconnue comme biologique. Avec son institutionnalisation, les produits issus de ce mode de production peuvent facilement être mis en marché par des acteurs issus des filières agricoles traditionnelles : l'agroindustrie et la grande distribution. Le débat de la « conventionnalisation » débute ainsi à la fin des années 1990 en s'appuyant sur un problème de fond : le label AB sert à identifier les produits bio aux yeux des consommateurs, mais son contenu réglementaire ne détermine que partiellement les valeurs fondatrices du mouvement biologique.

1.1. Les origines du débat : opposition entre mouvement social et système dominant

L'hypothèse de « conventionnalisation » de l'agriculture biologique est publiée pour la première fois en 1997 dans la revue *Sociologia Ruralis* (Buck, Getz et Guthman, 1997). Ces auteurs observent en Californie le développement rapide du marché bio, et cherchent à comprendre les transformations en cours sur les circuits de distribution biologiques[31], les

[31] Les auteurs cadrent leur approche à l'échelle de la « commodity chain » ou « commodity systems » : l'approche consiste à examiner la chaîne dans la diversité de ses « nœuds », en portant l'attention à la fois à leur dynamique interne et aux liens et relations de pouvoir entre eux (la façon dont ils s'affectent mutuellement).

formes d'interactions entre maillons qui s'y opèrent et les types de relations de pouvoir qui s'y instaurent. Les travaux qui se sont rattachés à cette problématique de « conventionnalisation » de l'agriculture biologique ont en commun de s'intéresser à deux transformations importantes qui s'opèrent au cours des années 1990 en différents points du globe : la croissance rapide des marchés certifiés AB, et l'engagement de nouveaux acteurs économiques – notamment ceux issus du système agroalimentaire traditionnel.

Dans leur papier fondateur, les auteurs rappellent l'enjeu lié à la nouvelle règlementation en Californie : une base légale permet de définir les pratiques de production biologique, et ces critères sont inscrits dans le California Organic Foods Act en 1990. Pour être produite comme « organic », tout comme pour être vendues « certified organic » par une entreprise, un organisme indépendant contrôle que les exploitations agricoles appliquent le cahier des charges officiel, et que les intermédiaires et distributeurs réalisent bien une séparation nette entre les produits biologiques et les autres produits (pour éviter les contaminations). A l'aune de ce système de réglementation et certification des circuits de distribution bio, équivalent à celui instauré en Europe (Fouilleux et Loconto, 2017), Buck, Getz et Guthman montrent que les marchandises *organic* sont tantôt produites par des fermes de petite taille, diversifiées dans leur production et intégrées à des formes de mise en marché de type circuits-courts, tantôt produites et mises en marché par des acteurs non originaires du mouvement agricole biologique, opérant plutôt sur des circuits longs à échelle nationale ou internationale et produisant sous des formes industrielles.

Cette coexistence entre d'un côté des filières organisées par les acteurs biologiques pionniers, de l'autre par des entreprises agroalimentaires pose question : le second groupe – historiquement lié à l'agriculture dite « conventionnelle » - dispose déjà de moyens financiers, humains et techniques adaptés à la gestion de volumes conséquents et à la commercialisation de masse sur des marchés mondialisés. Ces acteurs bénéficient de rentes importantes, liées aux volumes qu'ils ont la capacité de produire et de gérer à l'échelle nationale et mondiale, à la clientèle dont ils disposent déjà dans leurs chaînes de magasins généralistes. Enfin – depuis que la réglementation sert à distinguer les récoltes issues de l'agriculture biologique des autres - ils peuvent justifier de prix premium au même titre que les formes plus alternatives de commercialisation.

L'hypothèse de conventionnalisation de l'agriculture biologique découle donc de l'instauration d'un standard officiel de qualité faisant référence pour qualifier les produits AB. Ce dernier

facilite l'entrée et l'intérêt des acteurs les plus éloignés des principes fondateurs du bio pour la commercialisation des récoltes AB. Les acteurs de l'agroindustrie peuvent aisément développer leurs activités sur ces productions agricoles. Les auteurs dressent ainsi le portrait d'un secteur agricole biologique en déclin, où le mouvement social fondateur est soit reclus à la marge, soit récupéré directement par les forces du « capitalisme » ou du « conventionnel » (Guthman, 2004 ; Allen et al., 2003 ; Goodman, 2000). Cette trajectoire de conventionnalisation serait hautement problématique puisqu'elle reviendrait à répliquer les travers du modèle agricole industriel sur le secteur bio. Dans notre cas, cela reviendrait à « structurer » les filières AB en utilisant des dispositifs marchands classiques, sans questionner leurs conséquences sur l'altérité du secteur biologique.

1.2. Limites de la dualité : aller au-delà de l'hypothèse de bifurcation

Bien qu'empiriquement observée en Californie, la trajectoire de « conventionnalisation » de l'agriculture biologique est rapidement modulée et enrichie par des observations en d'autres points du globe : en Nouvelle Zélande (Coombes et Campbell, 1998), en Italie (Murdoch et Miele, 1999) ou au Canada (Hall et Mogyorody, 2001, 2002). La notion de « bifurcation »[32] désigne alors la coexistence durable de deux formes antagonistes de production et mise en marché des produits biologiques : l'une est symptomatique des travers de la conventionnalisation et s'organise à la manière des filières conventionnelles ; l'autre s'attache à maintenir les valeurs de solidarité, de coopération et de proximité – en se détachant de la grande distribution et des intermédiaires (vente directe). Ces deux polarités ont des caractéristiques qui leur sont propres, liées aux logiques qui y sont défendues : la rationalisation des flux comme stratégie d'organisation pour les premiers, le maintien des valeurs sociales et éthiques pour les seconds.

Cette conception duale a permis d'instruire de nombreux travaux d'observation empirique, donnant à voir les pratiques de commercialisation des produits AB dans différentes nations. Néanmoins, dans le même temps, leurs observations témoignent de la difficulté à rendre compte de la diversité des formes d'organisation des marchés biologiques en seulement deux modèles.

[32] Les auteurs cités dans ce paragraphe ne mobilisaient pas encore le terme de « bifurcation » dans leurs écrits. Ils le feront plus tard, une fois leurs travaux devenus des références empiriques servant à la définition du terme « bifurcation ». Voir par exemple (Darnhofer et al., 2010 ; Rosin et Campbell, 2009).

Dans le cas de la Nouvelle-Zélande, Coombes et Campbell (1998) observent deux dynamiques d'organisation marchandes bien différenciées pour les filières végétales : d'un côté des fermes spécialisées dans la culture du kiwi bio vendent à l'exportation, de l'autre des fermes maraîchères plus diversifiées desservent les marchés domestiques. Au Canada, la bifurcation est aussi observée, avec une subtilité : il est possible pour une exploitation de combiner les deux formes du marché bio. Hall et Mogyorody (2001) observent ainsi des petites fermes biologiques en production maraîchères restreintes aux marchés domestiques (locaux ou de proximité), et des exploitations de grandes cultures sans élevage centrées sur l'export. Entre ces deux typologies d'exploitation, des fermes bio de taille moyenne, faisant à la fois des légumes, des céréales et parfois de l'élevage, combinent les marchés domestiques et d'export. Ces dernières desservent alors des marchés bio locaux mais profitent aussi des bons prix du blé et du soja bio sur les marchés de l'exportation. Enfin, Murdoch et Miele (1999) ajoutent également une autre perspective sur les formes d'organisation des filières biologiques en Italie. Les auteurs constatent une fragmentation et diversification des attentes des consommateurs, amenant dans l'exemple mobilisé à la création d'une chaîne de magasins spécialisés sur les seuls produits bio (enseigne Natura Si). Celle-ci appuie ses approvisionnements sur une centralisation via une plateforme logistique, copiant la gestion centralisée mise en place par les acteurs de la grande distribution. Dans ce cas, les producteurs bio, dont certains sont pionniers, atteignent les consommateurs via un distributeur dont la structure logistique et la logique est celle de la grande distribution. Il s'agit d'une filière hybride : régionalisée, 100% bio, mais organisée à la façon des supermarchés classiques.

La trajectoire de « bifurcation » de l'agriculture biologique selon deux branches antagonistes est mise à l'épreuve des enquêtes de terrains. Une même exploitation peut à la fois avoir des pratiques alternatives typiques des pionniers du mouvement biologique, comme vendre par soi-même, mais aussi répondre aux exigences de la standardisation typique des circuits conventionnels. Comme le formulent certains auteurs (Alrøe et Noe, 2008 ; Lockie et Halpin, 2005) quelques années plus tard, le prisme théorique amenant à décrire le développement des filières agricoles biologiques selon une opposition entre « agriculture biologique » et « agriculture conventionnelle » peut s'avérer une mauvaise lunette pour saisir toute la richesse et la diversité des coordinations mises en œuvre sur les filières agricoles biologiques.

La difficulté à différencier le « conventionnel » du « biologique » est donc vif dans la littérature puisque les chaînes de valeur peuvent prendre des formes non-binaires, incluant le

développement de formes très diverses de pratiques agricoles, de conventions de qualité, de canaux de vente et de modes de consommation (Guptill, 2009 ; Kjeldsen et Ingemann, 2009 ; Lund, Andersen et O'Doherty Jensen, 2013 ; Rosin et Campbell, 2009 ; Stassart et Jamar, 2008 ; Thorsøe et Noe, 2016). Un enseignement important peut être tiré de cette recherche, à savoir que les conséquences de la croissance du secteur biologique ne sont pas prédéterminées. Ni la conventionnalisation ni la bifurcation ne sont des tendances inévitables. Le développement futur de l'agriculture biologique dépendra de nombreuses négociations entre les différents acteurs des systèmes agroalimentaires, sur les significations du bio et les règles très concrètes qui organisent le secteur.

1.3. Vers les interactions au sein des filières : influences réciproques de la production à la distribution

Les travaux sur la « conventionnalisation » ont permis de décrire la diversité des formes que pouvaient prendre les filières agricoles biologiques, en partant de l'idée originelle que les acteurs dominant l'agroalimentaire influenceraient fortement leur organisation, réduisant alors l'influence et l'importance des acteurs historiques du mouvement biologique. Notre point ici est que la réciproque a été moins soutenue dans la littérature.

L'exposé quasi-unilatéral de l'influence des acteurs conventionnels sur l'organisation des filières biologiques est compréhensible au regard des travaux réalisés sur les filières agricoles conventionnelles : des contraintes fortes pèsent sur l'exploitation du fait de l'alignement des maillons productifs, de distribution, de transformation, de conseil et de politique publique autour du paradigme productiviste. Le long travail de modernisation de l'agriculture a permis l'avènement d'une agriculture efficace, verrouillant et spécialisant du même temps les pratiques de production sur les solutions les plus productives (Lamine et al., 2010 ; Vanloqueren et Baret, 2008). Les agriculteurs voient la conduite de leur exploitation de plus en plus dictées par les acteurs en aval des filières : les opérateurs économiques – qu'ils soient privés ou de forme coopérative - et leurs techniciens (Bernard de Raymond et Goulet, 2014b). Les conséquences du modèle productiviste, associé au terme « conventionnel » dans cette thèse comme dans la majorité de la littérature, peuvent être l'augmentation de la taille de l'exploitation, la spécialisation sur un spectre limité de cultures, l'investissement et l'endettement en agrofournitures, l'intégration complète de la ferme via des contrats de location de terre… Ces phénomènes sont connus sur les systèmes conventionnels, et ont été observés également dans

les travaux fondateurs de la conventionnalisation de l'agriculture biologique (Guthman, 2004). Il ne s'agit pas de nier cette tendance, mais de penser - au regard de la diversité observée dans le 1.2. - que le phénomène inverse peut aussi arriver.

Pour soutenir notre propos, il ne faut pas d'emblée considérer qu'une exploitation de grande superficie, mécanisée et issue de schéma de production conventionnel, est inéluctablement soumise à la « conventionnalisation ». Des travaux se sont focalisés sur les changements de pratiques de ces typologies d'exploitations (déjà converties à l'AB ou en cours de conversion), mettant en évidence leur plus ample proportion à se « conventionnaliser ». Mais ils ont parfois ignoré ou minoré la capacité d'innovation de ces mêmes agriculteurs, ainsi que leur volonté de se détacher des acteurs économiques les plus éloignés de leurs principes. Cette composante mérite d'être explorée, puisque la littérature montre que les agriculteurs convertis à l'AB, qui ont un profil plutôt conventionnel, peuvent être tout à fait sensibles et promoteurs des valeurs constitutives du mouvement biologique (Padel, 2001 ; Best, 2008 ; Constance, Choi et Lyke-Ho-Gland, 2008 ; Oelofse et al., 2011 ; Schafer, Nolting et Engel, 2009 ; Goldberger, 2011 ; Dinis et al., 2015 ; Constance, Choi et Lara, 2015). Constance et son équipe constatent en 2015 que les agriculteurs texans ayant le profil de *Pragmatic Conventionnal* – des exploitations ayant l'essentiel de leur revenu en conventionnel mais qui convertissent une part de leurs surfaces au bio - disent porter, au même titre que les pionniers, des principes philosophiques pour justifier leur adoption du label biologique. Dans la même idée, Goldberger remarque en 2011 que les agriculteurs certifiés bio dans l'état de Washington, petits comme grands, reconnaissent unanimement participer à la durabilité environnementale par leurs pratiques. Plus récemment, Dinis et ses collègues montrent en 2015 que les agriculteurs biologiques italiens et portugais, qu'ils soient implantés sur des modes de commercialisation de type circuit court ou engagés dans des chaînes plus longues, considèrent importants d'adopter des pratiques visant la préservation des ressources, la biodiversité cultivée et le bien-être animal.

Les ouvertures théoriques proposées par (Lamine, Navarrete et Cardona, 2014) et (Darnhofer, 2014) dans l'ouvrage collectif « Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures » (Bellon et Penvern, 2014) permettent également de soutenir l'intérêt d'une analyse des interactions bilatérales entre alternatifs et conventionnels dans les filières. Cette rétrospective récente porte sur le potentiel de transformation de l'agriculture classique sous l'influence de l'agriculture biologique. A ce titre, deux leçons importantes peuvent être tirées de ces travaux pour notre étude.

Tout d'abord, ces travaux témoignent de l'importance de ne pas analyser la transition des systèmes biologiques seulement à l'échelle de l'exploitation, mais d'intégrer également les autres maillons qui influencent les pratiques agronomiques de l'exploitation. Il s'agit donc d'une approche multi-acteur, donnant une place importante à l'influence réciproque entre agriculteurs, conseillers, coopératives, industriels ou distributeurs. Le fondement repose sur une approche combinatoire, où les coordinations dans lesquelles sont enchâssés les producteurs biologiques sont issues d'un processus de co-construction et de compromis entre acteurs. Ces acteurs sont tantôt instruits des spécificités du mouvement biologique (connaisseur des valeurs fondatrices et promoteurs d'une plus grande répartition de la valeur sur les filières), tantôt habitués au commerce traditionnel et friands d'optimisation logistique et de gains économiques. Pour les uns comme les autres, il existe une marge de progrès et l'approche multi-acteurs permet de penser les compromis entre eux.

Ensuite, et en conséquence, il apparaît fondamental de considérer que l'évaluation des pratiques mises en œuvre sur les filières mixtes – comprenant tant des producteurs biologiques que des opérateurs conventionnels ou des distributeurs généralistes - ne peuvent se comprendre en observant seulement les conséquences de cet édifice à l'échelle de l'exploitation. Il est nécessaire d'intégrer les contraintes posées par les partenaires, clients, conseillers... mais aussi les efforts qu'ils mettent en œuvre pour construire et maintenir leurs approvisionnements avec le maillon productif (Faure, Mawois et Le Gal, 2010). Dans ce cadre, il s'agit d'observer les interactions qui s'opèrent verticalement entre maillons des filières : la capacité de transformation des chaînes d'acteurs en apparence les plus conventionnelles peuvent évoluer par des « *processus d'apprentissages, des dynamiques collectives et territoriales et la capacité des réseaux à dépasser la frontière classique entre les agricultures biologiques et conventionnels. »* (Lamine, Navarrete et Cardona, 2014, p. 423).

En somme, pour revenir sur notre terrain, nous faisons l'hypothèse que, dans le cadre du changement d'échelle contemporain de l'agriculture biologique française, le développement de ces filières longues peut se faire selon une trajectoire originale, dans laquelle les relations entre producteurs, intermédiaires et distributeurs sont innovantes. Les rapports et formes de coordination entre maillons, de la production à la distribution, peuvent certes dériver vers une « conventionnalisation », mais aussi, de façon symétrique, intégrer les valeurs historiques du mouvement agricole biologique et s'articuler selon ses principes : équité, diversité, durabilité.

Considérer les nouvelles fermes converties et les acteurs de l'agro-industrie en capacité d'adopter des pratiques marchandes innovantes est d'autant plus important pour nous que notre période d'étude se caractérise par une croissance factuelle des filières : de leur taille, du nombre de producteurs, d'opérateurs et de distributeurs qui y mènent leurs activités. Puisque les filières longues sont celles qui sont les plus susceptibles de s'appuyer sur les logiques ayant cours sur les filières conventionnelles, du fait de l'inertie du système agroindustriel dominant, il apparaît d'autant plus important d'enquêter au cœur de ces filières, des coordinations verticales qui s'y opèrent.

2. Les efforts des opérateurs des filières pour la structuration de leurs filières longues : état des connaissances

Nous allons maintenant focaliser notre attention sur les travaux qui portent spécifiquement sur l'organisation des filières longues biologiques, et plus particulièrement sur les opérateurs susceptibles d'interagir avec les fermes de notre panel d'enquête. Nous avons acté dans la section précédente l'importance d'un raisonnement pluri-acteurs et interactionnel, pour comprendre la dynamique des filières longues biologiques. Il apparaît sous cet angle important de prêter attention aux travaux décrivant les formes d'organisation et d'interactions mis en œuvre entre la distribution et les autres maillons. Ces derniers vont nous livrer les premiers indices sur ce que sont les pièces et dynamiques de la « structuration des filières » - terminologie propre à notre terrain d'étude que les acteurs invoquent régulièrement dans le cadre du changement d'échelle.

Pour cela, nous avons réalisé une revue de littérature focalisée sur deux familles d'acteurs : les « généralistes » et les « spécialisés » bio. Ces deux catégories se différencient par l'historicité de leurs acteurs sur les filières biologiques. Les généralistes sont les distributeurs classiques, déjà présents sur le secteur alimentaire avant le développement de l'agriculture biologique. Les seconds sont issus spécifiquement du mouvement agricole biologique, et ont constitué leurs propres filières de commercialisation, en parallèle ou en tandem avec les premiers.

Dans un cas comme dans l'autre, les formats d'approvisionnements nécessitent des livraisons en grands volumes et impliquent des processus d'homogénéisation des marchandises. Ces voies de distribution s'appuient bien sur des chaînes logistiques composées de multiples opérateurs : *a minima*, un metteur en marché et une centrale d'achat servent à réaliser la jonction depuis les champs jusqu'au consommateur. Si notre revue de littérature divise ces filières longues biologiques en deux ensembles, abordant d'un côté les opérateurs « généralistes » et de l'autre les « spécialisés », l'analyse que nous en faisons porte d'abord sur les relations qui se nouent à l'échelle du circuit de distribution. L'ambition est d'apporter une plus grande compréhension des efforts mis en œuvre pour créer et maintenir des relations allant de la production à la distribution, et ce que l'on soit plutôt sur des filières ayant pour destination la grande distribution ou les réseaux de magasins spécialisés.

2.1. Les « généralistes » façonnent leur gamme AB : un défi nécessitant temps et confiance auprès des producteurs bio

Les circuits de commercialisation historiques et spécialisés de l'agriculture biologique coexistent avec des opérateurs et distributeurs issus des filières agricoles conventionnelles : les industries agroalimentaires, les coopératives d'envergure internationale et les enseignes de grande distribution. Ces opérateurs « généralistes »[33] développent une part de plus en plus importante de leur revenu et de leurs activités par la vente de produits AB. Ils participent donc à la mise en marché des produits biologiques au même titre que les réseaux de proximité ou les chaînes spécialisées comme Biocoop. Toutes filières confondues (fruits et légumes, viandes, lait, vins etc.), 55% des ventes[34] sont réalisées en valeur dans les enseignes de la grande distribution[35].

Si l'hypothèse de conventionnalisation s'appuie sur le constat d'une emprise croissante de la grande distribution sur le marché biologique, force est de constater que cette trajectoire ne se traduit pas de façon équivalente pour toutes les filières. Pour les fruits et légumes que nous étudions dans ce manuscrit, leur emprise est plus modérée, puisqu'ils sont derrière les réseaux de magasins spécialisés (35% pour la grande distribution, contre 43% pour les magasins spécialisés). Pourquoi un tel écart ?

Nous allons montrer que la capacité des « généralistes » à s'approvisionner en produits AB et à structurer les filières longues n'est pas aussi forte que l'on pourrait l'imaginer. En effet, la recherche de fournisseurs biologiques et la constitution d'un approvisionnement stable et régulier peut être chaotique et difficile pour la grande distribution. Notre revue de littérature emprunte à différentes disciplines : la sociologie, l'agronomie, l'économie et les sciences de gestion. Elle opère de façon chronologique à partir des années 2000 et remonte jusqu'à 2016. Nous y montrons que la structuration des filières longues de fruits et légumes biologiques est un défi pour la grande distribution. La constitution d'une gamme de produits AB, large et régulière dans leurs rayons, nécessite un abondant travail marchand.

---

[33] Dans les milieux professionnels de l'AB, ils sont également appelés des opérateurs « mixtes » puisqu'ils commercent indistinctement des produits AB et des produits plus conventionnels.
[34] Agence Bio. *Chiffres Clés.* 2020.
[35] En France, il s'agit des groupes Auchan, Carrefour, Leclerc, Monoprix, Casino.

Au début des années 2000, un programme de recherche[36] est engagé par l'Inra pour questionner les transformations qui s'opèrent sur le marché bio à cette époque. Un des axes de travail consiste à évaluer les difficultés de structuration des filières. La filière de fruits et légumes bio en Pays de la Loire est alors étudiée en détail (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004). Sur ce territoire, les auteurs constatent un manque de structuration : le marché bio est un « *micro-marché fluctuant* » où la disponibilité des produits AB d'origine France est limitée par rapport au potentiel de vente. Les producteurs de fruits et légumes bio sont en nombre encore faible, et les conversions stagnent. La jonction entre production biologique française et marchés de la grande distribution est délicate : les producteurs biologiques s'organisent encore en « *microfilières* », amenant à un manque de coordination des agriculteurs entre eux, mais aussi un manque de connaissance mutuel entre le maillon productif et les entreprises généralistes. Ce qui fait la force des entreprises agroalimentaires, à savoir leur capacité à concentrer des flux importants pour réduire les coûts de distribution, peut être une tare sur un marché encore petit et atomisé.

Des travaux plus récents[37], réalisés entre 2010 et 2012 également au sein de l'Inra, renforcent le constat qu'il est difficile pour les industriels et les enseignes de grande distribution d'assurer la constitution d'un répertoire stable de fournisseurs de légumes bio (Garapin et Lemarié, 2013). Le recours à l'importation est nécessaire pour assurer la régularité de leur gamme AB. La demande des consommateurs pour du bio français est forte mais la grande distribution n'arrive pas, sans recourir aux produits d'importation, à constituer une gamme bio régulière sur toute l'année. Pour s'assurer d'être servis par des producteurs biologiques français, les opérateurs mixtes adopteraient des postures spécifiques. Face à un marché français compétitif et encore peu lisible, ils tendent à promettre à l'avance l'achat des volumes AB de leurs fournisseurs. Les opérateurs conventionnels proposent de formaliser leur engagement avec les producteurs bio pour stimuler leur fidélité, s'assurant d'être livrés en quantités suffisantes. Dans un cas pratique, Lamine (2012) montre qu'un tel format d'engagement est loin d'être acquis. Son enquête dans la vallée de la Drôme rapporte la mobilisation de coopératives mixtes déjà implantées sur la

[36] Programme de recherche ARPENT sur la période 2000-2003, piloté par l'Institution National de Recherche Agronomique (Inra, devenu INRAE) sous la direction de Bertil Sylvander, ciblant les difficultés de structuration de la filière fruits et légumes bio à cette époque,

[37] Programme de recherche interne AgriBio. Le programme AgriBio conduit pour 3 ans de 2010 à 2012 vise à identifier les facteurs qui influencent le développement de l'agriculture biologique en France. L'étude est menée à trois niveaux : l'exploitation, la commune et la filière. Ce sont les résultats à l'échelle de la filière, publiés dans le Livrable 4, que nous rapportons ici.

région pour mettre en marché les productions AB. Un important grossiste travaillant pour des enseignes de la grande distribution recherche des courgettes bio et contacte en 2008 une de ces coopératives. La première année les courgettes sont vendues avec succès, mais dès la seconde année il y a défaillance dans l'articulation entre la dizaine de producteurs biologiques impliqués (membres et non-membres de la coopérative) et le grossiste. L'auteure le justifie – entre autres - par l'absence de contractualisation au démarrage. Les producteurs et le grossiste jugent être dans une « période d'essai » : le partenariat est vague, n'engageant ni les producteurs ni le grossiste. Ce caractère lâche a facilité la mise en route de l'opération, mais de façon tout aussi rapide, l'arrêt brutal des transactions. Ne pas promettre apparaît sécurisant pour les deux parties qui testent leur mise en lien, mais cette absence d'engagement formalisé amène aussi à se défaire rapidement du partenaire en cas de difficultés.

La difficulté qu'ont les distributeurs généralistes pour développer leur gamme AB les amènerait à d'adopter une posture spécifique vis-à-vis des fournisseurs de bio. Ce trait apparaît plus distinctement dans les études de marketing. Des travaux ont décrit les positionnements stratégiques des distributeurs conventionnels vis-à-vis du segment bio. (Aertsens, Mondelaers et Van Huylenbroeck, 2009 ; Richter et al., 2000). Tout d'abord, il est possible de différencier les enseignes en fonction de leur stratégie : les plus engagées, dites *maximum* ou proactives proposent jusqu'à 400 références de produits AB dans les rayons de leurs supermarchés. Les secondes ont une stratégie plus basique et constituent une gamme étoffée mais limitée (de 50 à 200 références). Enfin un positionnement minimaliste se restreint à une petite gamme de produits bio non périssables. Les efforts et investissements mis en œuvre pour stabiliser leurs réseaux d'approvisionnement varient en fonction de leur perception du segment biologique. Les plus engagés misent sur un développement rapide de ce marché, investissent dans le marketing et la diversification de leur gamme, entament des relations partenariales avec leurs fournisseurs. D'autres enseignes, moins investies pour associer l'image de leur enseigne aux produits AB, restent frileuses et n'engagent que peu de ressources pour enrichir leur gamme et formaliser des partenariats avec leurs fournisseurs bio.

De façon plus récente, une enquête de marketing en France (Bobot, 2011) témoigne de l'intention des distributeurs de coopérer avec les fournisseurs biologiques. Cette étude s'appuie sur des entretiens réalisés avec six directeurs de magasin (Auchan, Monoprix, Intermarché, Carrefour, Leclerc) et six opérateurs les fournissant en produits AB. Réalisée quelques années après la reprise de croissance du secteur biologique français, l'auteur identifie une volonté

marquée des directeurs de magasins pour coopérer davantage avec leurs fournisseurs de produits bio. Ils souhaiteraient proposer une logique « gagnant-gagnant » afin de s'assurer des approvisionnements plus réguliers. Ce terme de « gagnant-gagnant » n'est pas neutre, comme en témoignent les travaux de Debril sur les pratiques d'approvisionnement de la grande distribution (voir Encadré 2 ci-dessous). Il s'agit en effet d'une logique de gestion des fournisseurs qui se différencie de la logique plus classique de négociation journalière des prix. L'enquête de Bobot montre que les directeurs de supermarchés généralistes voudraient suivre cette logique, et construire un cadre contractuel pour le bio selon un « accord négocié » afin de stabiliser leurs répertoires de fournisseurs, plutôt que de les sélectionner chaque jour en jouant sur le prix et les quantités demandées. Signalons que les directeurs de magasins interrogés ne cachent pas leur intention de tirer le maximum de profits de ces opérations. Les opérateurs qui les fournissent ne semblent d'ailleurs croire que faiblement à leurs bonnes intentions concernant l'AB. Malgré l'apparente volonté des distributeurs d'instaurer un rapport « gagnant-gagnant » avec leurs fournisseurs, les entreprises en lien avec la grande distribution craignent qu'il n'y ait qu'une modification mineure dans le partage de la valeur entre fournisseurs et distributeurs, et encore moins d'évolution dans l'équilibrage des asymétries de pouvoir.

Encadré 2. Au moins deux registres d'action dans le sourcing de la grande distribution

Debril (2000) montre que les enseignes de grande distribution peuvent adopter au moins deux registres d'action bien différents pour interagir avec leurs fournisseurs. Son étude concerne le rayon « mer », notamment les étals de poissons. Le lien entre les pêcheurs qui prennent la mer et les clients en rayon s'appuie sur deux intermédiaires. Le premier intermédiaire est le mareyeur, qui achète quotidiennement au port les poissons ramenés par les différents bateaux de pêche. Le deuxième intermédiaire est la centrale d'achat, qui se charge d'acheter les poissons pour l'ensemble des supermarchés que compte l'enseigne. Par son étude, Debril met au jour deux registres d'action que disent adopter mareyeurs et centrales pour configurer leurs relations. Ces deux registres permettent de concilier d'un côté l'opacité et l'irrégularité de l'activité de pêche avec la régularité en prix et qualité attendue en rayon. L'une des deux formes de médiation s'appuie sur une relation distendue et non engageante. Chaque jour l'acheteur de la centrale sélectionne les mareyeurs ayant les prix les plus bas. Il jongle alors avec une incertitude, celle d'obtenir la quantité et la qualité recherchée par les magasins. La coordination est alors standardisée et journalière pour gérer l'opportunisme des mareyeurs au fil du temps. Dans l'autre registre, les engagements en

quantité et qualité sont prévus à l'avance. Les mareyeurs et centrales deviennent plus des partenaires que des parties en lutte ou méfiance constante. Ils s'engagent l'un envers l'autre : les promesses contractuelles forgent une confiance et une interdépendance qui n'existent pas dans le premier format de coordination. Cette seconde configuration est décrite comme un registre d'action qui stabilise une relation de type « gagnant-gagnant » : en acceptant d'être prévisible aux yeux de l'autre, les deux parties ont une partie de leurs contraintes solutionnées à l'avance. Ils perdent une part de leur liberté mais gagnent en sécurité.

En dernier point, la question des pratiques marchandes mises en œuvre par les distributeurs généralistes s'est vu renouvelée avec l'association que réalisent les consommateurs entre le « bio » et le « local » (Fleury, Cresson et Vincent, 2016). Il s'avère que construire des chaînes d'approvisionnements locales pour un supermarché pose des difficultés. Même si des fournisseurs sont présents sur le territoire, il y a un manque d'infrastructures régionales pour assurer la transformation et le transport des produits. Les travaux de (Bloom et Hinrichs, 2011) et (Doernberg et al., 2016) rappellent ainsi que la constitution d'une gamme « alternative », notamment bio et locale, par des supermarchés généralistes et spécialisés bio implique de transformer et d'adapter les modalités d'approvisionnement qu'ils ont l'habitude de mettre en œuvre. Pour les distributeurs, la constitution de réseaux d'approvisionnement alternatifs implique alors de résoudre un certain nombre de contraintes : constituer les nouvelles chaînes logistiques, maintenir la gamme sur l'ensemble de l'année, et – dans une perspective de long terme - s'assurer de la fidélité et de la confiance de leurs fournisseurs.

Cette revue de littérature nous informe finalement sur deux points. Premièrement, la grande distribution et les opérateurs mixtes participent de façon effective au développement du secteur biologique. Deuxièmement, ceci nécessite un travail complexe d'organisation des approvisionnements. La petite taille du marché ne facilite pas la construction d'une gamme AB. En plus des défis logistiques, il faudrait reconstruire la confiance avec un socle de nouveaux fournisseurs, fait de ceux qui sont détenteurs des récoltes certifiées AB et en capacité de répondre à leurs exigences de régularité.

Ces premiers constats sont importants puisqu'ils modulent la puissance de la grande distribution et des opérateurs mixtes à s'accaparer et organiser comme ils le veulent l'économie biologique. Cependant, les travaux présentés tirent essentiellement leur conclusion d'une lecture par le dernier maillon des filières. Notre thèse va donc creuser les défis existants mais peu explorés

concernant la structuration des filières longues biologiques à destination de la grande distribution, en adoptant cette fois le point de vue des agriculteurs biologiques, de conseillers filières et de deux opérateurs de mise en marché en lien avec des opérateurs généralistes. Comment les relations marchandes avec la grande distribution sont-elles évaluées par ces derniers ? Certains acheteurs intègrent ils des critères spécifiques de la bio – comme la confiance, la transparence et l'équité – et si oui comment cela se manifeste-t-il ?

2.2. Les circuits longs des « historiques » et « spécialisés » sur l'AB : maintenir les valeurs malgré l'accroissement des volumes

Nous focalisons maintenant notre attention sur les défis posés par la structuration des filières longues bio du côté des acteurs spécialisés sur les seules productions biologiques. Nombre d'entre eux ont été actifs dans l'émergence des premiers circuits de commercialisation biologiques. Fort de cette antériorité et de cet ancrage dans le mouvement social agricole biologique, ces opérateurs se revendiquent souvent comme « alternatifs » vis-à-vis des « généralistes » ou « mixtes » présentés précédemment. Si les spécialisés bio ont souvent plus d'ancienneté sur les filières biologiques, ces acteurs doivent tout autant que les distributeurs s'organiser pour répondre au changement d'échelle. La croissance économique ne concerne donc pas seulement les acteurs généralistes et leurs fournisseurs. Pour cette raison il nous paraît important de se pencher sur les études qui traitent de ces filières « spécialisées ». Pour la filière fruits et légumes biologiques que nous étudions, il n'y a en proportion que 35% des marchandises qui sont valorisées via les enseignes de la grande distribution[38]. Les agriculteurs biologiques français les vendent pour 43% d'entre eux via la distribution spécialisée bio, et 22% par la voie de la vente directe[39]. Les pratiques mises en œuvre par ces acteurs – que nous nommerons les « spécialisés » - fait l'objet de cette section.

Les agriculteurs biologiques ont su s'organiser pour construire des canaux de distribution qui leur sont propres, détachés des supermarchés et des opérateurs mixtes. Des collectifs de vente composés uniquement de producteurs biologiques se sont formés dans les années 1990 et 2000 pour organiser la production : des coopératives 100% bio, des associations de producteurs

[38] Ce pourcentage diffère en fonction des familles de produits : la vente de lait bio est réalisée à 82% en grande surface, et à 73% pour la charcuterie. A l'opposé, la vente des fruits et légumes, les vins et boissons alcoolisées sont essentiellement valorisés sur des circuits de proximité, en épicerie ou dans la distribution spécialisée bio (à 76% pour les vins et spiritueux).
[39] Agence Bio. *Chiffres clés.* 2020.

bio…. Parallèlement, des chaînes de distribution courtes se construisent, parfois avec l'aide de consommateurs : des circuits de vente à l'échelle locale ou territoriale à l'image des AMAP, les points de vente fermiers ou l'approvisionnement direct des cantines et magasins indépendants du territoire. Enfin, des consommateurs ont constitué en France une coopérative de distribution bien connue – Biocoop - qui est devenue le poids lourd des distributeurs spécialisés face à la grande distribution (Pluvinage, 2015 ; Anzalone, 2012, 2014).

Les travaux sur ces filières longues spécialisées sont rares, mais nous pouvons tout de même mettre en avant quatre d'entre eux. Ils ont en commun de montrer que de la dimension politique et performative du projet (au sens de Le Velly, 2019) porté par les agriculteurs biologiques participe à l'organisation des filières longues selon des principes et valeurs représentatives du mouvement biologique. Des groupes professionnels biologiques peuvent et ont développé leurs propres régulations, pour s'autonomiser des régulations dominantes, lesquelles coordonnent les acteurs des filières conventionnelles (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2006).

Un premier cas porte sur Bio Loire Océan (BLO), une société commerciale créée par des producteurs biologiques du pays de la Loire, qui regroupe et met en marché les productions de fruits et légumes de plus de 70 agriculteurs. L'ouvrage réalisé par Ivan Dufeu et Jean-Pierre Bréchet à leur propos, sous-titré : « *quand des agriculteurs s'associent pour innover dans le monde de l'Agriculture Biologique* » est instructif de la capacité d'organisation des agriculteurs sous la forme d'une société commerciale, mais surtout des formes relationnelles qu'ils choisissent de nouer entre eux et avec leurs clients (Bréchet et Dufeu, 2018). Ils conjuguent ainsi des principes en apparence contradictoires. D'un côté, un principe d'autonomie décisionnelle fort voulue par ces fermes bio laisse penser que leur union commerciale pourrait être un frein à leur liberté individuelle. Pour autant, de l'autre côté, ces producteurs recourent à une action collective organisée pour la mise en marché. Comme l'illustre son titre « *Liberté individuelle et force du collectif : le projet Bio Loire Océan* », les auteurs rapportent comment cet opérateur économique 100% bio, parmi les plus importants de la région, a mis en œuvre une forme originale d'action collective. Celle-ci ne s'est constituée ni sur une délégation totale et contraignante des activités marchandes à la société commerciale, ni sur l'indépendance des membres qui ne permettrait que peu la gestion collective des ventes. La notion au cœur de leurs actions est l'interdépendance, pensée comme la construction collective d'un outil commercial configuré pour eux et par eux. Par exemple, les producteurs de BLO choisissent d'apparaître groupés face à leurs clients de la distribution, via une interface de commande en ligne commune,

mais ils n'ont pour autant pas investi dans une plateforme physique pour les opérations de conditionnement[40] de leurs légumes et leur expédition. Chaque producteur conditionne individuellement sa production, et la logistique est optimisée à l'échelle du collectif en contraignant le transporteur prestataire à remplir son camion en passant sur plusieurs exploitations du groupe (Le Velly, Dufeu et Le Grel, 2016). Concernant les prix de vente, tous les producteurs utilisent l'interface en ligne pour proposer leurs produits aux clients, mais chacun propose son propre prix, visible par les autres membres. Les agriculteurs de ce groupement témoignent ainsi de la possibilité de construire des outils et règles novatrices pour assurer la coordination des producteurs en vue d'approvisionner des supermarchés spécialisés comme Biocoop, tout en assurant un sentiment d'équité et de justice entre membres de la société.

Le second cas porte sur l'organisation des agriculteurs sur la filière viande biologique (Anzalone, 2012). Il est également intéressant au vu de notre problématique, puisque les organisations spécialisées bio de cette filière s'inscrivent pour grande partie dans des circuits ayant pour destination la grande distribution. La filière viande biologique s'est ainsi organisée pour partie par la concertation entre des organisations représentatives des agriculteurs biologiques et la grande distribution, qui est pour cette famille de production agricole un débouché majoritaire. Guilhem Anzalone montre alors que la coordination à l'échelle de la filière peut s'appuyer sur des dimensions politiques qui affectent les modalités de coordination entre la profession agricole biologique et la grande distribution. L'auteur témoigne alors d'un travail d'ingénierie des filières mis en œuvre par des collectifs représentant les producteurs biologiques (ici la société Unébio, principal opérateur national réunissant les éleveurs bio de France) qui ont lutté pour que le revenu des éleveurs bio soit stable malgré la destination des pièces de viande vers la grande distribution. Sur les circuits de la viande biologique, la centralisation des produits (pour leur abattage notamment) et les dispositifs de qualification des pièces de viande issues des carcasses suivent des standards précis. Ces dispositifs sont aussi utilisés pour les filières longues biologiques, mais Unébio a travaillé à une différenciation plus fine de ces dispositifs de qualification des produits pour mieux valoriser certaines races d'animaux spécifiques au mode de production biologique. De même, les prix contenus dans

[40] Le conditionnement est l'opération consistant à mettre sous emballage un produit alimentaire, ou plus couramment dans le cas des produits AB, à les disposer dans des caisses de bois étiquetées et pesées. Cette opération est nécessaire pour la conservation et la mise en rayon des produits dans les magasins.

cette grille découlent d'une négociation collective avec la transformation et la distribution. L'existence même de ce rapport de force autour de la grille tarifaire n'aurait pas été possible sans le regroupement des éleveurs biologiques derrière une organisation économique commune, ayant vocation à défendre leur intérêt.

Ensuite, de l'autre côté de l'Atlantique, nous n'avons trouvé qu'un cas d'étude ciblant exclusivement les actions des agriculteurs biologiques pour structurer leurs propres filières à l'échelle nationale. Il s'agit de OFARM (Organic Farmers Agency for Relationship Marketing) aux États-Unis (Guptill et Welsh, 2008). OFARM est une fédération commerciale constituée de plusieurs coopératives céréalières biologiques. Chaque coopérative regroupe uniquement des producteurs biologiques. Le choix de ces groupes indépendants de se fédérer ensemble découle de leur volonté d'agir pour organiser la filière du blé biologique à l'échelle nationale, et ce malgré la distance géographique entre ces coopératives. La fondation de l'OFARM coïncide avec le boom de la bio à la fin des années 1990. Les céréaliers bio se sentaient désavantagés par le manque d'information et de visibilité sur leur marché, notamment pour disposer d'une vision du cours des prix du blé à l'échelle nationale. OFARM permet de vendre au nom des neuf organisations de producteurs biologiques qui ont constitué ce groupe commercial. Chaque groupement de producteurs est autonome dans son commerce, dans le choix des clients et les modalités de fixation des prix avec ces derniers. Mais OFARM sert à unifier le processus de tarification, à échanger les prix pratiqués par chaque organisation de façon légale, permettant un partage d'informations commerciales utiles à chacun pour se situer dans le marché du blé bio américain. Les auteurs affirment ainsi que la création d'OFARM ne sert pas uniquement à simplifier l'organisation des échanges entre les groupements : il vise aussi de façon plus politique à participer à la gouvernance de la filière blé bio à l'échelle nationale.

Enfin, un dernier ensemble de cas, étudiés dans le cadre d'un projet de recherche européen HealthyGrowth[41] (2013-2016 – Programme Eranet Core Organic) et valorisé dans un numéro spécial dans *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*[42], nous informe davantage sur la tension imposée par la dualité entre « valeurs et volumes » au cours de la croissance. Leur question commune de recherche, proche de la nôtre, consiste à comprendre

[41] https://projects.au.dk/healthygrowth/
[42] Volume 24, n°1. Special issue : Evolutions in the middle : transnational perspectives on values-based food chains. Coodonné par Marcia Ostrom, Kathryn De Master, Egon Noe et Markus Schermer.

« comment les initiatives, réseaux et filières biologiques parviennent-ils à maintenir leurs valeurs fondatrices dans et malgré leur processus de croissance ? » (Lamine, Noe et Bui, 2016). Il peut s'agir de l'élargissement des systèmes de paniers, notamment ceux mis en place par des producteurs biologiques (Ostrom et al., 2018), des supermarchés coopératifs comme Biocoop en France (Lamine et Noe, 2017 ; Pluvinage, 2015), ou cerner plus directement les dispositifs de qualification mobilisés par des collectifs de vente d'origine agricole (Lev et Stevenson, 2011). Avec 19 cas d'études à travers l'Europe, les résultats montrent que, de façon générale, les organisations biologiques pionnières maintiennent leurs valeurs malgré l'augmentation des volumes qu'ils mettent en marché. Pour autant, le maintien explicite des valeurs du mouvement biologique jusque dans leur façon de faire du commerce n'est pas un acquis. Ce projet montre au contraire des risques constants, résolus par des efforts de coordination et de négociation importants, passant par des compromis à renouveler régulièrement concernant les conditions de partenariats et les engagements contractuels qui lient les différents maillons.

Les résultats du programme européen montrent que trois dimensions se doivent d'être intégrées dans les interactions entre acteurs d'une filière biologique afin d'assurer le maintien de valeurs alternatives dans le processus de changement d'échelle : (i) disposer d'instances de gouvernance ou de pilotage entre parties prenantes à l'échelle du circuit de distribution, « *permettant de faire vivre un processus continu de réaffirmation et parfois redéfinition des valeurs ou d'ajout de nouvelles valeurs* », (ii) renforcer la confiance et la coordination marchande par un processus de synchronisation temporel entre acteurs, particulièrement marquée dans le cas des biens alimentaires. Par exemple l'approvisionnement d'une cantine est réalisé de façon hebdomadaire par les chefs de cuisine, mais le producteur est lié au cycle de ses produits, et doit donc prévoir plusieurs mois à l'avance la plantation pour répondre aux besoins des clients. Synchroniser les besoins et attentes des parties prenantes faciliterait leur coordination marchande le moment venu, tout en renforçant la confiance qu'ils portent les uns envers les autres ; (iii) se doter d'une forme de *réflexivité relationnelle*, caractérisant la compétence des parties prenantes à discuter aussi bien des valeurs qu'ils partagent que des désaccords qu'ils ont. La constitution d'un espace de débat collectif, à l'échelle de la filière, faciliterait à la fois la coordination marchande entre les acteurs, tout en assurant le maintien des valeurs constitutives de leurs relations. (Lamine, Noe et Bui, 2016 ; Lamine et Noe, 2017).

Les quatre études de cas que nous avons regroupées ici montrent qu'il existe une volonté forte des acteurs de la production agricole biologique pour maintenir, en contexte de changement

d'échelle, les valeurs qu'ils défendent, y compris dans leurs relations avec des opérateurs « généralistes » qui sont partie prenante des filières longues biologiques. D'autre part, leur volonté d'inscrire une autre organisation de l'économie se traduit par la constitution de collectifs de mise en marché, comme Bio Loire Océan, la fédération des Éleveurs Bio de France ou OFARM. Ces travaux montrent tout d'abord que la question des marchés est essentielle dans l'univers des agriculteurs biologiques, au-delà des pratiques techniques ou des valeurs philosophiques. La volonté d'inscrire des valeurs dans le fonctionnement des filières biologiques se traduit par la constitution de collectifs ; collectifs qui servent à l'instauration de règles et de dispositifs particuliers pour stabiliser les relations commerciales entre membres et auprès des clients qu'ils ont en commun (comme des grilles tarifaires négociées, des optimisations logistiques sans recourir à la centralisation des produits ou via des interfaces web pour la tarification des récoltes). En dernier point, la volonté d'inscrire et de maintenir les valeurs alternatives va de pair avec un travail marchand constamment actualisé et négocié. Celui-ci s'appuie sur une forme de gouvernance qui inclue verticalement l'ensemble des maillons, afin d'accorder au fil de la croissance les aspirations politiques et éthiques des agriculteurs biologiques avec les contraintes matérielles et économiques inhérentes à un format de commercialisation en filière longue.

Conclusion du chapitre 1

Les filières biologiques sont en croissance rapide, et nous avons vu dans la littérature sur l'émergence et l'organisation des filières agricoles biologiques que les agriculteurs, intermédiaires et distributeurs, « spécialisés » ou « généralistes », déploient un travail important pour organiser leurs échanges. La « structuration des filières » biologiques implique des jeux d'acteurs et des défis techniques multiples qui concernent tant les acteurs issus du « bio » que ceux provenant des filières « conventionnelles ». Il s'agit pour eux, dans le cadre du changement d'échelle, de constituer des collectifs de mise en marché, bâtir des relations de confiance de la production à la distribution, stabiliser de nouveaux flux logistiques et l'homogénéité de qualité qui y sont rattachés, construire de la concertation entre parties prenantes au fil du temps... La littérature nous donne donc de premiers indices sur ce que sont les pièces de cette « structure » et du travail de structuration. Elle témoigne également de l'importance de la thématique marchande aux yeux des acteurs de terrains.

Nous avons vu dans un premier temps comment la littérature académique traitait de la question de la trajectoire du secteur bio, dans différents pays, et de l'organisation de ses filières à l'aune de la « conventionnalisation ». Nous en tirons comme conclusion pour notre étude que les frontières différenciant « bio » et « conventionnel » sont plus poreuses qu'elles n'y paraissent, d'autant que les filières longues mêlent de plus en plus des acteurs provenant de ces deux catégories. Ce constat nous pousse à considérer les problématiques de structuration à l'aune des interactions qui s'opèrent entre parties prenantes des filières, à la façon dont les acteurs défendent leurs intérêts malgré les liens qui les lient, mais aussi comment ils agissent de concert pour répondre aux défis techniques et organisationnels des circuits longs. Ces défis sont multi-échelles : entre producteurs par leur regroupement, entre exploitations agricoles et opérateurs intermédiaires en charge de regrouper et valoriser les récoltes AB à l'échelle de collectif de production, mais aussi entre opérateurs et distributeurs en bout de chaîne.

A ce titre, nous avons vu dans la deuxième partie de ce chapitre que les « généralistes » ont certes une force de frappe et d'action importante pour organiser le secteur bio, mais que leur contribution restait limitée dans le cas des fruits et légumes. Ils font face à une autre forme d'organisation des filières biologiques qui sont portées par la profession agricole et les réseaux de magasins spécialisés. Du côté des généralistes comme des spécialisés, la constitution d'un

approvisionnement AB pouvait être complexe : pour trouver les sources d'approvisionnement, pour gagner leur confiance, pour stabiliser les relations dans la durée ou encore constituer des flux réguliers et qualitatifs de produits bio toute l'année. Il faut donc analyser plus finement les modes de coordination mis en œuvre sur les filières biologiques, pour cerner les différentes façons par lesquelles les fournisseurs interagissent avec les acteurs de la distribution. Comment l'ensemble des acteurs évaluent l'intégrité des pratiques de commercialisation qu'ils mettent en place au regard des valeurs du mouvement biologique ? Il convient de donner une place importante aux formes de relations sociales et économiques qui sont établies entre producteurs biologiques et opérateurs en charge d'approvisionner les enseignes de la grande distribution en produits AB, pour comprendre les dynamiques de structuration à l'œuvre au cours du changement d'échelle des filières longues biologiques.

Nous allons maintenant clarifier le cadre d'analyse sociologique que nous allons mobiliser pour comprendre le travail de coordination entre producteurs, organisations intermédiaires et distributeurs des filières longues biologiques. Comme nous le précisions, les actions relatives à la structuration des filières sont rattachées à des efforts des acteurs pour impacter le marché et ses dynamiques. Ils convient donc de nous équiper des bons outils analytiques pour comprendre leurs efforts.

CHAPITRE 2

« Structurer » des filières en changement d'échelle
Un travail d'agencement du marché

Porter le regard sur le travail de « structuration » des filières longues, c'est donner à voir les formes de relations que des producteurs, des opérateurs, et des distributeurs nouent ensemble, les modalités transactionnelles qu'ils adoptent. C'est aussi comprendre les choix et pratiques qu'ils mettent en œuvre pour donner de la « structure » aux filières longues biologiques au cours de leur changement d'échelle.

Dans la première partie, nous allons montrer l'intérêt de mobiliser la sociologie des agencements marchands pour étudier les pratiques de structuration des filières longues biologiques en contexte de changement d'échelle. Nous montrerons d'abord que ce cadre vise à concevoir le marché comme le fruit d'une construction sociale et matérielle de la part des acteurs, incluant à ce titre de suivre la dynamique des changements qu'ils opèrent en son sein (1.1.). Nous expliciterons le tournant sociologique permis par la théorie de l'acteur-réseau dans l'étude des marchés, et soulignerons la dimension politique qu'il permet pour l'étude des dynamiques d'organisation d'un secteur d'activités (1.2.). Nous clarifierons enfin ce qui est au centre des enquêtes sociologiques mobilisant ce cadre, à savoir les « *dispositifs marchands* » qui servent aux acteurs à agir, et qui cristallisent par leurs propriétés certains principes d'organisation du monde. Ce sont les contenus symboliques et le fonctionnement opérationnel de ces *dispositifs* qui nous permettront de comprendre comment les acteurs réalisent leurs pratiques commerciales, et en particulier celles relatives à la structuration des filières (1.3.).

Dans un deuxième temps, nous focaliserons notre attention sur quatre sous-thématiques de ce cadre d'analyse qui retiennent notre attention. Elles sont relatives (2.1.) au calcul des prix, (2.2.) à la définition de la qualité des produits, (2.3.) aux contraintes posées par la matérialité des légumes et (2.4.) aux représentations que se construisent les acteurs de leur marché. Ces thématiques nous serviront à mieux saisir la nature du travail marchand dont nous traitons dans

ce manuscrit, et ce tant dans la pratique concrète consistant à structurer une filière que dans la compréhension des intentions et justifications des acteurs dans ce cadre.

1. La sociologie des agencements marchands : un cadre pour analyser les dynamiques d'un marché

1.1. Le marché comme construit social, fruit du travail des acteurs

Dans son article de référence, « *Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?* » (Callon, 2013), Michel Callon dresse la conception classique du marché, celle des théories économiques orthodoxes, afin d'expliquer en quoi l'approche du marché comme processus d'« agencement » relève d'un tournant dans la compréhension des activités marchandes et de leurs dynamiques.

Usuellement, les théories économiques tendent à décrire le marché comme l'entité émergeant de la confrontation d'une offre et d'une demande. L'offre et la demande sont pensées comme des sphères autonomes, distinctes. Le marché jaillirait spontanément de leur croisement, fixant un prix et un transfert de propriété à leur contact. Callon clarifie les limites liées à une telle définition du marché. En décrivant cette conception, qu'il appelle le marché-interface, il met en évidence ce sur quoi le regard n'est pas posé : l'offre et la demande ne sont pas là *de facto*, et leur rencontre ou interactions ne se limitent nullement à l'échange instantané de biens ou services clefs en main.

> Un marché-interface distingue d'un côté les biens et de l'autre côté les agents. (…) Les processus qui accompagnent la conception et la fabrication des biens ainsi que la mise en forme des agents auxquels ils sont destinés sont rejetés à l'extérieur du marché. (…) Les rôles des vendeurs et d'acheteurs ne sont pas problématisés. (…) De même les biens sont considérés comme des données, c'est à dire que leur définition, ce que nous avons proposé d'appeler leur qualification (Callon et al., ce recueil43), ainsi que tous les débats auxquels elle donne souvent lieu, demeurent extérieurs au marché. (Callon, 2013, p. 335)

La sociologie des agencements marchands n'observe pas une offre et une demande comme ingrédients minimums pour former un marché, mais l'ensemble des processus qui rendent possible l'échange (Çalışkan et Callon, 2010 ; Callon et Muniesa, 2003). Le regard du chercheur embrasse alors les supports et acteurs-tiers qui participent à agencer une offre de produit en particulier, à produire les biens qui s'y conforment, à définir leur prix et organiser le transport d'un point à l'autre. Les processus qui permettent d'effectuer ces opérations multiples

[43] Chapitre 6 du même ouvrage : *L'économie des qualités.* Michel Callon, Cécile Méadel et Volona Rabeharisoa. Page 143-170.

au sein d'un agencement sont réalisées à l'aide de « dispositifs ». Ils sont les solutions pratiques permettant de résoudre les compromis nécessaires à la réalisation d'une activité commerciale, laquelle implique de réaliser une multitude d'opérations qui engagent des objets et personnes parfois forts éloignées du lieu et du moment où une transaction est réalisée : « *les marchés sont des dispositifs collectifs qui permettent d'atteindre des compromis, non seulement sur la nature des biens à produire et à distribuer mais aussi sur la valeur à attribuer* » (Callon et Muniesa, 2003, p. 191).

Les auteurs liés à la sociologie des agencements marchands cherchent ainsi, dans une perspective dynamique, à comprendre comment les acteurs agissent, innovent et résolvent les défis posés par un acte apparemment anodin : la mise en marché. Le postulat des travaux étudiant les activités marchandes sous l'angle des agencements consiste à considérer qu'aucun marché n'est là de lui-même, dans une configuration immuable et soumise à un ordre donné. Il est d'abord construit par les acteurs, et les agencements marchands dans lesquels ils agissent sont constamment reproduits, reconstruits, travaillés, éprouvés, renouvelés, modifiés, altérés par eux. Les pratiques et processus visant à animer et configurer ces agencements forment ce que les auteurs appellent un « travail marchand » ou « agencing » (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000 ; Cochoy, Trompette et Araujo, 2016), qui est actif et constant. Il s'agit ainsi d'une sociologie qui rend compte des processus permettant d'opérer des « cadrages » relatifs aux phénomènes de « marchandisation » (Callon, 2013).

Ce cadre nous semble propice pour saisir le travail des professionnels du secteur AB lorsqu'ils s'inquiètent des façons par lesquelles les filières sont en train de se transformer au fil du changement d'échelle. Il apparaît également pertinent pour donner sens aux actions qu'ils entreprennent dans le but de structurer le marché AB alors même qu'il change d'échelle. Dans cette perspective, aucun agencement du marché n'est donné a priori. L'enjeu est donc de saisir les visées politiques des acteurs qui mènent le travail marchand.

1.2. La théorie de l'acteur-réseau et la dimension politique des agencements marchands

Les travaux considérant les marchés comme des agencements marchands s'appuient sur une conception et une définition particulières des activités économiques. Caliskan et Callon dressent les bases théoriques de leur programme de recherche (Çalışkan et Callon, 2010) en considérant le marché comme un « acteur-réseau » (ANT pour Actor Network Theory). Cette

approche a d'abord été conceptualisée par Bruno Latour, John Law et Michel Callon dans leurs recherches en sociologie des sciences et des techniques (Callon, 1986 ; Latour, 1987). Elle est, par filiation, transposée aux activités marchandes par les sociologues du Centre de Sociologie de l'Innovation.

Pour cerner l'intérêt d'une approche ANT, il faut d'abord souligner le tournant sociologique réalisé via ce mode d'analyse des faits sociaux. L'ANT s'appuie sur le parti-pris consistant à rejeter les notions classiques des sciences sociales - la norme, la convention, l'institution, la société - afin de revenir à la matérialité des pratiques que mettent en place les acteurs (Brisset, 2014). Pour comprendre ce tournant et l'intérêt d'appliquer l'ANT à l'étude des marchés, nous allons d'abord présenter la conception latourienne des « faits scientifiques », puis nous détaillerons ses implications pour les activités marchandes telles que le décrivent les auteurs de la sociologie des agencements marchands.

Au lieu de considérer la science comme une institution qui apporte la vérité aux politiques et à la société civile, Latour travaille à comprendre d'un côté comment les « faits scientifiques[44] » sont conçus depuis le laboratoire jusqu'à leur formalisation comme résultat de la recherche, et, de l'autre, comment ce parcours fait apparaître les résultats de recherche comme une « vérité » pour des acteurs de la société civile. Il montre alors que les faits scientifiques sont socialement et matériellement construits par un parcours long et hétérogène. Ils sont créés et validés par le recours à des réseaux alliant humains et non-humains : des chercheurs, mais aussi leur laboratoire, avec des équipements comme les éprouvettes normalisées, des protocoles d'enquête ou d'expérimentation, des systèmes de vérification par les pairs etc. (Latour, 2001 ; Woolgar et Latour, 1988). En suivant le trajet des faits scientifiques, Bruno Latour a autant porté attention aux chaînes d'acteurs et d'instruments qui sont engagés dans le processus, qu'aux jonctions qui fabriquent des ponts et des liens entre ces multiples objets, lieux et acteurs.

La focale englobe l'ensemble de la chaîne de production des faits scientifiques, pour scruter comment sont maillées ensemble des composantes du monde : des personnes, des objets, des références, des outils... La théorie de l'acteur-réseau – également appelée la sociologie de la traduction (Callon, 1986) - sert ainsi à considérer l'ensemble du système, pour scruter les forces

[44] Latour entend par « fait scientifique » une découverte, un théorème, une équation, un raisonnement dont on ne remet pas en cause la pertinence. Ces faits participent à cadrer la conception du monde de nombreux acteurs, et sont souvent considérés par eux comme « vrai » puisque provenant du monde de la recherche.

qui lient et attachent ensemble des composants hétérogènes. La démarche de recherche vise à faire ressortir ce qui participe à lier les acteurs humains et non-humains entre eux, à construire et stabiliser des processus qui donnent une apparente cohérence et stabilité à l'ensemble. Il s'agit donc d'un cadre qui tend à saisir une réalité sociale par une investigation s'opérant de proche en proche, visant à relier par exemple une transaction à l'ensemble de son processus d'obtention, depuis la production du bien qui est échangé jusqu'à son changement de propriétaire, incluant des personnes, des connaissances formalisées et des entités matérielles.

Nous avons présenté le principe de l'ANT qui vise à considérer un phénomène social non pas à l'aune des normes existantes ou des institutions (amenant à distinguer par exemple la Science de la Société), mais à l'aune des actions et processus concrets assurant l'avènement du fait social. Cette posture amène à suivre les personnes tout comme les artefacts divers qu'ils mobilisent pour agir. L'acteur-réseau englobe la matérialité et la rationalité des réseaux de personnes et d'organisations économiques, suit avec attention les règles et les routines qu'ils se donnent, mais aussi les instruments qui les équipent, les contraignent ou aident à agir.

L'approche de l'acteur-réseau appliquée à l'étude des marchés passe par l'identification de réseaux sociotechniques capables de produire et de commercialiser une gamme spécifique de produits. Chaque agencement opère alors la production et la commercialisation d'un bien ou service selon un dessein qui lui est propre. Les agencements marchands font référence à des assemblages particuliers englobant l'ensemble de la chaîne de production et de commercialisation des biens. Pour un même produit, les chaînes se distinguent les unes des autres par les façons dont leurs composantes sont liées entre elles, des biens ou services qu'ils rendent, et des finalités visées par ce groupement sociotechnique.

Par cette conception du marché, la sociologie des agencements marchands permet de renouer avec une approche politique de l'organisation des marchés. Cette facette est soulignée par Michel Callon (2013) dans son article de référence lorsqu'il insiste sur l'importance de la variabilité des formes d'agencements possibles. Il ancre ainsi l'idée qu'une « conception » du marché est possible, et peut être réalisée par les acteurs eux-mêmes. Le marché n'est pas une institution qui impose un ordre aux acteurs sociaux, il est la résultante de l'attachement des personnes entre elles, des outils qu'ils se donnent pour se coordonner, et des finalités qu'ils visent collectivement. « L'ingénierie politique des marchés » s'exprime alors par un travail des acteurs visant à cadrer les liens qu'ils tissent entre eux, et se déploient ou s'inscrivent dans des

éléments techniques bien concrets qui sont utilisés pour coordonner leurs activités commerciales tout au long de la chaîne de production et de distribution d'un produit.

> Au lieu de s'enfermer dans des définitions rigides et naturalistes des marchés, il s'agit d'en faire des dispositifs qu'il est possible d'orienter, au moins dans une certaine mesure. (…) Ce qui est en jeu c'est ce qu'on pourrait appeler l'ingénierie politique des marchés, qui nécessite l'existence de choix possibles. Le concept d'agencement marchand (…) a précisément pour ambition de souligner la diversité des configurations. (Callon, 2013, p. 328)

Pour conclure, les agencements marchands sont des agrégats et assemblages liant les acteurs, les marchandises et les équipements qu'ils mobilisent pour leurs activités. Au sein de ces derniers, les « dispositifs marchands » (*market devices*) sont des outils ou instruments mobilisés pour réaliser toutes les activités associées avec le commerce : pour créer le bien, lui attribuer un prix, une définition et une qualité spécifique, pour le faire circuler de lieux en lieux, assurer sa traçabilité, confectionner les attachements avec les consommateurs, etc. Ces dispositifs sont très importants dans la démarche d'analyse des agencements, puisqu'ils sont des objets d'enquête concrets par lesquels les agents concrétisent la dimension marchande de leurs activités. Ils ont fait l'objet d'une attention soutenue dans nombre de travaux, et un numéro spécial de revue leur a été consacré (Muniesa, Millo et Callon, 2007). Ils ne sont ni plus ni moins que les objets d'enquête du sociologue lorsqu'il cherche à comprendre le fonctionnement socioéconomique des marchés, ainsi que la dynamique et les contraintes qui structurent un agencement marchand.

1.3. Les processus de « marchandisation » comme objet d'enquête

Callon et ses coauteurs distinguent cinq processus nécessaires à la constitution des échanges marchands : ces processus ne forment pas une séquence dressant un chemin clef en main pour créer un marché, mais se comprennent plutôt comme des opérations minimales à mener pour doter le système sociotechnique d'une dimension marchande. C'est-à-dire le doter d'une capacité à produire des biens, en faire des marchandises et assurer leur circulation.

Dans leur programme, les processus dits de « marchandisation » font référence à un travail sur (i) l'objet ou service qui fait l'objet d'une transaction monétaire, (ii) le rôle des agences calculatrices et évaluatrices dans la stabilisation de l'agencement, (iii) les modalités permettant aux vendeurs et acheteurs de rentrer en contact, (iv) les procédures de fixation d'un prix, et enfin (v) la maintenance de cet édifice composite (Çalışkan et Callon, 2010). A chaque fois

qu'une de ces activités veut être étudiée, pour comprendre l'organisation des activités économiques, le regard du chercheur peut se porter sur les « dispositifs marchands » qui rendent possibles un ou plusieurs processus. Les « dispositifs du marché » ou « market devices » prennent des formes variées en fonction des processus qu'ils aident à réaliser. Ils peuvent être des outils de mesure, de calcul (Cochoy, 2008), des guides d'achat permettant de comparer des biens similaires entre eux (Karpik, 1996, 2000), des normes réglementaires, des structures logistiques avec leurs camions, entrepôts ou trains, des scénarios et catégories structurées aidant à la prise de décision (Azimont et Araujo, 2007), des plans stratégiques ou des grilles tarifaires qui fixent à l'avance une estimation des prix à appliquer (Henry, 2017)… Ils sont à la fois diversifiés dans leur forme mais aussi plastiques ou modulables dans leur configuration – c'est-à-dire que les dispositifs qui équipent les acteurs peuvent évoluer et intégrer de nouvelles problématiques de coordination à résoudre, influençant alors les acteurs et les liens qu'ils tissent entre eux. Symétriquement, ce sont les défis de coordination et d'échanges nouveaux ou non-résolus qui amènent pragmatiquement et politiquement à reconfigurer certains dispositifs, à les remplacer ou en créer de nouveaux.

Dans la suite de ce chapitre, nous allons focaliser notre attention sur quatre thématiques clefs des agencements marchands, qui nous semblent importantes à détailler pour mieux comprendre notre problématique de structuration des filières longues biologiques dans le cadre du changement d'échelle. La présentation n'illustre pas exhaustivement la typologie des pratiques proposée par Çaliskan et Callon dans leur programme de recherche, ni celle de la « branche suédoise »[45] divisée en trois ensembles. Nous l'avons constituée afin de rester au plus proche de notre thématique et secteur d'activités, à savoir les filières longues biologiques et le marché des fruits et légumes. Nous présentons à chaque fois des dispositifs marchands participant à l'une ou l'autre des thématiques. Nous les détaillons pour illustrer la nature des enjeux que nous allons être amené à traiter, dès lors que l'enquête cherche à comprendre les façons par lesquelles les acteurs assurent et réalisent la coordination de leurs activités économiques.

Les quatre focales réalisées portent sur : (2.1.) le calcul des prix des marchandises, (2.2.) la construction de la qualité des biens échangés, (2.3.) la matérialité des marchandises et les défis

[45] Une typologie des processus de marchandisation est proposée par (Kjellberg et Helgesson, 2006, 2007). Celle-ci se divise en trois familles de processus : (i) les *pratiques de représentation* servent à décrire les marchés ou leur fonctionnement, (ii) les *pratiques de normalisation* servent à établir des objectifs normatifs et des règles collectives, et (iii) les *pratiques d'échange* consistent à réaliser des transactions entre deux parties.

qu'ils posent et (2.4.) le rôle des *représentations* et « préoccupations » des acteurs sur l'ingénierie politique des marchés. Ces ensembles apportent chacun à leur niveau des clefs pour rendre compte du travail de structuration des filières que nous étudions dans ce manuscrit.

2. Quatre clefs d'entrée pour suivre la structuration des filières

2.1. La formation des prix : des calculs et des rapports de force

Dans la sociologie des agencements marchands, les opérations de calcul et de formation des prix tiennent une place importante (Callon et Muniesa, 2003). Cette dimension nous semble aussi au cœur de notre problématique de changement d'échelle et de transformation des filières longues biologiques : avec l'augmentation des volumes, est-ce que les prix payés à la production vont varier ? Quelles mécaniques sont actionnées au fil de la croissance pour maintenir des prix équitables et solidaires pour tous les maillons ? Ou, au contraire, quels dispositifs facilitent les dynamiques de mise en concurrence et les processus de sélection des agents les moins onéreux ? La concentration des volumes et les économies d'échelle typiques de la distribution des circuits longs agricoles vont-ils pousser à l'intensification des pratiques de production ? La structuration des filières va porter sur la capacité des acteurs à construire des prix rémunérateurs dans la durée, impliquant de porter attention aux outils, procédés et logiques algorithmiques qui sous-tendent le calcul des prix et la rémunération des différents maillons des filières.

Le cadre que nous mobilisons considère que les prix ne sont pas la résultante d'une rencontre entre l'offre et la demande. Ils ne sont pas formés anonymement et instantanément, mais sont issus d'un construit matériel et social dont l'architecture dépend des acteurs, des dispositifs concrets et de la variabilité des modalités de calcul existants sur une filière. Les dispositifs de calcul, qui génèrent concrètement les prix des marchandises, peuvent être distribués au cœur des transactions, à la discrétion des parties prenantes, ou à l'échelle de collectifs sociotechniques, assurant pour des groupes plus élargis des références facilitant l'évaluation monétaire des biens.

Le caractère distribué du calcul, en de multiples sites, mais aussi son caractère collectif, par les références partagées, sont importants pour saisir la dimension politique des dispositifs de calcul. La capacité des acteurs à générer des références pour les autres ou au contraire à fabriquer localement un prix participe à déterminer les rapports de force et de domination au sein d'une filière (Callon Muniesa 2003). Callon clarifie cette dynamique de rapports de force par les asymétries qui se créent du fait de la distribution et conception inégale des dispositifs de calcul entre les acteurs : « *les rapports de domination (…) sont inscrits dans des rapports de calculs* ».

La notion de « puissance de calcul » désigne ainsi la capacité d'un acteur à *calculer* les prix à la place des autres (Callon et Muniesa, 2003, p. 209-211 et p. 214).

Au-delà de qui calcule les prix pour qui, l'opération de calcul en elle-même découle de ce que les auteurs nomment une « logique algorithmique » : le procédé permet de calculer et donner un résultat chiffré en mettant en équation des références et des mesures hétérogènes. La logique algorithmique d'un dispositif de calcul est très importante pour comprendre le sens que les acteurs donnent à l'opération de calcul. Elle définit ce que les acteurs ont à cœur et choisissent de mettre dans la balance lorsqu'un prix est fixé. Lorsque la logique de calcul d'un acteur s'impose aux autres, ou qu'une norme tend à construire les prix d'une seule manière, alors la logique algorithmique domine et détermine, à la place d'un ou plusieurs acteurs, quelles sont les données pertinentes pour déterminer le prix de leurs produits. Elles doivent à ce titre être scrutée avec attention car ce sont ces logiques qui déterminent ce qui est mis dans la balance, ce qui est négocié et gravé dans les procédures de calcul.

Nous allons illustrer l'ambivalence entre calcul d'un prix et caractère politique de ce processus au travers de trois exemples. Nous les avons sélectionnés dans la littérature pour leur proximité avec notre domaine empirique d'étude.

Tout d'abord, donnons une illustration par la construction du prix des produits dans une enseigne de grande distribution. Les gestionnaires de supermarchés ne déterminent pas leur prix en rayon uniquement par de la micro-négociation avec les fournisseurs, jouant de leur poids pour obtenir les bas prix. Ils définissent le prix de vente final en s'appuyant pour partie sur les prix publiés dans l'Opus, une base de données gérée par un organisme indépendant en charge de relever quotidiennement les prix des produits directement dans les points de vente des enseignes. Cet organisme indépendant calcule une moyenne pour chaque produit recensé et fournit la valeur aux gestionnaires de supermarchés via l'Opus (Barrey, 2006). Les prix dans les rayons découlent ainsi, pour partie[46], d'un calcul du gestionnaire pour positionner les prix de son point de vente avec ceux des autres enseignes. Ce dispositif de calcul proposé par l'Opus participe ainsi à la dynamique de concurrence que mènent les différents groupes de la

[46] Sandrine Barrey insiste sur le fait que les professionnels qui participent à la fixation des prix (d'achat au fournisseur, de vente via la centrale, du produit en rayon) s'appuient sur « tout un réseau de prix issus d'une pluralité d'espaces de calcul ». Il ne s'agit alors pas de penser les prix en grande distribution comme le fruit d'un calcul individuel et local, mais issu d'une négociation recourant sur les dispositifs de calcul issus de plusieurs réseaux d'acteurs - calculant chacun des prix pour eux-mêmes qu'ils peuvent ensuite diffuser ou non auprès d'autres agents.

distribution entre eux : en les comparant, il rend lisible et opérationnel la guerre des prix que mènent les enseignes de grande distribution les unes par rapport aux autres.

Nous pouvons ensuite repartir du cas de Bio Loire Ocean (BLO) étudié par Ivan Dufeu et Jean-Pierre Bréchet (Bréchet et Dufeu, 2018). Les producteurs de BLO ont constitué, au sein de leur association commerciale pour la vente de légumes bio, un dispositif participant à l'élaboration des prix de leurs marchandises selon une visée bien particulière. Le dispositif utilisé pour vendre leur produit, et donc leur attribuer un prix de vente, ne sert pas à consolider la concurrence entre producteurs, mais à s'assurer que chacun d'entre eux fixe sa tarification de façon cohérente par rapport au collectif de vente. BLO dispose d'un site en ligne dédié aux acheteurs de l'aval. Sur cette interface chaque producteur renseigne son produit et le prix qu'il souhaite pour sa vente. Son offre rejoint celle des autres adhérents, mettant en visibilité les transactions de tous les producteurs entre eux (ceux utilisant le service de regroupement de l'offre de BLO). Chaque adhérent définit donc pour partie son prix de vente par rapport aux autres, et peut réaliser une telle opération grâce au dispositif d'offre en ligne (Bréchet et Dufeu, 2018, p. 54). Ce dispositif est défini par les auteurs comme la pierre angulaire de la coordination entre les producteurs et les différents clients en aval. L'interface de commande remplit sa fonction économique, en permettant aux producteurs de vendre leurs marchandises à des acheteurs. Mais ses modalités de fonctionnement ont été pensées collectivement par eux, pour configurer des relations marchandes qui promeuvent la transparence et la solidarité entre producteurs. Ces principes sont en effet mis en action au sein de la société par l'interconnaissance qu'ont les producteurs des prix qu'ils pratiquent.

A une dernière échelle, celle de la fédération entre plusieurs organisations économiques, il est également possible d'observer la dimension politique des dispositifs de calcul dans l'organisation d'une filière ou d'un marché. Nous avons vu dans le chapitre précédent le cas d'OFARM aux États-Unis, une fédération économique de neuf organisations de producteurs de blé biologique (Guptill et Welsh, 2008). Cette fédération est un dispositif qui participe à calibrer le calcul des prix d'une certaine façon. Il permet légalement, via une structure juridique liant plusieurs organisations, d'unifier le processus de tarification, d'échanger les prix pratiqués entre membres, permettant à chaque groupement de définir localement le prix de vente du blé de façon cohérente vis-à-vis des autres organisations de producteurs de blé bio américains. Les auteurs affirment ainsi que la création d'OFARM ne sert pas uniquement à simplifier l'organisation des échanges pour les groupements : il vise aussi de façon plus politique à

participer à la gouvernance de la filière blé bio à l'échelle nationale. En France, Guilhem Anzalone a porté pour sa part une attention au rôle de la fédération des Éleveurs Bio dans l'organisation des liens entre éleveurs et clients de la grande distribution. La fédération a construit une grille tarifaire, négociée annuellement entre les éleveurs qu'elle représente et des clients distributeurs en bout de chaîne, permettant de réguler le prix des pièces de viande biologiques à l'échelle de l'année (Anzalone, 2012). Cette grille de référence stabilise à l'avance le prix des transactions qui auront cours tout au long de l'année. Elle ne sert pas en elle-même au calcul en tant que tel, mais sert de référence collective pour ajuster les prix et les maintenir en moyenne à un niveau jugé pérenne pour la rémunération des éleveurs bio. Dans les deux cas, la structure juridique qui lie les acteurs et les dispositifs de partage d'information et de tarification collective qu'ils mobilisent servent à ajuster les prix et les modalités de leur calcul.

Ces différentes études confirment combien la construction d'un prix résulte d'un travail que les acteurs mènent avec leur réseau sociotechnique. Ils s'appuient sur des dispositifs de calculs concrets (référence de l'Opus, interface web de comparaison des prix, grille tarifaire de référence) qui permettent de comparer la transaction à celle des autres, d'étalonner un calcul par rapport à des références construites en dehors du lieu de l'échange, de s'assurer de prix rémunérateurs, etc. Ce n'est pas le « marché interface » qui calcule instantanément les prix par croisement de la demande et de l'offre agrégée, mais les acteurs et leurs équipements. Concevoir le calcul des prix selon le cadre des agencements marchands permet ainsi de penser les prix agricoles à l'aune des calculs réalisées de façon distribuée à chaque lieu où un échange est entrepris, témoignant de la diversité des dispositifs mobilisés par les acteurs pour leurs calculs.

Dans la suite de notre récit, nous porterons une attention particulière sur les terrains étudiés, à ces dispositifs de calcul et aux façons dont ils influent sur la définition des prix dans les filières longues biologiques. Leur étude nous aidera à mieux cerner la nature des relations entre producteurs, opérateurs et distributeurs, mais aussi les éléments qu'ils prennent en considération lorsqu'ils cherchent à définir des prix « structurants » pour les filières longues biologiques.

2.2. Qualification des marchandises AB et coordinations entre acteurs

Au-delà des dispositifs et acteurs participant au calcul des prix, la question de la qualité des marchandises constitue une autre entrée thématique pour cerner la nature du travail d'*agencement* des marchés (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000 ; Dubuisson-Quellier, 2003). Les enjeux de définition de ce que sont les produits AB sur le plan marchand fait partie de nos outils théoriques pour cerner les modalités de structuration des filières biologiques au cours du changement d'échelle. Étudier la *qualité* va de pair avec le *calcul* présenté précédemment puisqu'il s'agit d'une opération qui sert à définir ce qu'est le bien, lui donner des « qualifications » permettant de le déterminer, le catégoriser et le positionner relativement à d'autres biens (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000). La qualification d'un produit est ainsi indispensable pour définir aux yeux de l'acheteur ce qu'il va acheter, afin d'évaluer sa valeur et lui attribuer un prix.

Construire des agencements marchands autour de différents registres de qualités est une opération courante sur les marchés : il s'agit de diversifier l'offre, en segmentant les gammes ou en transformant une matière brute pour lui donner une valeur ajoutée. Mais c'est aussi une opération délicate à mener, qui impose de construire à chaque fois l'ensemble des dispositifs de qualification et d'évaluation des produits qui circulent en leur sein, depuis leur lieu de production jusqu'au consommateur final en y incluant différents intermédiaires. L'approche de la qualité par la sociologie des agencements marchands consiste à penser ce qui lie conjointement les producteurs, leurs productions, les opérateurs, les commerciaux, les clients autour d'une qualité donnée, normée, et qu'ils doivent atteindre collectivement.

Notons dès maintenant que nous ne traiterons que peu de la qualification « AB » en tant que telle, qui est un signe de qualité à part entière (le standard européen et le système de certification par tierce partie permettent de cadrer et mettre en équivalence l'ensemble des produits agricoles issus d'un même processus de production dit « agricole biologique »). Le contenu du cahier des charges AB, les modalités de certification et leurs conséquences ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'un intérêt central dans le débat de la conventionnalisation de l'agriculture biologique (Seufert, Ramankutty et Mayerhofer, 2017 ; Fouilleux et Loconto, 2017 ; Nelson et al., 2010 ; Seppänen et Helenius, 2004 ; Campbell et Liepins, 2001).

Notre investigation porte sur les critères de qualités que ne contient pas ce label, mais qui participent pourtant à coordonner les acteurs de la production, les opérateurs et les distributeurs.

En effet, le label AB définit des contraintes sur la façon de produire, en stipulant quels sont les moyens engagés pour cultiver une plante ou élever un animal, mais il ne dit rien des façons de le mettre en marché, de la façon dont il participe ou non à des relations équitables entre acteurs, à être rémunérateur pour les producteurs, ou encore de la capacité des produits AB à être bons pour la santé des consommateurs et de participer à la durabilité des écosystèmes. Le label AB distingue les produits mais pas les acteurs qui assurent leur circulation. Il ne renseigne nullement sur la façon dont ces derniers, tout au long d'une filière AB, qu'ils soient historiques ou issus du conventionnel, agissent pour se lier ensemble et pour valoriser d'une certaine manière les productions agricoles biologiques.

Cette perspective sur le travail marchand relatif à la construction de la qualité sur les filières nous semble prometteuse. Des travaux récents sur la qualité dans les filières agroalimentaires nous montrent que les processus de qualification concernent de moins en moins le produit en lui-même mais de plus en plus les façons de le confectionner, son origine géographique, ses effets sur l'environnement, sur le bien-être animal, la santé des consommateurs, etc. (Balsiger, 2016 ; Stehr et Adolf, 2010). L'approche de la qualité par la lunette des agencements marchands permet ainsi de lier des problématiques de société aux façons dont les acteurs se coordonnent pour y répondre. Les dispositifs de qualité et l'ingénierie de la qualité visent concrètement à attacher des propriétés à un produit agricole, de sorte qu'il soit perçu comme le plus proche de ce qu'attendent les consommateurs, y compris dans ses dimensions éthiques, durables, responsables ou solidaire.

Pour notre étude sur les filières longues biologiques, nous allons à la fois penser la qualité comme un construit sociotechnique qui découle d'une coordination entre opérateurs des filières, en impliquant les producteurs, les distributeurs, les consommateurs, et les intermédiaires comme des organisations de producteurs[47]. Mais nous allons aussi nous intéresser à la variabilité des façons de qualifier un même produit bio, et donc de comprendre plus transversalement et politiquement comment des acteurs vendant le même type de produit (par exemple une récolte d'oignons AB) s'y prennent pour le qualifier et le valoriser différemment en fonction des relations qu'ils nouent entre eux (Thorsøe et Noe, 2016).

[47] Les Organisations de Producteurs désignent des collectifs de vente, constitués par le regroupement de producteurs, et qui ont obtenu la reconnaissance légale d'Organisation de Producteur tel que défini dans la législation européenne. Ce statut a été créé pour équilibrer les négociations entre agriculteurs et grande distribution.

L'augmentation des ventes sur les filières longues amène à densifier les flux pour les adapter aux principes de la distribution : homogénéité et standardisation des produits, économie d'échelle dans leur processus de production et mise en circulation, ou encore optimisation des flux et des prix de la production à la distribution. Dans ce cadre, comment les agriculteurs biologiques et leurs partenaires des filières s'y prennent pour d'un côté homogénéiser les récoltes AB, les massifier et les standardiser pour répondre aux principes de la distribution de masse, tout en assurant de l'autre côté la pérennité des conditions de production des exploitations biologiques, en respectant les règles agronomiques, en évitant l'intensification des pratiques de production et en maintenant une rémunération équitable pour chaque maillon ? Comment les acteurs arrivent à se défaire de la tension entre produits de « grande consommation » et « consommation responsable » dont l'agriculture biologique fait l'objet ? Ces questions sont au cœur des problématiques liées à la construction de la qualité des marchandises AB dans le cadre du changement d'échelle, et la compréhension des dispositifs de *qualification*, leur contenu et les formes de coordination construites pour les atteindre sont au cœur de notre enquête.

Tout d'abord, nous allons donner une place importante aux coordinations verticales, entre opérateurs de la filière, car un produit agricole peut en effet devenir une marchandise dont les propriétés ne sont absolument pas déterminées par le lieu de production, mais par l'image que se fait le client final du produit qu'il désire. Sophie Dubuisson-Quellier (Dubuisson-Quellier, 2002) montre ainsi sur la filière des coquillages[48] alimentant les supermarchés que la qualité des huîtres en grande distribution est fortement cadrée, et leurs propriétés sont inscrites dans des protocoles et des arrangements formels. Il s'agit de dispositifs marchands ayant un lien avec la *qualification des* produits, comme des grilles de classification légalement établies et des cahiers des charges inscrits dans les contrats d'approvisionnement. Ces dispositifs servent à la coordination et à la contractualisation des acteurs à l'échelle de la filière, qui fixent et stabilisent les critères définissant les produits attendus par les supermarchés auprès des conchyliculteurs.

Cette coordination par la qualité est scellée formellement à l'écrit dans les contrats et les tables de classifications des huîtres, mais le contenu de ces prescriptions découle d'une représentation particulière du consommateur d'huîtres. Des modèles abstraits construits par des professionnels du marketing et de la consommation (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000) servent à dépeindre

[48] Coquillages est une catégorie qui incluent les huitres, moules, palourdes… Famille des gastéropodes.

la figure du consommateur et ses attentes, permettant de définir précisément le type d'huître qu'il faudrait mettre en rayon pour les satisfaire. L'image produite par ces professionnels joue ainsi un rôle important dans les négociations avec les fournisseurs puisqu'elle est utilisée pour imposer l'achat d'un spectre limité d'huîtres. La grande distribution adapte ainsi son répertoire de fournisseurs en fixant précisément les contraintes auxquelles ils doivent se soumettre (Dubuisson-Quellier, 2002).

Ce premier exemple témoigne d'une forme de coordination collective autour d'un registre de qualité construit selon une certaine « figure du consommateur ». Cet archétype du consommateur déterminé par la grande distribution amène à contraindre les pratiques productives des producteurs : seulement certaines espèces d'huîtres ont une valeur marchande et les conchyculteurs doivent suivre des itinéraires techniques bien définis s'ils veulent valoriser leur travail de production auprès de la grande distribution. Ce cheminement autour de la qualité nous permet de lier des pratiques de production, de choix d'espèces, d'itinéraire techniques avec des formes de négociation commerciale, passant ici par la définition unilatérale de la qualité des huîtres via un registre et des dispositifs marchands imposés par la grande distribution.

Pour donner une dimension plus politique à la construction de la qualité par les acteurs des filières, il nous faut insister sur le fait que la coordination des acteurs autour d'une qualité de produits n'est pas toujours construite par les acteurs en bout de chaîne. Les acteurs de la grande distribution ont certes un poids important dans la distribution des biens alimentaires, mais ils ne contrôlent pas à eux seuls l'organisation des filières agricoles. Plusieurs façons de mettre en marché et de qualifier une huître sont possibles, ce que Dubuisson-Quellier ne manque pas de préciser dans son étude du marché des coquillages : les producteurs ne produisent pas que pour les grandes enseignes, et peuvent vouloir valoriser d'autres huitres, pour approvisionner d'autres familles de clients. Ils vont alors construire d'autres agencements marchands qui s'appuient sur d'autres dispositifs de qualification des produits et de calcul de leur valeur.

Dans leurs travaux sur la construction de la qualité des pêches – ici le fruit - produites en région Rhône-Alpes (Dubuisson-Quellier, Navarrete et Pluvinage, 2006) analysent le rôle de 17 Organisations de Producteurs (OP) sur la valorisation des pêches produites sur le territoire. Ils montrent que la qualité ne découle pas que "*des exigences qualitatives exprimées par un aval plus ou moins univoque, mais qu'elles résultent de processus de coordination de l'OP entre les contraintes des producteurs en amont et les opportunités des clients en aval*." (Dubuisson-

Quellier, Navarrete et Pluvinage, 2006, p. 19). L'approche collective de la construction de la qualité sur les filières invite à regarder comment « *des accords locaux permettent aux acteurs de définir ensemble la qualité »* et de donner une place importante aux *« moyens dont ils se dotent pour l'évaluer »* (*Ibid*., p. 19).

L'intérêt relève ici du fait que la construction de la qualité ne s'opère pas seulement sur un rapport de force entre une exploitation agricole et un acheteur, mais découle d'un ensemble composite où plusieurs échelles d'action s'imbriquent : l'exploitation agricole, mais aussi l'intermédiaire qui regroupe les productions de plusieurs exploitations agricoles, et encore le distributeur final à qui est destiné les productions regroupées. Cette dimension collective et négociée de la construction de la qualité est importante à cerner, puisqu'elle fait des producteurs des parties prenantes dans la production et la définition de la qualité des produits. Leurs contraintes et aspirations, leurs pratiques techniques ou les conditions pédoclimatiques dans lesquelles ils agissent, peuvent affecter tout autant que la grande distribution les façons dont la qualité doit être définie, gérée et stabilisée. L'intérêt d'organiser la qualité sur une filière agricole en y incluant toutes ses parties prenantes est analysée en détail pour la salade et la pêche dans le Sud Est de la France (Navarrete, Tordjman et Rouby, 2003). Les différents maillons d'une filière (producteurs, opérateur intermédiaire et distributeurs) dégagent de nouvelles marges de manœuvre et espaces de coordination pour valoriser les qualités de production agricole lorsqu'ils le font en concertation les uns avec les autres. Les travaux sur le cas de la pêche et de la salade montrent qu'il est plus facile et moins onéreux d'atteindre des objectifs de qualité à l'échelle d'un collectif de production (coordination horizontale) plutôt qu'en contraignant toutes les exploitations à adopter un standard unique (coordination verticale). Dans le cas de la pêche en région Rhône-Alpes, l'action à l'échelle du bassin d'approvisionnement prenant en considération la diversité de ses microclimats et des variétés permet par exemple à une OP d'échelonner suffisamment les dates de récolte des adhérents, pour répondre aux exigences d'homogénéité et d'approvisionnement régulier tout au long de l'année attendues par les clients de la distribution.

Les travaux que nous avons présentés sont intéressants pour notre problématique puisqu'ils rattachent d'un côté les choix de production réalisés sur la ferme aux contraintes posées par leur mise en marché. Ce qui nous intéresse ici relève donc des liens que la sociologie des agencements marchands permet d'établir entre d'un côté des pratiques marchandes coordonnées à plusieurs acteurs d'une filière (pour qualifier, calculer et vendre les biens), et

leurs influences sur les pratiques de production à l'échelle de l'exploitation (comme les dates de plantation, le choix des variétés et l'évolution des pratiques agronomiques de la profession agricole). Pour notre étude, nous allons particulièrement nous intéresser aux dynamiques de coordinations et de négociations réalisées entre plusieurs producteurs, notamment dans le cas de filières où une organisation de producteurs sert d'intermédiaire avec les clients distributeurs. Le choix d'aborder la qualité à l'échelle collective nous semble le plus pertinent pour concilier les enjeux d'homogénéité de produits posés par la distribution, et la prise en compte des intérêts des producteurs dans la réalisation d'une telle homogénéité (durabilité agronomique, juste rémunération). Nous aurons alors davantage de prises sur le travail des acteurs lorsqu'ils agissent pour structurer leur filière, lorsqu'ils définissent une qualité qui les unit et qu'ils opèrent des choix politiques. Ces derniers ont en effet des impacts à la fois sur le commerce et sur la capacité des exploitations biologiques à maintenir leurs principes agronomiques et éthiques sur des filières longues en contexte de changement d'échelle.

2.3. Défis de coordination et matérialité spécifique des fruits et légumes

Le cadre théorique des agencements marchands donne une place importante à la matérialité du marché. Nous l'avons vu au travers des dispositifs impliqués dans la réalisation des transactions, mais cela s'applique aussi à la matérialité de la marchandise échangée elle-même : échanger des actions boursières ou des légumes amène à solutionner des défis de coordination différents. Par leur nature, certains biens imposent aux acteurs de résoudre certains défis de coordination que d'autres ne posent pas.

Ce point a d'ores et déjà été bien souligné par Antoine Bernard de Raymond dans son étude sur l'évolution du marché des fruits et légumes en France dans la seconde moitié du XXème siècle. Il remarque que les fruits et légumes ont des caractéristiques singulières : variabilité, périssabilité, saisonnalité (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013), qui imposent des contraintes spécifiques pour leur gestion selon les modalités de la *distribution*. En effet, les fruits et légumes, comme les autres productions agricoles, ont des spécificités qui sont propres au « vivant ». La variabilité des récoltes, leur périssabilité et la saisonnalité de la production se présentent ainsi comme des contraintes inaliénables pour les acteurs qui cherchent à en faire le commerce : « *par contrainte, il ne faut pas entendre ici quelque chose d'inaltérable, mais une caractéristique à laquelle les acteurs concernés doivent nécessairement se confronter, avec*

laquelle ils sont aux prises, et qu'ils ont en partage. » (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013, p. 5).

La variabilité implique l'existence d'écarts entre le produit réel et une norme préétablie. La massification sur les filières longues est un processus qui implique d'appliquer des critères d'homogénéité et de régularité aux produits, facilitant leur traçabilité et leur expédition. Or la variabilité des récoltes amène nécessairement à l'obtention d'un spectre plus ou moins large de qualité produite : une carotte peut pousser droite et faire 22 centimètres comme recommandé par l'acheteur. Mais elle peut aussi être annelée en cas d'à-coups de croissance, se diviser en deux si un caillou gène sa pousse, et une partie de la parcelle peut donner des carottes trop petites si l'eau a manqué. Plusieurs normes et grilles tarifaires sont alors nécessaires pour valoriser les produits récoltés en fonction de leurs calibres, aspects, couleurs ou états de l'épiderme. Ces catégorisations sont le fruit d'un travail marchand à part entière, qui découle de la variabilité inhérente aux fruits et légumes.

En second point, la périssabilité signifie que les produits récoltés évoluent dans le temps. Ils disposent d'une durée de vie limitée qui implique des formes d'organisation adaptées à ce dépérissement (Freidberg et Freidberg, 2009). Par exemple, le recours à des serres ou des variétés spécifiques permet d'étaler les périodes de récoltes d'un même légume - par modification de son environnement (conditions climatiques) et de son cycle de développement (précocité de la variété). A l'autre bout de la chaîne, des hangars réfrigérants et des composés chimiques diffusés en leur sein permettent de stocker certaines espèces de longs mois après leur récolte.

Enfin, la saisonnalité correspond aux rythmes périodiques et cycliques des activités de production et des habitudes des consommateurs. Le cycle biologique de chaque légume, en tant que plante, s'opère en fonction des saisons – puisqu'elles répondent aux longueurs d'ondes émises par les rayons solaires ou détectent les variations de température pour initier leur développement. Parallèlement, les consommateurs sont disposés à manger certains fruits ou légumes en fonction de la période. La coordination temporelle des produits périssables et de consommateurs plus ou moins fidèles pose des questions de gestion de l'offre et la demande au cours du temps.

Prendre en compte ces trois facettes propres aux légumes permet de comprendre les problèmes empiriques qui se posent aux acteurs des filières fruits et légumes – qu'ils soient producteurs,

groupes de producteurs ou distributeurs : « *La prise en compte de ces spécificités permet de mettre en lumière des aspects souvent négligés du fonctionnement des systèmes agroalimentaires, et pour cette raison d'en révéler les ressorts : c'est parce qu'on a affaire à une matière qui oppose une résistance spécifique que l'on va saisir ce qui, implicitement, est constitutif des mondes sociaux étudiés* » (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013, p. 3). Ces contraintes liées au caractère « vivant » des produits agricoles sont prises en compte dans notre investigation. Les solutions et pratiques mises en œuvre par les acteurs pour y répondre sont ainsi intégrées aux problèmes que nous étudions dans le cadre de la problématique de structuration des filières longues biologiques en changement d'échelle.

2.4. Les représentations du marché au service de l'ingénierie des filières

Dans cette dernière partie, nous allons mettre en lumière l'importance de prendre en compte les *représentations* que se font les acteurs de leurs activités économiques, et plus particulièrement de la représentation qu'ils construisent quant aux filières biologiques et à la façon de les organiser. Notons que les recherches sur les figures du client que nous avons citées précédemment participent aussi à cette approche sur les représentations. Cependant, nous allons déplacer notre focale depuis les dispositifs marchands et les objets mis en circulation vers ce que pensent les acteurs et leurs actions.

Pour justifier ce pas de côté, nous devons présenter un concept de la sociologie des agencements marchands qui permet de dresser des ponts entre *représentations* des acteurs sociaux et configuration des dispositifs marchands qu'ils mobilisent pour agir. Il s'agit du principe de *performativité* des connaissances marchandes. Nous suivrons ce principe au travers d'un champ de littérature récent qui traite des contestations du fonctionnement des marchés par les acteurs sociaux, et de leurs conséquences sur les dispositifs qui peuplent les mondes marchands contestés.

Les travaux qui s'appuient sur les représentations (scénarios et discours structurés, référentiels, justifications et morales) des acteurs sociaux et économiques visent à comprendre comment les représentations qu'ils se font du marché ou du secteur affectent les liens et les fonctionnements des agencements marchands dans lesquels ils agissent (Kjellberg et Helgesson, 2006, 2007 ; Kjellberg, Azimont et Reid, 2015 ; Le Velly, Goulet et Mallard, 2015).

Ce faisceau de travaux s'appuie sur le principe de performativité tel que développé dans le cadre de la sociologie des agencements marchands. La performativité a ainsi désigné l'influence des

théories économiques et de management sur l'organisation des marchés – au travers des outils de gestion qu'ils mettent à disposition des acteurs pour piloter leur commerce, ou des modèles théoriques qui leur servent à construire des marchés concrets, comme des places boursières ou de nouveaux produits financiers (MacKenzie, 2008 ; MacKenzie, Muniesa et Siu, 2008). L'instauration du marché aux fraises en Sologne est un exemple instruit dans la littérature (Garcia, 1986), qui montre comment il est possible à partir d'une conception théorique d'un marché « parfait » (s'appuyant sur les théories économiques) de construire de toutes pièces un agencement particulier du marché. Ici le marché au cadran pour la vente des fraises dans la région de Sologne.

Nous mobilisons aussi ce principe de performativité des connaissances des sciences économiques et du management dans l'agencement des marchés, mais en l'élargissant, puisque nous appliquons ce principe de performativité aux modèles et outils construits par les professionnels eux-mêmes, « en plein air »[49], en dehors des théories économiques et de management. A l'image des débats qui ont eu lieu entre la FNAB et la grande distribution en introduction, nous allons porter une attention forte aux savoirs et compromis situés, aux représentations construites localement et ponctuellement par ces groupes d'acteurs.

Donner sa place aux représentations que se font les acteurs nous apparaît pertinent pour appréhender les dynamiques de structuration mises en place par les acteurs des filières longues. Du fait du changement d'échelle, les professionnels du secteur s'inquiètent de la façon dont les échanges vont se structurer : ils craignent que les vagues de conversion fassent fluctuer les prix. Ils s'inquiètent des conséquences que vont avoir la croissance sur les formes de relations entre maillons des filières. Les effets immédiats ou futurs du phénomène de croissance sont intégrés dans les réflexions stratégiques, et le résultat de leur analyse du changement d'échelle les amène à débattre des meilleures pratiques à adopter. Il convient donc de donner une place importante à cette anticipation réflexive dans nos travaux : les maillons des filières, tout comme leurs observateurs, se posent des questions quant au devenir du secteur biologique. Cela amène certaines parties prenantes à réagir en constituant des discours structurés qui y répondent. Par exemple, ils créent des images et représentations des marchés AB où sont mis en scène les

[49] Ce terme est mobilisé Callon et al. 2001 dans le cas des controverses technologiques. Il fait référence à la capacité des « profanes », en opposition aux « scientifiques » ou « experts » confinés dans leurs laboratoires ou officines. Les auteurs témoignent de la capacité des citoyens à participer eux aussi au processus de gouvernance de la technologie faisant l'objet de controverses. Ils contribuent au travers des connaissances et observations qu'ils réalisent sur le terrain, en plein air.

acteurs. Ils illustrent dans leurs récits les effets néfastes de la concurrence, des rapports de force où les producteurs bio se font « presser le citron », où les prix bas limitent les marges et réduisent les profits… Alors qu'a priori tout va bien, car le marché AB croît, les façons de structurer les filières sont sujettes à débat, inquiètent, et des remises en cause sont émises au fil de la croissance économique de l'agriculture biologique. Plus que de simples discours, ces représentations poussent les acteurs à produire des dispositifs marchands nouveaux, ayant vocation à répondre aux questionnements qu'ils se posent.

Un ouvrage et un numéro spécial, l'un intitulé « Concerned markets : Economic ordering for multiple values » (Geiger et al., 2014a), l'autre plus récent « The constested moralities of markets » (Schiller-Merkens et Balsiger, 2019) explicitent l'importance de lier les représentations que se font les acteurs, et leur capacité à agir sur l'agencement des marchés. Les articles qui les composent s'inscrivent pleinement dans le cadre théorique que nous mobilisons et leurs apports nous semblent importants pour notre problématique de structuration des circuits longs en contexte de changement d'échelle.

Les auteurs s'appuient sur la notion de « points chauds » développé par Michel Callon pour définir les situations de controverses marchandes (Callon, 1998) : ce sont des périodes au cours desquelles les conséquences du fonctionnement d'un secteur d'activités deviennent problématiques. Ce sont des phases où s'opère une problématisation d'un marché, justement parce qu'il apparaît à ce moment comme dysfonctionnel, à rebrousse-poil de valeurs morales, alors qu'il ne l'était pas avant : « *Un marché concerné {*concerned market*} est un marché dans lequel quelque chose qui était auparavant considéré comme une simple contingence est reformulée comme faisant partie d'une situation de nature définie - c'est-à-dire une situation où les acteurs deviennent liés. Ceci, à son tour, met en marche des processus de justification.* » (Geiger et al., 2014, p. 5 - notre traduction).

L'approche par la controverse ou la moralisation des marchés ne relève pas uniquement de l'analyse des discours de contestation, qui peuvent se référer tant à la protection de l'environnement, au bien-être animal, à la protection des personnes vulnérables, qu'à l'éthique. Il s'agit plus pragmatiquement d'observer ce que les acteurs jugent devoir être transformé dans le fonctionnement du secteur pour calmer les tensions. S'intéresser aux effets des activités marchandes, au-delà des registres de valeurs ou ordres moraux mis en défaut, c'est explorer comment le fonctionnement du marché est appréhendé et modifié par les acteurs eux-mêmes : *" Les marchés concernés témoignent d'abord d'une forte préoccupation pour le marché lui-*

même et les marchés eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour ce qu'ils font, pour ce qu'ils devraient être, pour ce qu'ils devraient faire et pour la façon dont ils pourraient être transformés pour le faire " (Cochoy, 2014, p. 238 – notre traduction).

Dire que l'on va suivre la structuration des filières, c'est-à-dire suivre le travail de construction et de maintenance des filières biologiques face à l'expansion des ventes en circuit long, signifie que nous allons faire émerger différentes significations de ce travail pour les acteurs. Donner la place aux représentations qu'ils se font de « comment structurer une filière » nous aide à retracer les processus sociaux de problématisation qui sont antérieurs ou concomitants à des actions concrètes d'agencement du marché. Que ce soit au niveau de la ferme, de l'opérateur économique, du conseil agricole ou du débat sectoriel, chaque acteur agit pour transformer ou structurer son environnement, ses partenaires, son entreprise. Ils le font en fonction de ce qu'ils pensent être bon, juste, bénéfique, rémunérateur, à faire ou ne pas faire. Les décisions découlent de justifications dont nous pouvons trouver les fondements, et donc le sens social, en suivant ce qui motive les acteurs économiques et leur sert de support cognitif à la décision.

Nous adoptons, dans la lignée des travaux sur la performativité et les marchés concernés, une approche visant à suivre les façons par lesquelles la « croissance économique », ou dans notre cas ce que les acteurs nomment le changement d'échelle, deviennent des objets de préoccupation au regard de leurs effets sur la crédibilité du label AB, la capacité du mouvement biologique à former une alternative crédible vis-à-vis de l'agriculture conventionnelle, ou encore la capacité du secteur biologique à maintenir sa promesse de transformation de l'agriculture dans sa globalité. Nous lierons ensuite ces cadres cognitifs aux pratiques de structuration que ces acteurs mettent en œuvre.

Le fait d'accepter l'influence de controverses morales sur les comportements et la structure des marchés nous aide à cerner le caractère évolutif d'un secteur économique. Il nous permet d'inscrire l'étude sociologique des filières agricoles biologiques dans un cadre temporel, afin de cerner comment le champ de l'agriculture biologique évolue. Comment le secteur bio – entendu comme une population d'acteurs divers qui orientent leurs actions les uns par rapport aux autres - se transforme, ou se segmente sous l'effet d'une croissance qui pourrait être trop rapide ? Nous considérons que les luttes symboliques et pragmatiques pour l'organisation des filières au cours du changement d'échelle, entre acteurs issus du « conventionnel » ou du « biologique », vont participer à infléchir au marché AB son orientation, vont générer de

nouvelles présentations des problèmes à gérer, des modèles de développement à adopter, impactant ainsi les dispositifs marchands qui structurent les filières longues biologiques.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis de clarifier notre cadre analytique, à savoir le choix de la sociologie des agencements marchands pour étudier le travail de structuration. En suivant avec attention le travail marchand mis en place par les acteurs des filières, nous pourrons décrire finement les dispositifs qui lient les agents les uns aux autres, et sur lesquels ils s'appuient pour commercer. La diversité des tâches qu'ils permettent, comme le calcul des prix, la construction de la qualité, la gestion de la matérialité des marchandises ou la construction de *représentations* des filières et de leurs problématiques marchandes nous aideront à analyser les actions relatives à la structuration des filières.

CHAPITRE 3

Le changement d'échelle
Une préoccupation liant secteur bio et conventionnel

La notion de « marché concerné » s'est constituée afin d'analyser les processus par lesquels des attentes morales, sociales et politiques viennent à interférer avec l'organisation des échanges marchands (Geiger et al., 2014a). Dans notre cas, nous allons suivre la genèse des processus amenant le marché AB à devenir un « point chaud » (Callon, 1998) : identifier le travail mené par certains acteurs pour faire des filières des objets préoccupants, la façon dont ils construisent des représentations problématiques de leur fonctionnement. Comment certains groupes d'acteurs agissent pour faire du changement d'échelle un « objet de préoccupation » ? Pour le dire un peu différemment, mais toujours dans les termes de la sociologie des agencements marchands, quelles représentations du marché (Kjellberg et Helgesson, 2006) construisent-ils pour peser sur les changements en cours ? Et dans ce cadre, quelle figure du consommateur (Dubuisson-Quellier, 2002) mobilisent-ils ?

Dans un premier temps, nous analyserons la posture et les actions de la FNAB. Cette organisation historique a déployé un important travail pour la problématisation du changement d'échelle et la formulation de solutions (section 1). Dans le second temps, nous déplacerons notre regard vers les opérateurs et distributeurs généralistes (section 2). L'intérêt de ce déplacement est de mettre en contraste les représentations du changement d'échelle dans les réseaux militants et historiques de l'agriculture biologique et celles formulées par des organisations issues de l'agriculture conventionnelle. Nous verrons ainsi qu'en dépit de leur origine différente, et de l'accent inégalement mis sur certaines dimensions du changement d'échelle, ces deux groupes d'acteurs partagent pour l'essentiel une même représentation des transformations actuelles du secteur, des risques qui leur sont associés et du modèle d'agriculture biologique à maintenir dans l'avenir.

Méthodologie du chapitre 3

Pour la FNAB, nous nous sommes d'abord concentré sur le discours public de cette organisation historique du mouvement agricole biologique en France. Nous avons analysé un large corpus de documents produits par la fédération (rapports annuels, communiqués de presse, manuels et vidéos en ligne) entre 2009 et 2018. Pour une part majoritaire, les documents sont librement accessibles sur le site officiel du réseau, et certains séminaires sont visionnables sur leur chaîne de diffusion YouTube. Nous avons sélectionné les documents qui traitent explicitement du "changement d'échelle" de l'agriculture biologique ou, pour les documents plus anciens, qui répondaient aux besoins de structuration du secteur du fait de la croissance rapide de l'offre et de la demande. Nous avons également recueilli et analysé des documents produits par les associations régionales membres de la FNAB (essentiellement pour les Hauts-de-France, l'Occitanie et la région Provence-Alpes Côte d'Azur) traitant des mêmes questions. Ce corpus est constitué d'une cinquantaine de documents, d'une taille moyenne de 10 pages pour les documents écrits et allant de quelques minutes à près de deux heures pour les vidéos. Nous avons ensuite codé les documents manuellement afin d'identifier les thèmes et les idées communes qu'ils contenaient.

Parallèlement à cette étude documentaire, treize entretiens semi-structurés ont été réalisés : cinq avec des directeurs et des salariés de la FNAB à Paris et sept avec des membres de différentes associations régionales (Gabnor, Agriculture Biologique Picardie, Bio de Provence, Sud&Bio et Bio66). L'objectif de ces entretiens était de clarifier le sens donné aux actions de structuration des filières, et leurs liens avec le contexte de changement d'échelle. Les entretiens ont duré entre 45 et 90 minutes et ont été entièrement retranscrits. Nous avons également assisté à plusieurs événements publics organisés par la FNAB et/ou les associations régionales (conférences et salons) entre 2016 et 2019.

Pour saisir le positionnement des opérateurs généralistes, nous nous sommes appuyés sur leurs interventions à différents salons professionnels spécifiques du secteur agricole biologique. Nous avons assisté (directement ou par visioconférence enregistrée) à 11 tables rondes où débattent des professionnels du marché biologique : ils sont responsables d'approvisionnement pour une enseigne de distribution (Biocoop pour les réseaux spécialisés, ou Carrefour, Auchan, Casino pour les réseaux généralistes), salariés d'une industrie agroalimentaire, d'entreprises privées de collecte et mise en marché, ou d'un groupe coopératif agricole. Trois rencontres en particulier seront décrites : le séminaire introductif du salon « La Terre est Notre Métier »

organisé par la FNAB en 2016, la première table ronde du séminaire annuel de l'Agence Bio en 2019 et le séminaire de clôture d'un think-tank progressiste (agriDées) en 2018 qui rassemble des entreprises de l'agroalimentaire conventionnel. Lors de ces dernières nous avons discuté informellement avec trois représentants de la grande distribution, menant à un entretien avec l'un d'entre eux. En complément des salons professionnels, nous avons suivi les différentes formes de critique du développement de l'agriculture biologique diffusés dans la presse, ainsi que les publications de certains cabinets d'étude économique (Xerfi, Challenges, Les Échos Études) et institutions publiques (Centre National de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture).

Enfin, nous avons compilé les publications officielles de l'Agence Bio de 2006 à 2020. Cette agence d'État créée en 2001 tient le rôle d'Observatoire National de l'Agriculture Biologique. Dans ce cadre, elle produit les statistiques permettant d'évaluer l'état et l'évolution du secteur agricole biologique en France. Nous avons analysé un corpus de plus de cinquante publications allant de 3 à 50 pages. Il s'agit des livrables annuels produits par l'Agence depuis 2006, comprenant les Chiffres clefs, les Baromètre CSA et les Dossiers de presse. En complément, nous avons assisté et retranscrit les séminaires annuels de l'Agence de 2018 et 2019. Ces données ont été utilisées pour analyser finement l'évolution chiffrée du secteur AB et la façon dont l'agence justifie l'avènement du changement d'échelle en 2016.

Tableau des entretiens mobilisés dans le chapitre 3

Prénom	Organisme	Fonction	Dates de l'entretien
Julien	Bureau Fnab	Délégué général, de 2010 à 2018	Avril 2017
Samuel	Bureau Fnab	Chargé de mission Développement économique et relocalisation	Juillet 2017
Diane	Bureau Fnab	Chargée de mission Filières viti/arbo/maraîchage bio	Mars et juillet 2017
Jeff	Groupe Casino	Directeur des achats fruits et légumes	Octobre 2017

1. La FNAB face à la croissance économique : le changement d'échelle comme combat syndical

La Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB), créée en 1978, a pour vocation l'accompagnement des agriculteurs biologiques français et le développement à grande échelle de ce mode de production. Elle est reconnue par les pouvoirs publics[50] comme un interlocuteur important, représentante historique de la profession agricole biologique. Les agriculteurs adhérents sont à la fois actifs dans la gouvernance de la fédération puisqu'ils siègent majoritairement au conseil d'administration du réseau, et ils sont encadrés et accompagnés dans les territoires par des structures à l'échelle régionale (les GRAB) et départementale (les GAB). Le siège national de la FNAB est une petite structure, n'employant en 2017 que 11 salariés. Mais son réseau constitué des GAB et GRAB implique plus de 300 salariés en lien avec près de 10 000 producteurs biologiques. Par la suite, lorsque nous parlerons du « réseau », de la « fédération » ou de la « FNAB » nous ciblerons cet ensemble d'organisations présentes sur tout le territoire. La dénomination de bureau Fnab fera référence à l'antenne nationale qui coordonne le réseau.

Dès 2009, la fédération utilise la dénomination de « changement d'échelle » pour désigner un nouveau front de bataille syndical. Les politiques publiques et les consommateurs démarrent leur engagement sur la bio, les indicateurs statistiques témoignent d'une reprise des conversions vers l'AB. Les membres du réseau s'en inquiètent. Ils considèrent que le développement à venir ne va pas générer un simple saut quantitatif du secteur biologique, répliquant à l'identique mais en plus grand le fonctionnement des filières bio actuelles. Elle considère plutôt cette période comme une phase de transition incertaine pour le secteur bio français.

Nous allons montrer que la FNAB a élaboré un cadre normatif sur ce qu'elle nomme le « changement d'échelle » : un discours stabilisé explicitant les risques posés par la croissance rapide du marché (1.1.), mais aussi le modèle économique qu'elle propose pour assurer un développement « durable, équitable et solidaire » (1.2.) et les valeurs de la bio qu'elle souhaite

[50] Le Ministère de l'agriculture reconnaît depuis 1991 la FNAB comme une organisation professionnelle à vocation syndicale, au même titre que les autres syndicats de l'agriculture conventionnelle. En 1998, elle sera un des interlocuteurs du Ministère en vue de l'élaboration du premier plan pluriannuel de développement de l'agriculture biologique. Cette place se renforcera au cours des années 2010, et elle sera reconnue ONVAR (Organisme national à vocation agricole et rurale) pour sa contribution au développement de l'agroécologie en France.

défendre dans ce contexte (1.3.). Enfin, nous insisterons sur la façon dont la FNAB crée des repères économiques destinés aux agriculteurs et aux opérateurs économiques (1.4.).

1.1. Penser les risques du « changement d'échelle » pour mieux les éviter

Dès 2009, le Conseil d'Administration[51] du réseau et les salariés du bureau Fnab entament une réflexion à propos du futur des filières biologiques. La bio croît, mais vers quoi ? Comment accompagner la croissance économique en maintenant des conditions favorables aux producteurs biologiques ? Le problème n'est en effet pas neutre pour la FNAB. Elle identifie de nombreux acteurs issus des filières conventionnelles qui s'investissent de plus en plus sur les filières biologiques. Elle catégorise ces derniers comme des outsiders de la bio qui, en entrant sur ce champ économique, vont perturber son équilibre. Ces nouveaux acteurs pourraient à ses yeux développer des relations commerciales avec la profession agricole biologique qui lui seraient délétères.

> De nombreux acteurs se sont engagés sur les filières biologiques avec des convictions et un lien à la production parfois en divergence par rapport à ceux recommandés par le réseau. (…) Ces acteurs ne partagent pas toujours nos valeurs et appliquent bien souvent le modèle économique conventionnel dominant. (…) Ces entreprises peuvent, si elles le décident, se positionner de façon rapide et importante sur les filières bio (…). Mais quelles sont leur politique et leur stratégie à long terme pour la bio ?[52]

La FNAB parle ainsi de « changement d'échelle » pour décrire la forte croissance et les recompositions du secteur biologique qui sont engagées depuis 2008. Pour elle, cette évolution est source de menaces. Ce changement d'échelle n'est pas pour la FNAB une simple évolution des systèmes biologiques historiques mais un défi concernant l'intégrité de ces systèmes face à l'arrivée de nouveaux entrants (grandes exploitations spécialisées, réseaux de grande distribution, multinationales de l'agroalimentaire). L'introduction du recueil de fiches « *L'agriculture biologique, prix Nobel de l'économie* » publiée quelques années plus tard est illustrative de la problématisation qu'elle fait du changement d'échelle.

> Avec le changement d'échelle de nouveaux acteurs institutionnels et privés se sont impliqués dans l'organisation du secteur bio avec souvent une vision

[51] Constitué de producteurs biologiques et de salariés du bureau Fnab. Il y a au moins un producteur référent par région. L'un d'eux est élu Président de la fédération et représente publiquement la posture du réseau auprès des politiques publiques et de la presse.
[52] FNAB. *Note interne*. 2009.

> qui diffère de celle des pionniers de la bio. (…). En changeant d'échelle, l'agriculture biologique connaît ainsi des 'mutations', notamment dans le mode de commercialisation des produits. Elles présentent le risque de dégrader les principes constitutifs de l'agriculture biologique et d'altérer le projet social, environnemental et économique des producteurs bio.[53]

La FNAB identifie précisément les dérives possibles. Elle considère tout d'abord que dans le système conventionnel l'agriculteur est une variable d'ajustement dans la construction des prix ai sein des filières. Il est enchâssé dans des rapports de force qui lui sont défavorables et ne lui permettent pas d'obtenir une juste rémunération de son travail. Pour la FNAB, ce système mène aussi à la spécialisation, l'intensification, la perte de qualité et la perte d'autonomie des fermes. Si la FNAB ne s'oppose pas au développement de fermes relativement grandes, spécialisées et mécanisées, elle souhaite que puissent aussi demeurer des fermes très diversifiées et de petites tailles. De même, elle soutient la présence de types de productions diversifiées dans les territoires, plutôt qu'une spécialisation productive des territoires. Enfin, la FNAB craint que le changement d'échelle se fasse au détriment des « *performances plurielles* » de l'agriculture biologique. Par ce terme, elle souligne que la bio ne doit pas être appréhendée qu'au regard des bénéfices environnementaux garantis par les standards. Elle doit aussi être créatrice d'emplois de qualité, de lien entre producteurs et consommateurs, de relations commerciales équitables…

En dépit de toutes ces craintes, la FNAB ne considère pas qu'il faille empêcher l'entrée de nouveaux opérateurs et la croissance du marché. La solution qu'elle promeut n'est pas d'aller vers des formes d'organisations centrées exclusivement sur des exploitations de petites tailles et des modes de commercialisation en circuits courts. Elle intègre au contraire pleinement les circuits longs dans ses réflexions sur le changement d'échelle. Leur développement est perçu comme risqué mais aussi inévitable. Ils sont donc prioritaires, à soutenir et cadrer dans les années à venir. L'enjeu est périlleux, puisqu'il consiste à peser sur les nombreux acteurs qui composent les circuits longs et à influencer leurs façons de commercer entre eux. Le but est d'éviter l'alignement sur le système conventionnel, afin d'instaurer « une économie qui sait où elle va »[54]. A travers la description des dangers liés au changement d'échelle, il s'agit d'un côté de tirer la sonnette d'alarme, en définissant précisément le modèle à ne pas répliquer ; mais aussi de formaliser de l'autre une proposition alternative, par la création d'un modèle de

[53] FNAB. *Une économie bio qui concilie intérêts privés et bien commun*. 2014.
[54] FNAB. *Quels débouchés pour la production bio française ? Les enjeux de la structuration des filières biologiques.* 2011.

développement économique jugé plus adapté aux spécificités de l'AB. L'ambition de la FNAB est alors forte, comme le reconnait son délégué général lors d'un entretien :

> Si on ne tente pas de faire l'économie maintenant, d'autres vont la faire à notre place. Et ils ne la feront pas comme on veut. Donc on est obligé de tenter le coup. Ce qui est d'une immodestie complètement délirante, mais on est obligé. Si on ne le fait pas, on ne prend pas nos responsabilités historiques. (Julien, Délégué général de la FNAB, entretien 2017)

1.2. Un modèle économique original à défendre

1.2.1. Les OEPB : le metteur en marché idéal

Pour comprendre comment la FNAB va construire et défendre son modèle d'une « nouvelle économie bio », nous allons d'abord replacer la filiation du réseau avec les acteurs des filières longues biologiques. Plus spécifiquement, c'est son histoire et sa proximité avec un certain ensemble d'opérateurs économiques, que la fédération nomme les « OEPB », qui nous intéresse ici.

Ce point nous semble important à dresser maintenant, car la FNAB est davantage connue pour son action de lobbying auprès des pouvoirs publics[55] ou son implication dans les circuits alternatifs qu'elle promeut comme format à privilégier. Elle est historiquement engagée dans le développement des circuits courts, qui associent à l'échelle d'un territoire une diversité de producteurs et de clients. Ce mode d'organisation des circuits de commercialisation est promu pour sa cohérence avec les valeurs défendues par le réseau : une économie relocalisée, durable et équitable. Pour autant, le développement des circuits longs biologiques fait partie intégrante de ses activités comme nous allons le montrer. Ce sont précisément les filières longues qui vont faire l'objet de préoccupations dans le débat qu'elle construit autour du changement d'échelle. Si les circuits courts continuent à être soutenus au sein de la fédération, la scénarisation associée au changement d'échelle réfère spécifiquement à des bouleversements qui s'opèreraient sur les filières longues.

Dès les années 1980, des salariés de GAB et GRAB ont accompagné des groupes de producteurs biologique. Ils les encadrent sur le plan administratif lors de la conversion, sur le plan technique

[55] La FNAB est un acteur reconnu dans les négociations concernant la réglementation AB. Elle est officiellement invitée à exposer son point concernant le contenu du cahier des charges avec le Ministère de l'Agriculture et défend régulièrement des critères d'exigence pour ce dernier.

par du conseil et du suivi technique, mais aussi sur le plan économique par l'appui à la création de structures locales de commercialisation. Dès les années 1990 et 2000, les salariés des GAB et GRAB ont participé à la création de collectifs de vente composés uniquement de producteurs biologiques, en étant parfois actifs dans leur gestion. Le bureau FNAB a aussi favorisé les rencontres entre les opérateurs de producteurs biologiques à l'échelle nationale, en créant des espaces de coordination entre bassins de production.

Par exemple, sur la filière viande, la fédération a participé dès les années 1990 à la création de groupements de producteurs pour la vente du bétail bio, et construit parallèlement leur concertation à l'échelle nationale via des commissions. Ce travail de mise en lien s'est formalisé en 2000 par la création d'une structure professionnelle nationale : la fédération Les Éleveurs Bio de France (Anzalone, 2012). Sur le secteur des fruits et légumes elle a accompagné entre autres la création de la coopérative Norabio en Hauts de France, de l'Association des producteurs de fruits et légumes bio de Bretagne (APFLBB), de Solébio dans la région PACA ou de ValBioCentre dans la région Centre-Val de Loire. Ces organisations sont pour la plupart partenaires et fournisseurs de Biocoop, avec qui elles réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires. Elles approvisionnent également d'autres enseignes de distribution spécialisées comme généralistes.

La FNAB nomme à partir de 2010 les organisations économiques qu'elle a accompagnées des « OEPB », organisations économiques de producteurs biologiques. Ces entreprises ont en commun de désigner des opérateurs économiques uniquement composés et gouvernés par des producteurs convertis à l'AB. Notons que cet acronyme n'est guère utilisé en dehors du réseau FNAB. Nous n'avons qu'à de très rares occasions entendu cette expression dans le discours d'acteurs extérieurs à la fédération, et ils rapportaient systématiquement la paternité du terme à cette dernière.

L'acronyme OEPB réfère à un groupe d'opérateurs au profil particulier, mais ce sont des entreprises aux statuts juridiques variés (coopérative, association, société par actions simplifiées…) qui réalisent des opérations fort diverses. Dans le cas des fruits et légumes, il peut s'agir d'une structure très légère, composée d'un salarié chargé de la comptabilité et relation téléphonique quotidienne entre producteurs et clients. Une OEPB peut aussi intégrer des fonctions plus techniques et logistiques, liées à des opérations de regroupement, de transport et de constitution des commandes avant leur expédition. Par exemple certaines OEPB regroupent dans un local les récoltes produites par plusieurs maraichers pour confectionner des

paniers à livrer à la façon d'une AMAP[56] ; d'autres OEPB disposent d'un hangar collectif permettant de regrouper puis mettre sur palette les commandes afin de livrer en quantité des restaurants scolaires[57] ou des magasins spécialisés bio implantés. Les plus grosses peuvent regrouper près d'une centaine de producteurs et livrer plusieurs tonnes de marchandises chaque semaine aux plateformes des enseignes de distribution bio[58]. Dans certains cas, plusieurs formats de vente sont visés simultanément. La coopérative Norabio, la principale OEPB des Hauts de France, assure à la fois la confection de panier, la livraison auprès de la restauration scolaire et d'entreprises, la vente aux plateformes de distributeur mais aussi l'expédition de grands volumes à des industriels ou négociants.

Cette catégorie endémique au réseau FNAB – l'OEPB – est importante puisqu'elle va aider les salariés du réseau à conceptualiser le modèle d'organisation des filières longues le plus proche de ses objectifs : juste rémunération du producteur, diversité des exploitations, durabilité des pratiques agronomiques. Dans sa réflexion et dans ses projections, la FNAB va opérer une distinction claire entre deux façons d'organiser les circuits longs alimentaires. La première, dont elle décrit les travers dans ses documents ou allocutions, s'appuie sur le modèle des filières conventionnelles. La seconde s'appuie sur l'OEPB comme intermédiaire garant d'une « bonne structuration » de la filière, car ces opérateurs auraient en commun leur capacité de fédérer les producteurs biologiques malgré leur diversité, de s'ancrer dans les territoires par des débouchés à l'échelle régionale voire locale, de garantir des relations partenariales et contractuelles sur le long terme.

1.2.2. Le programme Légumes de plein champ biologique (LPC Bio)

Entre 2010 et 2013, plusieurs associations régionales du réseau FNAB ont conduit un programme de recherche et de développement dédié aux « Légumes de plein champ biologique » (LPC Bio) (Perret, Béliard et Rigault, 2013). Ce programme, financé par des fonds du ministère de l'agriculture dédiés au développement agricole et rural, avait trois objectifs : (i) le développement de la production de légumes de plein champ en zones céréalières, (ii) l'amélioration du rendement et de la qualité de la production, (iii) le développement harmonieux d'une commercialisation locale par la contractualisation entre producteurs et opérateurs. Les régions ciblées étaient l'Auvergne, la Bourgogne, le Centre, la Champagne-Ardenne, le Nord-

[56] ValBioCentre.
[57] AgriBio35.
[58] APFLBB, BioLoireOcéan, Solébio, CABSO.

Pas-de-Calais et la Picardie. Le GRAB de la région Centre, appelé Bio Centre, coordonnait le programme.

En France, le terme « légumes de plein champ » renvoie à une production de légumes réalisée dans des exploitations relativement grandes, mécanisées, spécialisées (entre 1 et 10 légumes) et tournées en priorité vers les circuits longs. Il s'oppose au « maraîchage », pour lequel une production très diversifiée (20 à 40 légumes) est réalisée sur des petites surfaces (entre 1 et 5 hectares) et commercialisée en circuits courts. Ce programme ciblait donc des producteurs capables de réaliser de gros volumes et de satisfaire la demande croissante, une manifestation notoire du changement d'échelle à l'œuvre. Ainsi, même si la possibilité pour les producteurs ciblés de commercialiser en circuits courts n'était pas exclue, l'essentiel du travail réalisé a porté sur la vente vers les industries agroalimentaires, les grossistes et la grande distribution.

Le programme LPC Bio a produit une abondante documentation sur l'organisation de la commercialisation, prenant la forme de fiches pratiques et de vidéos diffusées sur le site web vitrine du programme : www.lpcbio.org (voir Figures 3 et 4 ci-dessous). Plusieurs préconisations sont avancées. La première est que les producteurs gagneraient à s'organiser collectivement pour la commercialisation de leurs récoltes ; et que les opérateurs auraient tout intérêt à s'approvisionner auprès de tels collectifs. Sur ce point, quatre organisations économiques de producteurs biologiques (OEPB) ont fait l'objet de fiches[59], en insistant sur leur diversité de modes de fonctionnement et sur l'importance d'élaborer des outils collectifs réellement portés par des agriculteurs, en phase avec leurs caractéristiques et leurs projets. La seconde recommandation est de construire le cadre de l'échange marchand par la concertation et le partenariat. Dans un guide pratique de 15 pages, les conditions nécessaires à des relations partenariales sont décrites sous quatre dimensions : la connaissance mutuelle (des métiers, des contraintes respectives), la co-construction (concertation autour des finalités et des moyens, recherche collective de solutions), la durabilité (engagement dans la durée, équité dans la construction des prix, solidarité entre les acteurs) et la transparence (entre tous les acteurs des filières, y compris les consommateurs)[60]. L'établissement d'un contrat sur le long terme, établissant les engagements respectifs, est alors décrit comme un dispositif permettant que les uns et les autres partagent les risques et s'engagent en toute confiance. Dans un autre document,

[59] Il s'agit de Bio Loire Océan, de l'APFLBB, de Norabio et de Douar Den.
[60] LPC Bio. *Boite à outils Partenariat et contractualisation pour des relations durables et équitables dans les filières légumes de plein champ bio.* 2011.

le terme de « contrat de filière » est utilisé pour résumer cette méthode. Ce contrat de filière recommande d'ailleurs d'aller plus loin que le précédent document, en établissant comme objectif la prise en compte de l'ensemble des productions issues des assolements et rotations mises en place dans les exploitations biologiques[61].

Figure 3. Page d'accueil de lpcbio.org.
En bas de page, diverses vidéos produites au cours du programme.



Figure 4. Extrait d'une fiche pratique :
« Contractualisation dans la vente des fruits et légumes frais. »



1.2.3. La « Recherche-Action Nouvelle Économie Bio »

Entre 2011 et 2014, la FNAB a engagé une action nommée « Recherche-action Nouvelle économie bio » dans le but de préciser encore le modèle économique défendu dans le contexte du changement d'échelle. Durant ces quatre années, se sont succédé des conférences, des réunions et des enquêtes au sein du réseau, financées par des fonds Avenir Bio du Ministère de l'Agriculture.

En termes de méthode, la démarche adoptée a consisté à positionner des producteurs et des salariés du réseau FNAB dans une posture de « chercheurs », entendue comme une posture de prise de recul. Dans l'esprit de ses animateurs, notamment Claire Touret anciennement salariée

[61] FNAB. *Fiche expérience du réseau FNAB. Filière grande culture. Des contrats de filière pour développer les grandes cultures.* 2013.

du bureau Fnab, l'objectif était aussi d'amener ces acteurs à « *penser par eux-mêmes* » plutôt que « *d'être pensés par les autres* » (Touret, 2013). Un panel de producteurs issus de différentes filières et types d'organisations a été formé à cet effet. Son premier objectif a été de définir les enjeux qu'il associe au changement d'échelle. Cela a donné lieu à un atelier d'une journée animé par un spécialiste de ce type de démarche. Des petits groupes ont travaillé sur les problèmes que posaient la croissance rapide des filières, débattant et notant sur leurs fiches les idées qu'ils avaient. Ils devaient ensuite les traduire en question plus spécifique, en faisant attention au sens de chaque mot. A la fin de la journée, le panel a été amené à sélectionner la problématique générale de la recherche-action en s'appuyant sur la trentaine de questions formulées par les participants au cours de leur journée de travail. La question de recherche, qui sera utilisée comme guide pour la suite du programme est alors fixée :

> Quels modes d'organisations des producteurs pour accompagner le changement d'échelle de l'agriculture biologique et permettre une économie agroalimentaire relocalisée, durable et équitable ?

L'objectif à atteindre reprend de façon synthétique les valeurs et principes défendus pour l'économie biologique : relocalisée, durable et équitable. La question concerne les modalités d'accompagnement du changement d'échelle. Ce qui doit être déterminé pour le panel ce sont les façons dont les agriculteurs s'organisent : leurs « *modes d'organisation* ». Il n'est ici pas question des distributeurs ou des consommateurs, mais de l'organisation économique des producteurs face à ces acteurs, de leur organisation sous forme d'entreprises de mise en marché, et les formes de relations commerciales que ces organisations nouent avec les autres maillons des filières.

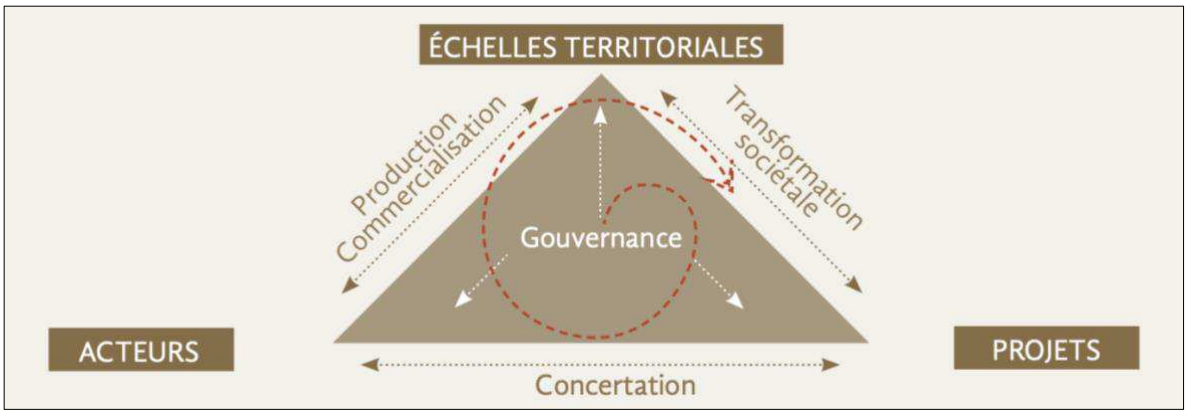
Pour accompagner les réflexions du groupe de travail, la FNAB invite à son séminaire de 2012 des chercheurs de différentes disciplines. Le flyer d'invitation est explicite quant à ses ambitions : « *La recherche action portée par la FNAB s'attache à partir des réalités pratiques vécues par les producteurs bio à établir un nouveau cadre théorique qui permettra, essentiellement, de montrer comment nous faisons 'économie'* »[62]. Le travail visait donc à élaborer une conception originale de l'économie du secteur biologique, avec l'intention d'illustrer son économie alternative. Sur ce point, Julien Adda, délégué général de la FNAB a souvent insisté auprès de nous sur l'importance de se détacher d'une notion de compétitivité et

[62] FNAB. *La nouvelle économie agroalimentaire : accompagner le changement d'échelle de l'AB*. 2012.

d'une rationalité économique étroite, qu'il associait autant à l'agriculture conventionnelle qu'aux sciences économiques. Les préoccupations de la FNAB rejoignaient celles de nombre d'organisations du mouvement social qui en France se revendiquent comme promouvant une « économie sociale et solidaire ». Les chercheurs conviés ont partagé leurs outils théoriques pour comprendre les marchés ou l'économie, et livrent leur perception de la situation de la croissance du secteur bio. Des notions comme « la résilience », la « gouvernance », le « projet » sont ainsi intégrées aux réflexions du groupe de travail.

Deux mois après le séminaire, le groupe de travail valide son « modèle d'analyse des modes d'organisations des producteurs bio ». Il est mis à l'écrit et partagé au sein du réseau (une version définitive du modèle, telle que publiée dans le fascicule final est visible ci-dessous). Ce modèle conçoit les marchés biologiques comme des espaces gouvernables. Ils sont formés par différents acteurs opérant à différentes échelles et l'action consistant à gouverner ces filières est défini comme « *l'art de produire des règles du jeu porteuses de sens, autour d'un projet* »[63]. Le cadre théorique construit par la FNAB s'appuie sur l'idée d'interactions entre des acteurs issus de sphères sociales hétérogènes, et vise à les faire discuter à l'échelle d'un territoire à propos des règles d'organisation des marchés biologiques. La méthode consiste à se concerter entre parties prenantes afin de co-construire les modalités de mise en relation entre maillons des filières. Nous retrouvons ici la dimension politique des agencements marchands : la FNAB conçoit le marché comme un ensemble de structures interdépendantes, dont les régulations et modalités de mise en liens peuvent être conçues par les acteurs eux-mêmes.

Figure 5. Modèle d'analyse des modes d'organisations des producteurs biologiques (Source : FNAB. Introduction du recueil de la Nouvelle Économie Bio. 2014.)



[63] FNAB. *L'agriculture biologique : prix Nobel de l'économie ?*. Fiche introductive du recueil. 2014.

Sur cette base, la FNAB a ensuite choisi de mettre en avant des réussites montrant que cette « nouvelle économie bio » est bien possible. La dernière phase de la Recherche-Action consistait en effet à produire un ensemble de connaissances relatives aux processus et aux modèles d'organisations économiques qui permettraient aux acteurs des territoires de structurer des filières durables, équitables et solidaires. Devant l'étendue de la tâche, le réseau va choisir de fournir des preuves sur la faisabilité d'une nouvelle forme d'économie.

Faisant écho à la question de recherche, le regard de la fédération s'est tourné vers des organisations de producteurs. Deux missions de six mois ont été conduites pour mieux connaitre le fonctionnement des « Organisations Économiques de Producteurs Biologiques » (OEPB). Nous avons vu que les OEPB réfèrent à un ensemble limité d'opérateurs, catégorie normative construite par le réseau pour dénommer les organisations économiques jugées les plus intègres avec le modèle qu'elle défend. Pour la FNAB cela faisait donc sens de prendre ces organisations comme exemples pour illustrer à la fois l'existence et les bonnes pratiques de sa « nouvelle économie bio ». Comme l'affirmait sa Présidente, Stéphanie Pageot, lors d'une Assemblée Générale en 2014 : « *Ce que nous voulons c'est montrer, notamment aux agriculteurs conventionnels ou aux porteurs de projets, la force novatrice et motrice de la bio par l'innovation technique, économique et sociale.* »[64]. Pour construire l'image de sa nouvelle économie biologique, le choix s'est porté sur une étude qualitative des pratiques marchandes de ces acteurs. Les entretiens et enquêtes de terrains réalisées auprès de neuf OEPB ont servi à formaliser une série de fascicules nommée « *L'agriculture biologique, prix Nobel de l'économie* » publiée en 2014. Ce fascicule est la consécration de son enquête de terrain, et donne à voir des préconisations et solutions clefs en main pour structurer les filières biologiques face au changement d'échelle.

> L'objectif n'est pas de faire une présentation exhaustive des différents dispositifs mis en place par les organisations économiques de producteurs bio, mais bien d'en illustrer certains pour permettre leur réappropriation par d'autres acteurs.[65]

Le recueil « Nouvelle Économie Bio » publié en 2014 est composé de cinq fiches. Celle d'introduction synthétise la vision de la fédération sur le changement d'échelle et la démarche mise en œuvre au cours des trois années du projet. Notre intérêt porte davantage sur les quatre

[64] FNAB. *Rapport d'activité.* 2014.
[65] FNAB. *Plaquette Recherche-Action*. 2014.

fiches thématiques qui l'accompagnent. Elles décrivent les pratiques vertueuses mises en œuvre par les OEPB et ciblent des thématiques de travail à instaurer pour assurer des relations durables, équitables et solidaires. Celles-ci concernent respectivement (i) la concertation au sein d'une organisation de production, (ii) la capacité à réunir différents acteurs du territoire autour d'un projet, (iii) le principe de solidarité entre agriculteurs et de complémentarité entre types de production et circuits de vente, (iv) les outils informatiques et de gouvernance au sein d'une OEPB. A chaque fois, des outils et instruments précis – qu'ils soient juridiques, gestionnaires ou techniques - sont décrits pour faciliter leur appropriation par d'autres. La proposition de « nouvelle économie biologique » sert à traduire un modèle idéal d'organisation des filières en preuves empiriques de son existence : un guide pratique illustrant des pratiques innovantes et structurantes mises en œuvre par des OEPB.

1.3. La Charte des valeurs de la FNAB et de son réseau

La « Charte des valeurs de la FNAB et de son réseau » adoptée lors de l'assemblée générale d'avril 2016 constitue la dernière pièce du cadre normatif élaboré face au changement d'échelle. Dans son préambule, la FNAB y dit de façon explicite qu'elle n'est pas opposée au changement d'échelle et qu'elle est prête à travailler avec les acteurs qui historiquement étaient éloignés de la bio. Puis elle affirme que ce changement d'échelle doit se faire en respectant certaines valeurs : « *Nous souhaitons que l'extension des surfaces en agriculture biologique recouvre à long terme la totalité de la surface agricole. Parallèlement, nous souhaitons que ce développement se fasse selon un certain nombre de principes qualitatifs qui vont au-delà de ceux qui sont contenus dans le règlement de l'agriculture biologique européen*. »[66] La Charte est alors pensée comme une « *boussole [permettant de] situer le projet des producteurs bio dans le contexte du changement d'échelle. Elle fixe le cap vers lequel les producteurs bio, anciens comme nouveaux, doivent orienter leurs pratiques agricoles, économiques et sociales*.[67]

Divisée en trois volets, la Charte revendique « une approche systémique des fermes [qui] s'inscrit pleinement dans l'agroécologie », appelle à « une économie équitable dans les territoires » et à « une société plus humaine et équitable »[68]. Sur le plan économique, l'accent

[66] FNAB. *Charte des valeurs de la FNAB et de son réseau*. 2016.
[67] FNAB. *Rapport d'activité*. 2017.
[68] FNAB. *Charte des valeurs de la FNAB et de son réseau.* 2016.

est mis sur la structuration de filières ancrées dans les territoires, composées d'une diversité de circuits de commercialisation, approvisionnées par des organisations collectives de producteurs, et marquées par la confiance, la coopération et la transparence.

Si la fédération se définit comme un acteur du développement par ses liens avec la production et les opérateurs de type OEPB, elle ne se considère pas comme seule garante de ce développement. Elle y inclut tous les autres acteurs, qu'ils soient publics ou privés, historiquement bio ou conventionnels. Elle les invite tous à s'impliquer dans le défi d'un développement cohérent et soutenable. « *Nous sommes tous co-responsables du développement de la bio* » écrit la présidente de la FNAB[69]. Dans cette arène, Julien Adda donne à la fédération une « *fonction d'interface* » entre les agents économiques. La Charte est mise à leur disposition dans le but qu'ils s'en saisissent et qu'elle constitue un support pour orienter leurs pratiques. Évoquant les interactions qu'il a au niveau national avec les représentants de la grande distribution, il précise : « *Si on n'avait pas eu la Charte, on les écouterait. Mais là, on s'autorise à y aller en disant : qu'est-ce que vous pensez de nos valeurs ? (…) sous-entendu, est ce que vous êtes prêts à travailler différemment ? »* (Julien, Délégué général de la FNAB, entretien 2017). Nous voyons donc que la formalisation de critères normatifs concernant l'organisation de l'économie biologique, ici la Charte, est développée pour être un outil de la structuration des marchés biologiques.

Une illustration de l'usage qui peut être fait de cette Charte peut être proposée à travers la sollicitation de la FNAB par Picard, l'entreprise leader du secteur français de la fabrication et la vente de produits surgelés. En 2016, Picard a ainsi fait part à la FNAB de son souhait de créer une offre de légumes surgelés produits et transformés en région, et de ses difficultés à trouver les matières premières nécessaires pour cela. Dans ce cadre, la FNAB cherche à influencer la façon dont Picard conduit ses achats. Elle réaffirme alors le type de recommandations organisationnelles que nous avons précédemment identifiées. Premièrement, la FNAB préconise de chercher des légumes auprès de producteurs engagés dans des collectifs comme les OEPB. Trois OEPB dans deux régions pilotes ont ainsi été identifiées pour la période de test (Bretagne et Provence Alpes Cotes d'Azur). Deuxièmement, la FNAB encourage au dialogue territorial. Par exemple, dans le cas de la région Provence Alpes Cotes d'Azur, une première réunion entre Picard et l'OEPB Solébio a été organisée en mars 2017 sur la ferme d'un

[69] FNAB. *Rapport d'activité.* 2013.

producteur de légumes. Le lieu avait été choisi dans l'objectif de « *montrer à Picard les réalités de la bio* » (Samuel, Chargé de mission Fnab, entretien 2017). Des salariés de Picard liés au marketing, à la conception du produit, à l'emballage ou à la qualité y ont rencontré le directeur de l'OEPB, un des salariés et deux producteurs adhérents. Des réunions téléphoniques intermédiaires ont permis d'évaluer les volumes disponibles pour les séries test. En juin et juillet, deux autres réunions ont été organisées sur le site de transformation des légumes. Les trois parties prenantes au projet (Picard, le transformateur et Solébio) ont visité le site de transformation, et ont fixé les détails d'approvisionnement (volumes, produits, calibres etc.). Enfin, troisièmement, la FNAB pousse à ce que des engagements des parties-prenantes soient déterminés dans le cadre de chartes dont les termes sont décidés conjointement. Le salarié précédemment cité, en charge du dossier Picard, définit sur ce point l'action de la FNAB comme celle du « *caillou dans la chaussure* » : il s'agit d'obliger les opérateurs à formaliser les engagements, à discuter d'équité, à faire la transparence sur les marges, ou à penser en amont les instances de résolution des conflits. Même si la FNAB n'a pas, et n'aura jamais, la main sur les échanges réalisés, elle pousse les opérateurs à établir un cadre de relations conforme à sa vision de la « Nouvelle Économie Bio ». Ce même salarié nous dit également : « *On ne sait pas comment va se comporter Picard. On essaye de baliser les choses, construire un partenariat de confiance où les producteurs, les transformateurs et Picard se sentent liés, ont un projet commun* ».

1.4. Donner des repères sur l'économie biologique

La FNAB cherche également à peser sur les relations commerciales en produisant et en diffusant des connaissances, que nous nommerons ici des « repères », sur l'économie du secteur bio. Dans une lettre d'information de 2011, la FNAB fait de l'information économique un fondement indispensable au bon fonctionnement du marché, mais écrit également que dans le secteur agricole « *la transparence est bien souvent fictive, les informations sont tronquées et inégalement accessibles* »[70]. Pour la FNAB, en circuits courts comme en circuits longs, il est donc nécessaire d'équiper les agriculteurs pour les aider à faire leurs choix. Pour que les producteurs se repèrent sur le marché, l'enjeu est de le connaitre et de l'évaluer, dans ses tendances générales et ses particularités. Quelles sont les tendances de production et de prix ? Quels opérateurs commercialisent sur le territoire ? Quels circuits de commercialisation et

[70] FNAB. *Construire son prix de vente en agriculture biologique*. 2010.

stratégies mettent en place ces acteurs ? Quels sont les risques existants dans les différentes filières ? Autant de questions face auxquelles les salariés de la FNAB et des groupements régionaux et départementaux s'efforcent de produire, chacun à leur échelle, des repères. Pour l'illustrer, nous présentons d'abord les références et informations économiques produites pour servir de repères aux agriculteurs du réseau. Nous présentons ensuite un travail de concertation national ayant pour ambition de stabiliser la construction des prix sur la filière fruits à pépins biologiques.

Pour les aider à avoir prise sur le marché, le réseau FNAB fournit de l'information économique analysée et contextualisée dans les territoires. Selon des évaluations internes au réseau, 45 % des groupements départementaux et 95 % des groupements régionaux produiraient des références pour leurs adhérents. Les salariés, seuls ou avec l'appui de partenaires, recensent dans des guides l'ensemble des opérateurs commercialisant des produits biologiques sur leur territoire, identifient les tendances et besoins des filières, dressent des panoramas de la commercialisation sur des secteurs précis (maraîchage, grandes cultures, etc.), élaborent des recueils et guides sur les bonnes pratiques de commercialisation. Dans certains territoires, les GRAB réalisent en prestation pour l'Agence Bio (la structure étatique en charge du développement de l'agriculture biologique) le rôle d'Observatoire Régional de la Bio.

Au niveau national, plusieurs informations et références sont également produites. Les fiches filières abordent de manière transversale chaque grand système de production (arboriculture, grandes cultures, lait, légumes, viande et viticulture). Elles informent sur la situation générale de la filière, les aides économiques et les évolutions réglementaires, les recherches et expérimentations en cours. Des pratiques exemplaires ou des itinéraires types y sont également décrits. En complément de ces fiches filières, des notes de conjonctures économiques sont diffusées, avec comme cibles les agriculteurs mais aussi les opérateurs économiques. Elles existent pour le lait, les céréales, les fruits et légumes de conservation, des productions pouvant être stockées et pour lesquelles il est utile de connaitre l'état du marché et des stocks. La FNAB réalise pour cela des bilans de campagnes à partir des données recueillies auprès des producteurs biologiques, de représentants des GRAB et d'OEPB. Dans le cas des légumes, deux bilans de campagnes sont organisés : un au moment de la récolte (été) et un en fin de campagne (hiver). Ils donnent aussi des éléments sur la campagne qui s'annonce (volumes, prix, qualités) afin d'anticiper et d'adapter la mise en marché. Une salariée du bureau Fnab en charge de ces activités témoigne de l'utilité des repères que fournissent ces bilans, valorisant l'échange

d'information non seulement comme un résultat, mais aussi comme un processus de concertation :

> Les opérateurs ont besoin de ces infos. Ils s'appellent pas mal entre eux, pour ceux qui se connaissent. Mais il n'y a aucun lieu de centralisation, d'expression de l'ensemble de la dynamique [du marché]. C'est pour ça que ces notes de conjonctures sont intéressantes. Pas tellement la note de conjoncture qui est rédigée, mais les échanges qui sont réalisés pour nourrir cette note de conjoncture. (Diane, Chargée de mission Fnab, entretien 2017)

D'autres outils ciblent les organisations de producteurs et les autres metteurs en marché (distributeurs, grossistes). La FNAB est ainsi à l'origine d'un calendrier d'harmonisation des périodes de ventes pour les pommes et les poires biologiques. La diversité climatique française et les précocités des variétés engendrent des pics de production différents en fonction des bassins de production. Les prix les plus bas sont corrélés au pic de production à l'échelle nationale, et inversement. La capacité à étaler les pics de production des régions dans le temps contribue à réduire les périodes de tension entre opérateurs nationaux. Visant la solidarité entre bassins de production, la FNAB organise la concertation entre différentes régions et distributeurs nationaux en vue d'assurer des achats ne favorisant pas une région plutôt qu'une autre. Le calendrier de mise en marché des pommes et poires bio mis en œuvre par la FNAB et ses partenaires peut être ainsi considéré comme un outil de régulation du marché. En 2012, une première version a été ratifiée, suivie d'une seconde en 2017. Elle implique trois réseaux de distribution spécialisés, quatre OEPB et la FNAB. Comme le précise Julien Adda, délégué général de la FNAB, le calendrier permet finalement « *d'obliger les gens concurrents à travailler ensemble* » (entretien 2017).

***

Les éléments exposés dans la première section donnent à voir comment une organisation professionnelle agricole nationale peut déployer des efforts importants pour représenter le marché : en définir les tendances, porter un jugement à l'égard de certaines catégories d'acteurs, et théoriser le modèle qu'elle souhaite voir advenir dans ce contexte. Le corpus de documents produits par la FNAB contient ainsi une problématisation du changement d'échelle, une question de recherche explicite et une méthodologie pour structurer les filières en contexte de changement d'échelle. La FNAB fait ainsi de l'évolution des filières longues un « objet de préoccupation » (Geiger et al., 2014a), et partage ses solutions aux autres acteurs. Les documentations rapportent des techniques à mettre en œuvre et des solutions pour structurer

des filières durables, équitables et solidaires. La Charte qu'elle formalise en 2016 reprend de façon synthétique son projet économique. Elle la mobilise afin d'enrôler les acteurs les plus éloignés de son modèle.

Il convient maintenant de souligner que tout un pan de l'agriculture biologique française a peu ou pas de contact avec le réseau FNAB. Deux tiers des agriculteurs certifiés n'en sont pas adhérents, et des organisations de producteurs, y compris des coopératives, se développent en dehors du radar de la fédération. Enfin, si la FNAB entretient des relations de proximité avec des distributeurs spécialisés comme Biocoop, nous n'avons que peu traité des postures des représentants de la grande distribution. Même si la FNAB souhaite les intégrer et les former à sa « nouvelle économie bio », son influence sur ces acteurs est nécessairement plus incertaine. Comment la croissance économique de l'AB a-t-elle été perçue par les autres organisations agissant sur le secteur AB ? Est-ce que le discours de la FNAB est aussi observable chez les acteurs « conventionnels » ou dans leurs espaces ; ou est-ce qu'il est un discours militant non repris ailleurs ?

2. Les distributeurs en tension : postures des généralistes et des spécialisés face au changement d'échelle

Nous allons maintenant porter notre regard vers d'autres acteurs du secteur biologique, à savoir les organisations économiques généralistes et leur réaction face au contexte de croissance. Au cours de notre enquête sur les circuits longs biologiques, deux réseaux d'acteurs ressortent explicitement en compétition : les enseignes spécialisées dont Biocoop est le leader, et les enseignes généralistes. Les tensions entre ces deux groupes chargés de la distribution des produits AB vont nous servir de lignes directrices pour restituer comment les acteurs du secteur conventionnel ont réagi au changement d'échelle de la bio.

Nous montrerons d'abord que le secteur biologique est polarisé et mis en scène tant par la presse que par les spécialisés (2.1.). Dans ce cadre les généralistes sont mis au pilori : ils sont en partie diabolisés au travers d'une vision de détracteurs des valeurs de l'agriculture biologique au cours du changement d'échelle. Ce qui nous intéresse n'est pas seulement de montrer que cette opposition est socialement construite et entretenue, mais d'observer comment les généralistes réagissent aux critiques. A ce titre, nous montrerons qu'ils montrent patte blanche, témoignent de leur bonne volonté face à ceux qui les stigmatisent et attestent changer leurs modalités de fonctionnement pour les filières AB (2.2.). Plus particulièrement, nous montrerons comment un groupe de travail constitué d'acteurs généralistes s'est mobilisé pour définir elle aussi la croissance rapide comme un problème à considérer avec attention. Ce groupe de généralistes construit son propre récit du changement d'échelle, sauf que les acteurs menacés et les spécificités à préserver ne sont pas placées au même endroit. La FNAB s'appuyait sur les valeurs des producteurs bio pour former son projet, alors qu'ici c'est l'attachement des consommateurs bio à la grande distribution qui est à défendre (2.3.).

2.1. Une opposition entre distributeurs généralistes et spécialisés : quid de l'enseigne légitime

Les enseignes dites GMS (Grande et Moyenne Surface) dominent la distribution alimentaire en France : les groupes comme Carrefour, Leclerc, Auchan, Casino ou Monoprix réalisent 70% des ventes alimentaires en 2018, pour un chiffre d'affaires de 190 milliards d'euros[71]. Si le

[71]FCD. *Évolutions du commerce et de la distribution : Faits et chiffres*. 2019.

segment bio est minoritaire puisqu'il ne représente que 1 à 5% de leurs ventes totales, il est cependant leur premier facteur de croissance économique[72]. Il est donc économiquement intéressant d'augmenter les linéaires de produits AB pour leur propre croissance. Dans les évènements auxquels nous avons assisté, les enseignes généralistes et leurs fournisseurs sont souvent considérés comme opposés aux réseaux spécialisés. Ces derniers les qualifient de « conventionnel » ou « mainstream ». Les magasins spécialisés réalisent une distribution restreinte aux marchandises certifiées AB. Biocoop, le leader des enseignes spécialisées, réalise le même chiffre d'affaires en bio que Carrefour en 2016 : plus d'un milliard d'euros de produits AB vendus pour chacun des distributeurs[73]. Pour les fruits et légumes, les spécialisés sont même dominants en parts de marché, puisqu'ils réalisent 43% des ventes contre 34% par les GMS (et 23% en circuit courts[74]).

La médiatisation du « changement d'échelle » amène à la publication de nombreux articles et numéros spéciaux dédiés à la croissance de la bio et de ses conséquences. Ces derniers mettent en scène une tension entre la grande distribution comme catégorie leader de la distribution alimentaire, et les valeurs et principes alternatifs de l'agriculture biologique qu'elle peinerait à incarner. La presse tend ainsi à dépeindre un secteur biologique en clivage, où le développement s'opère soit selon une approche mercantile plutôt portée par les généralistes et les industriels conventionnels, soit par une approche alternative et originelle associée aux circuits courts et aux enseignes spécialisées. Notons que le discours du réseau FNAB est repris allègrement dans ces articles pour illustrer les risques posés par les conventionnels, alias les « nouveaux entrants ». L'Express titre dès octobre 2016 : « *L'agriculture bio, pas que pour les bobos, mais attention aux dérives* »[75]. Reporterre, quotidien écologiste, publie le mois suivant un article à charge : « *La grande distribution s'engouffre dans la bio… et en menace les valeurs*. »[76]. Le Monde dresse en janvier 2017 le portrait d'une « *bio à deux vitesses* »[77] expliquant que deux visions s'affrontent, celle des pionniers et celle de la grande distribution. L'Humanité se

[72] La croissance annuelle du chiffre d'affaires des enseignes de distribution est réalisée pour l'essentiel par l'augmentation en interne de la part des produits AB vendus dans leurs rayons. (AgriDébats. *Livrable « Résilience des filières biologique*s ». 2018)
[73] 1,23 milliards d'euros de chiffres d'affaires en AB pour Carrefour et 1,1 milliards pour Biocoop.
[74] Agence Bio. *Chiffres Clefs*. 2018
[75] En ligne : https://www.lexpress.fr/actualites/1/styles/l-agriculture-bio-pas-que-pour-les-bobos-mais-attention-aux-derives_1780691.html (dernière consultation en octobre 2021)
[76] En ligne : https://reporterre.net/La-grande-distribution-s-engouffre-dans-la-bio-et-en-menace-les-valeurs (dernière consultation en octobre 2021)
[77] En ligne : https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/01/18/vers-une-agriculture-bio-a-deux-vitesses_5064854_3244.html (dernière consultation en octobre 2021)

demande en mars de la même année : « *Ce changement d'échelle aura-t-il raison du modèle* ? »[78]. Le nouvel Économiste avertit quelques mois plus tard : « *L'agriculture bio survivra-t-elle de son succès ?* »[79]. Le feuilleton continue, en 2019 avec le Canard Enchaîné qui publie un numéro spécial dédié aux clivages du développement de l'AB : « *Tout n'est pas vert dans le bio : Le vrai, le faux, le frelaté…* ». A chaque fois, la croissance est bien ambigüe, et la tension est mise en scène en opposant des modèles.

Au-delà d'une opposition exposée dans la presse, les distributeurs spécialisés sont actifs pour maintenir leur différence vis-à-vis des généralistes. Ils contestent publiquement la crédibilité des GMS à développer leurs approvisionnements bio de façon cohérente avec les principes fondateurs de l'agriculture biologique. Aux différents séminaires professionnels auxquels nous avons assisté, l'enseigne Biocoop se présente toujours comme défenseur des valeurs historiques du mouvement agricole biologique. Que ce soit Claude Gruffat lors des conférences d'AgriDébats en 2018 ou Pierrick de Ronne aux Assises de la Bio 2019, les présidents successifs de Biocoop s'associaient systématiquement à la distribution militante, historique et incluse dans un projet de société. A la conférence AgriDébats, le président de Biocoop retraçait l'histoire de l'enseigne comme inscrite dans un projet où les acteurs de la production au consommateur construisent ensemble leur canal d'approvisionnement et de mise en marché : « *Ça se conçoit comme un monde* ». Les différents maillons liés à Biocoop seraient dans la « *coopération, à l'opposition de la compétition* », et s'assureraient du principe coopératif par la transparence entre eux. Par exemple *« les besoins de marges sont posés sur la table. On construit dans la durée et ça amène des résultats* ». Aux Assises de la Bio en 2019, en s'adressant aux représentants de Carrefour et Leclerc présents à la table ronde, le directeur de Biocoop veut montrer que son enseigne privilégie les valeurs au profit.

> Sans jugement de valeur on a des métiers différents. On représente une goutte d'eau dans la distribution alimentaire générale. Notre but nous est peut-être plus sociétal que commerçant. (Pierrick de Ronne, Président de Biocoop, Assises de la Bio 2019)

La critique faite par les spécialisés à la distribution généraliste s'est particulièrement illustrée lors d'une confrontation entre Biocoop et des enseignes généralistes à cette même table ronde.

---

[78] En lige : https://www.humanite.fr/grande-distribution-le-business-du-bio-en-plein-boom-634002 (dernière consultation en octobre 2021)
[79] En ligne : https://www.lenouveleconomiste.fr/lagriculture-bio-survivra-t-elle-a-son-succes-61854/ (dernière consultation en octobre 2021)

La veille de l'évènement, le SYNABIO (fédération des transformateurs et magasins spécialisés sur l'AB) sort un spot publicitaire mettant en scène un commercial de la distribution généraliste en costume cravate. Le clip vidéo vise à expliquer pourquoi cet acheteur - qui n'appartient pas au cercle des magasins spécialisés - achète et vend des produits biologiques. Dans le court métrage durant 1min20, l'homme d'affaire cueille une pomme dans un verger bio puis explique en marchant que « *c'est vraiment important pour nous de vendre du bio, vous savez pourquoi ? Parce que ça rapporte énormément d'argent et ça améliore notre image* ». Filmé d'une seule prise, ce représentant d'enseigne incarne alternativement les critiques majeures faites à la distribution généraliste : l'approvisionnement auprès de fermes mixtes (terres conventionnelles et bio), par avion, à contre saison ou en provenance de serres chauffées, en sous-payant les fournisseurs et salariés agricoles. Le personnage quitte la scène dans son 4x4 et dit : « *Alors certes on fait du bio, mais notre spécialité ça reste de faire de l'argent*. ». Dans les dernières secondes le message est diffusé, le véhicule tout terrain s'éloignant dans les champs : « *Pour certains, la bio c'est juste une étiquette. Pour nous, c'est une éthique ».* Ce « nous » réfère aux magasins spécialisés partenaires du clip. Les noms de Biocoop, BioMonde, La Vie Claire, L'Eau Vive, Naturalia, NaturéO s'affichent fixement durant les dernières secondes.

Photo 2. Extrait du clip publicitaire réalisé par le SYNABIO
(Source : https://www.youtube.com/watch?v=UwaIfWJ9eoM)



Ce clip publicitaire a été cité en milieu de table de ronde, et a fait l'objet d'une discussion animée entre Biocoop et les représentants des GMS de la tablée ; ici les enseignes Carrefour et Leclerc. Le représentant de Carrefour, Benoît Soury, qui est aussi président de la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution), dit être « *choqué par la dernière*

communication que Biocoop a faite paraître hier : communication qui donne à la grande distribution le mauvais rôle, mauvais acteur » et rajoutera peu après : « *Vous êtes en train de donner l'image aux consommateurs que « nous {les enseignes 100% bio} on est complètement vertueux* ». Michel Edouard Leclerc, représentant son enseigne à la table-ronde ira dans son sens : « *Parce que le message c'est nous, la grande distribution, on ne fait pas du bio on fait du fric. (…) Tout* le *monde a le droit de participer à la transition, il n'y a pas les purs et les impurs* ».

Ces premiers exemples montrent qu'une défiance vis-à-vis des généralistes semble consubstantielle du changement d'échelle. L'opposition est maintenue car mise en scène dans la presse, constamment réécrite par les spécialisés lorsqu'ils discutent face aux généralistes, et même traduite dans des clips promotionnels listant les critiques qui leur sont formulées. Si les oppositions associées au changement d'échelle stigmatisent la grande distribution, nous nous intéressons maintenant aux façons employées pour redorer leur image et gagner en légitimité. En effet, les représentants d'enseignes de distribution généralistes tendent à diffuser un double message dans leurs prises de paroles publiques : d'une part elles participent au développement de la bio depuis longtemps, et doivent être reconnues comme acteurs clefs du changement d'échelle en cours. D'autre part, ils se décrivent comme « voulant bien faire » et ne devraient pas être catégorisés comme agissant systématiquement sans considération pour les valeurs originelles du mouvement biologique. Ils souhaitent également le développement pérenne des filières agricoles biologiques, et vont jusqu'à s'excuser des maladresses qu'ils auraient pu commettre auparavant. L'image pernicieuse accolée aux enseignes généralistes s'est manifestée dans les évènements publics mais nous est aussi rapportée en entretien.

> Aujourd'hui il y a des gens qui ont une image extrêmement négative de la grande distribution (…) que ce soit sur le bio ou les produits conventionnels. Il y a des gens qui effectivement trouvent que le grand diable c'est la GMS, c'est celle qui effectivement vole l'argent, qui effectivement a des actions de pressions énormes etc. (Jeff, Responsable de l'approvisionnement en fruits et légumes du groupe Casino, entretien 2017)

2.2. Les généralistes montrent patte blanche : retour dans les arènes de la FNAB

Nous retournons maintenant dans les arènes historiques de la FNAB pour illustrer le caractère original et atypique du positionnement des généralistes face au changement d'échelle. Alors que la FNAB avait construit son scénario de dérives en spéculant sur le mauvais comportement des GMS, le réseau fait pourtant face en 2016 à des enseignes qui montrent patte blanche,

témoignent à leur table de leurs bonnes intentions et sont prêtes à s'engager pour développer leurs approvisionnements de produits AB selon la même optique que les historiques. Cet évènement a donc de particulier d'illustrer des liens nouveaux entre généralistes et spécialisés sur l'AB. S'ils sont en opposition, il n'en demeure pas moins qu'ils se confrontent et discutent ensemble autour de la même table. Ici les généralistes vont justifier eux-mêmes l'importance d'avoir des pratiques d'approvisionnement différentes du conventionnel, pour maintenir l'altérité des filières biologiques.

Nous sommes au salon « La Terre est Notre Métier » (LTNM par la suite), organisé par le réseau FNAB les 28 et 29 septembre 2016 à Retiers près de Rennes. Le changement d'échelle tant craint par le réseau FNAB est officiellement[80] advenu, ce qui se retrouve dans l'intitulé du séminaire : « *Changement d'échelle de la bio : On y est, qu'est-ce qu'on fait ?* ». Le discours introductif précise la particularité de cette période du développement de la bio pour le réseau : désormais la structuration, donc l'avenir de la bio, est une responsabilité partagée entre réseaux historiques et conventionnels. Les frontières sont ouvertes. La coopération entre la FNAB et les généralistes est ainsi vue comme une nécessité pour maintenir l'altérité de l'agriculture biologique dans les années à venir.

> On voit vraiment qu'on est dans une nouvelle étape dans la structuration, et une étape qui va se faire forcément en lien avec les acteurs économiques conventionnels. (Jean-Paul Gabillart, Administrateur de la FNAB, salon LTNM 2016)

La première table ronde regroupait le représentant d'une OEPB (Norabio) et trois acteurs qui ne sont pas familiers du réseau : deux enseignes de GMS (Auchan et Carrefour) et un industriel-distributeur spécialisé dans la surgélation (Picard). Ce regroupement est présenté par l'administrateur de la FNAB qui anime la table-ronde comme l'opportunité d'établir une « *discussion avec les acteurs de la GMS. Pour voir leur analyse du marché bio, ce qu'ils souhaitent faire, voir les relations qu'on peut avoir avec eux et sur quel modèle commercial* ». Dans le contexte de méfiance que nous avons décrit, la présidente de la FNAB, Stéphanie Pageot, remercie les représentants de la grande distribution d'accepter leur invitation et rappelle

[80] L'Agence Bio, qui est l'observatoire national de l'agriculture biologique en France, annoncera un « changement d'échelle réussit pour l'agriculture biologique » dans son communiqué de presse de 2016. Cette annonce institutionnelle sera reprise dans la presse pour annoncer un tournant sur du marché AB.

les rapports de force existants : « *ce n'est pas forcément un exercice qui est facile pour eux ; parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas dans un terrain conquis chez les bio* ».

Au cours de la table ronde, la Charte du réseau, constituée suite au programme « Nouvelle Économie Bio » est utilisée pour confronter le projet de la fédération à Auchan, Carrefour et Picard. Cette Charte incarne pour la FNAB les valeurs et les pratiques qu'elle attend dans les filières AB. Sa mobilisation dans les questions permet de confronter les GMS aux valeurs et objectifs de développement du réseau. La Charte permet ainsi de sonder les grandes enseignes ou industriels sur leur adhésion voire appropriation des principes qu'elle contient. C'est ainsi que l'exprime la Présidente du réseau lors de l'évènement :

> L'agriculture biologique doit changer d'échelle sans perdre ses valeurs et ses fondamentaux. Donc elle devrait se construire sur des bases de filières durables, équitables et rémunératrices pour les producteurs bio. C'est ce qu'on a inscrit au sein de la Charte. (…) Ce projet sociétal est clair. C'est celui-là qu'on présente. Ou qu'on a présenté, souhaité présenter aux grandes surfaces pour qu'elles se l'approprient quelque part et qu'on voit ensemble comment on construit quelque chose ensemble. (Stéphanie Pageot, Présidente de la FNAB, salon LTNM 2016)

L'animateur de la table-ronde décrit d'abord les principes du volet économique : relocalisation, équité dans les échanges commerciaux, transparence des marges ; puis questionne le représentant de Carrefour et de Auchan sur leur familiarité avec ces principes. Nous rapportons ici les réponses des généralistes invités, car elles témoignent d'une part de leur volonté d'intégrité vis-à-vis des valeurs spécifiques du mouvement agricole biologique, de l'autre elles comportent un ensemble de justifications qu'ils produisent pour attester de leurs bonnes pratiques commerciales auprès des fournisseurs AB.

Carrefour traduit d'abord le sens de la Charte : elle implique pour lui une relation gagnant-gagnant sur le plan commercial, qu'il traduit sous une forme de contractualisation qui permet à chacune des parties de la filière de vivre de son métier. De façon pragmatique, le but est de faire perdurer les ventes bio de son enseigne, justifiant la raison pour laquelle il prête attention à la rémunération de ses fournisseurs. Pour le responsable des achats fruits et légumes d'Auchan, la Charte pose aussi la question de la durabilité de l'expansion de l'AB par la lunette de la rémunération de ses fournisseurs. Il affirme ne pas avoir intérêt à faire pression sur eux, sinon il n'y aura plus de producteurs bio demain pour assurer le développement de ce segment de marché : « *on peut s'amuser à presser et à égorger tout le monde, par contre demain il n'y aura plus rien dans les magasins. Ce n'est pas dans notre intérêt et ce n'est pas notre philosophie.*

Je pense que c'est la philosophie de personne. » (Luc Deschodt, Acheteur fruits et légumes bio de l'enseigne Auchan, salon LTNM 2016).

Les deux représentants de la grande distribution ne disent pas seulement favoriser de bonnes relations commerciales pour leurs fournisseurs, ils affirment aussi – de façon plus transversale – suivre des règles nouvelles pour le sourcing[81] des produits AB. Les représentants assis sur l'estrade l'expriment par la priorité nationale dans l'origine géographique des produits bio, la construction de contrats et prix concertés avec les besoins et charges des fournisseurs bio, et même disent mettre en place de l'ingénierie de filière pour optimiser leur rémunération.

Tout d'abord, la relocalisation des approvisionnements inscrite dans la Charte FNAB serait déjà mise en place. Carrefour dit privilégier les fournisseurs français, et leur donne la priorité. La priorité à l'origine France plutôt que l'importation serait même une règle du sourcing bio, quitte à payer plus cher : « *Quand la production française est disponible on prend avant tout la production française. S'il y a un manque sur le territoire français effectivement il y a de l'importation. (..) Si on ne raisonnait que sur le prix on serait beaucoup moins sur de la production française.* » (Philippe Bernard, Directeur des filières qualité Carrefour[82], salon LTNM 2016). Cette règle de primauté géographique est aussi reprise par l'enseigne Auchan. Luc Deschodt explique que son enseigne opère une séparation nette entre les fournisseurs de légumes français et étranger (notamment Espagne et Italie). Ils sont soumis aux mêmes règles de qualité des produits, mais leurs productions ne sont pas considérées substituables l'une à l'autre. Le responsable d'Auchan dit utiliser deux grilles tarifaires différenciées, ainsi les fournisseurs français et étranger qui ne disposent pas des mêmes conditions de travail et de charges salariales[83] ne seraient pas mis en concurrence sur le prix de leur produit. L'objectif serait d'abord de fournir du produit français avec le prix français, et combler les manques d'origine France en intersaison par l'import.

---

[81] Gestion de l'approvisionnement de l'enseigne. Constitution et gestion d'un portefeuille de fournisseur pour chaque référence produit.

[82] Également coprésident du comité bio d'InterF&L.

[83] En effet, il est reconnu que le coût de la main d'œuvre pour les opérations de désherbage ou de récolte ne sont pas équivalentes entre la France et l'Espagne. Les produits bio espagnols peuvent être proposés à des prix plus bas du fait de salaires horaires inférieurs. La primauté géographique permet de considérer qu'une courgette française et espagnole ne sont pas substituables l'une de l'autre. Ce qui revient à considérer qu'il s'agit de deux produits différents, justifiant ainsi pour l'enseigne l'application deux prix différents alors qu'il s'agit de la même espèce de légume.

Auchan dit aussi faire de l'ingénierie sur son approvisionnement bio afin d'assurer à ses fournisseurs la possibilité de valoriser le maximum de leur récolte en passant par eux. Il donne l'exemple des carottes bio. Son enseigne valorise les carottes de ses fournisseurs au rayon frais : cette carotte, vendue en botte ou en vrac, doit respecter des critères stricts de qualité visuelle et de calibre. Toutes les carottes de ses fournisseurs bio ne pouvaient pas toutes passer par ce format de vente car les calibres et défauts visuels seraient plus communs en AB. Auchan aurait ainsi élargi sa gamme de produit bio sous marque de distributeur en intégrant le jus de carotte et les carottes surgelées. Cette extension aurait été pensée pour faciliter la valorisation de l'ensemble des récoltes de ses producteurs bio fournisseurs. Auchan peut ainsi sécuriser leur revenu, donc leur fidélité, en proposant une valorisation des carottes en sachet ou botte d'un côté, et les hors calibre ou produits « moches » en jus ou surgelés.

> Aujourd'hui on va directement (auprès du producteur) et on crée des partenariats avec les producteurs. C'est-à-dire qu'on s'engage sur des volumes, des prix, des opérations, des quantités, on travaille les packaging, l'innovation aussi. (…) Notre producteur peut écouler 100% de sa marchandise quasiment – de la première gamme au surgelé, au jus. Donc c'est vraiment vertueux et on arrive à avancer sur des dossiers intéressants là-dessus. (Luc Deschodt, Acheteur fruits et légumes bio de l'enseigne Auchan, salon LTNM 2016)

Dans ces exemples, on observe une volonté explicite de montrer patte blanche. Les GMS disent être en accord avec les principes dispensés dans la Charte. Alors que la grande distribution est au cœur des problématiques que la presse brandit dans ses conceptions du changement d'échelle, reprenant le cadre normatif construit par la FNAB les années précédentes, nous observons pourtant dans les arènes professionnelles historiques du bio des représentants des GMS qui se veulent intègres avec les valeurs du réseau. En effet, ces derniers prouvent leur bonne volonté, expliquent leur démarche de sourcing en bio et justifient de leurs bonnes pratiques par des exemples. Au lieu de poser l'optimisation des flux et la performance économique de leur modèle comme leur point fort, ils mettent au contraire en avant leur volonté d'inclure – pour les fournisseurs bio – des conditions originales, où ils défendent leur rémunération, construisent des relations de confiance « gagnant-gagnant » et s'investissent pour construire des filières les plus ressemblantes au modèle mis en avant par le réseau FNAB.

2.3. Des conventionnels menacés par le changement d'échelle ? Une autre façon de cadrer le problème

Nous allons maintenant voir que la scénarisation d'une croissance pouvant être problématique va aussi être construite par des opérateurs et distributeurs généralistes. Nous allons pour cela nous appuyer sur les travaux du think-tank AgriDées réalisés par un groupe de travail interne entre 2017 et 2018.

AgriDées est un think-tank dédié au monde agricole et agroalimentaire. Il existe depuis 1967 et se présente aujourd'hui comme « un lieu unique de questionnements, de débats et d'expertises qui réunit les acteurs des secteurs agricoles, agroalimentaires et agroindustriels »[84]. Il réalise, via des groupes de travail, des livrables et préconisations qu'il diffuse lors de ses séminaires de restitutions : les AgriDébats. Les groupes de travail n'ont pas pour habitude de cibler l'agriculture biologique. Ils œuvrent plus largement à l'accompagnement et le conseil du secteur agroalimentaire en général : ils traitent par exemple de la compétitivité de la filière céréale à l'export, de l'adaptation au changement climatique, de la production laitière, du flexitarisme alimentaire… En ce qui nous concerne, un groupe de travail particulier portait sur « la résilience des filières biologiques » et il s'agit du premier du genre au sein du think-tank.

Le groupe de travail, constitué pour l'essentiel d'industriels, d'opérateurs et de distributeurs des filières conventionnelles (mais aussi spécialisés), propose sa propre histoire et préconisations pour répondre aux défis du « *changement de dimension* » de l'agriculture biologique. Si le terme de « changement d'échelle » n'est pas explicitement utilisé, il nous semble que la proximité sémantique avec « changement de dimension » nous autorise à intégrer leurs réflexions économiques à cette thématique. Pour rendre compte de leur travail de *représentation* du marché AB et des problèmes posés par sa croissance, nous allons exposer le déroulé et contenu du séminaire de restitution qui s'est tenu début 2018. Ce dernier prend place dans un amphithéâtre de Paris, rue d'Athènes. D'après la liste des participants accessibles lors de l'évènement, le public se composait essentiellement d'acteurs des circuits agroalimentaire à la fois conventionnel et spécialisé, des responsables de politique publique, de cabinet de conseil, de développement ou de la presse. Les grandes organisations du conventionnel comme

[84] Site officiel du think-tank. En ligne : agridees.com (dernière consultation en octobre 2021)

InterF&L[85], le CNIPT[86] ou la FCD étaient présentes. Nous n'étions plus dans les salons organisés pour la profession agricole biologique, ou dans des cercles de travail pilotés par la fédération historique de la bio, mais à Paris au séminaire de clôture d'un laboratoire d'idées pour l'agriculture.

Aucune référence directe ou lien ne pouvait être établi avec le réseau FNAB, puisqu'aucun de ses membres n'y était représenté. Pourtant, le cadre normatif diffusé lors de cet évènement par et pour des généralistes est fort similaire à celui construit par le réseau historique de l'AB : aujourd'hui tout va bien, mais la bio est en train de changer, et elle pourrait dévier.

> La consommation des produits bio s'envole, (…), la chaine alimentaire bio en changeant de dimension, va-t-elle changer de nature ? Cette évolution aura-t-elle des conséquences dans les relations inter-entreprises de la production à la distribution ? Les consommateurs ne vont-ils pas craindre la banalisation ? Comment conserver l'originalité des filières bio, c'est-à-dire la confiance des consommateurs et la création de valeur économique ?[87]

Le thème du séminaire reprend le concept de « résilience » appliquée aux filières biologiques : il s'agirait de la « capacité de toutes les entreprises qui constituent les filières à résister à la volatilité des marchés, à ses à-coups, adaptation, transformation éventuellement » (Yves Le Morvan, Responsable Filière et marchés à AgriDées, Introduction du débat). Ce qui est recherché c'est la stabilité de fonctionnement des filières biologiques malgré la vague de croissance. Le contenu de la conférence Agridébat ressemble fortement à ce que nous avons observé dans les récits que proposent la FNAB. La thématique centrale est le développement économique rapide des filières agricoles biologiques sous l'effet du changement d'échelle. L'histoire qu'ils construisent ressemble alors en de nombreux points à celle fabriquée par le réseau historique quelques années auparavant.

> Tous les éléments pour écrire une belle histoire semblent être réunis, la confiance du consommateur dans les produits bio paraît sans faille pour de multiples raisons, la consommation va croître. (…) Où sont les risques de sortie de la trajectoire ? Comme toujours dans les phases de croissance et de réussite, les regards se portent sur les nouvelles frontières à atteindre, les seuils à dépasser, les chiffres à battre, sans complètement voir que

[85] Interprofession des fruits et légumes en France
[86] Organisation professionnelle française représentant les membres de la filière pomme de terre
[87] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018. Page 1.

> l'expansion modifie le modèle initial, celui qui apporte aujourd'hui confiance et valeur.[88]

La conférence AgriDébat met en évidence une peur ou appréhension forte relative au développement du secteur biologique. Comme pour la FNAB, le futur est menaçant, car les spécificités de la bio peuvent s'éroder. Cependant les acteurs menacés et les spécificités à préserver ne sont pas placées au même endroit. La FNAB s'appuyait sur les valeurs des producteurs bio pour former son projet, alors qu'ici c'est l'attachement des consommateurs bio à la grande distribution qui est à défendre. Le document distribué à cette occasion précise en effet que les tendances de consommation et exigences sociétales forment les spécificités de « *l'économie agricole et alimentaire bio* ». Dans l'explication du « *boom de la bio* », le think-tank explique que « *des exigences sociétales (…) deviennent de plus en plus nombreuses à être promues. Ce sont par exemple les composantes de la RSE, dont l'emploi, le commerce équitable, (…) la lutte contre le gaspillage, la taille des exploitations (…), la proximité et les circuits courts…* »[89].

Lors de ce séminaire, la représentation qui est faite du marché et de ses tensions s'appuie sur une figure du consommateur (Dubuisson-Quellier, 2002) pour grande partie constituée par un acteur incontournable du secteur biologique : l'Agence Bio. L'Agence Bio est un Groupement d'Intérêt Public[90] créé par le Ministère de l'Agriculture en 2001 dans le cadre du premier plan pluriannuel de développement de l'agriculture biologique. Elle tient un rôle central dans les activités de représentation du marché bio, puisqu'elle centralise plusieurs bases de données administratives – certaines publiques et d'autres confidentielles[91] - et mène ou commande pour elle-même des sondages et enquêtes (visant tout particulièrement à décrire les consommateurs). Ces registres administratifs, ces enquêtes réalisées auprès des opérateurs, et des sondages sur des panels de consommateurs lui permettent de construire des images de l'état de l'agriculture

[88] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018. Page 27.
[89] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018. Page 21.
[90] Le Groupement d'Intérêt Public est un statut juridique créée par l'Etat afin de rassembler des organisations publiques et privées. Les GIP réalisent des actions d'intérêt général. L'Agence Bio est administrée par des représentants des ministères de l'agriculture et de l'écologie, et des organisations professionnelles des filières agricoles : l'Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture, la FNAB, le SYNABIO, Organisme interprofessionnel des transformateurs et distributeurs spécialisés, et Coop de France
[91] Les informations statistiques proviennent de multiples organisations : organismes de certification, interprofessions des filières généralistes et spécialisées, Service National des Marchés, FranceAgriMer, et des instituts d'études marketing et d'opinion (notamment CSA Research).

biologique en France, qui est largement diffusée et reprise par les médias ou les professionnels du secteur.

Dans son « baromètre CSA », l'agence dépeint le profil des consommateurs de bio. Elle tente de faire reconnaître les motivations plurielles des consommateurs, qui vont au-delà du cahier des charges AB *stricto sensu*. Florent Guhl, directeur de l'Agence Bio, rappelle ainsi lors de l'introduction de l'Agridébats les derniers chiffres relatifs à ces baromètres de la consommation. Il souligne la confiance que portent les consommateurs français aux produits biologiques (82% des sondés). Les Fruits et Légumes font partie des produits phares (cités à 59%). Il rappelle qu'il y a des « *évolutions des habitudes de comportement* » des consommateurs. Ceux-ci sont dans la lignée directe de l'annonce du changement d'échelle publiée en 2016 par l'Agence Bio. A cette époque, il est explicite que « *d'après le dernier Baromètre Agence Bio / CSA, la part des consommateurs bio atteint un niveau inégalé en France en 2015. 9 Français sur 10 (89%) ont déclaré avoir consommé bio au moins occasionnellement en 2015 (75% en 2014 et 54% en 2003) et 65% au moins une fois par mois (49% en 2014 et 37% en 2003)* ». En plus de l'élargissement du nombre de consommateurs de bio, l'Agence insiste sur la fidélité des nouveaux consommateurs : « *les consommateurs bio sont convaincus puisqu'ils sont 93% à avoir l'intention de maintenir ou d'augmenter leur consommation de produits bio.* ». Cette augmentation rapide initiée depuis 2014 marque le sceau d'une « *consommation globale* », d'une « *véritable tendance de fond* » qui s'inscrit dans « *une démarche de consommation durable, relevant d'un engagement citoyen* ».

Les transformations des consommateurs de bio sont donc au centre du problème. Damien Bonduelle, directeur d'une célèbre conserverie française et président du groupe de travail, le rappelle lors de la présentation des problématiques à traiter au cours du séminaire de restitution. Est-ce que les acteurs des filières vont réussir à répondre à la modification des habitudes de consommateurs ? : « *Quelle trajectoire donne la bio à cette transition alimentaire ? Comment s'adapter, mieux s'organiser, pour garder le lien consommateur ?* » (Damien Bonduelle, introduction du séminaire AgriDébats, 2018). Il s'agit bien de la question de l'attachement des consommateurs à la bio dont il est question. Et donc de la capacité des enseignes et industriels à assimiler et intégrer les nouvelles attentes des consommateurs.

> La bio n'est plus une niche, c'est devenu un segment de marché à forte croissance (…) et qui pose deux questions pour le futur : la banalisation (…), la différenciation.[92]

Les victimes potentielles de la croissance ne sont pas ici les acteurs historiques ou la profession agricole, comme le craint la FNAB, mais bien les acteurs généralistes. La banalisation est la crainte majeure formulée par le groupe de travail. Elle incarne la disqualification des GMS pour la « vraie bio ». L'image des GMS comme vendeurs d'une bio low cost est redoutée pour deux raisons : d'une part les consommateurs seraient moins nombreux dans leurs magasins, préférant les enseignes à meilleure réputation, d'autre part – même si les produits AB y étaient achetés – les marges et bénéfices tirés par leur vente seraient réduits du fait des prix bas. Ces conséquences sont scénarisées : elles auraient pour effet la perte progressive d'intérêt économique du segment de marché bio (baisse des ventes), et la réduction des gains issus de la vente de ces produits (baisse de la rentabilité).

Même si le groupe de travail place les risques du côté des consommateurs, et les acteurs menacés du côté des distributeurs, les préconisations formulées ressemblent à celles de la FNAB. Un « modèle initial » des « développeurs » du bio est reconnu. Pour le groupe de travail, il faut défendre l'originalité du segment bio. Pour cela les opérateurs des filières sont avertis : il ne faudrait pas reproduire les pratiques commerciales mises en œuvre sur le secteur conventionnel, sinon la stabilité du secteur biologique en serait affectée et la guerre des prix recommencerait. La mise en concurrence n'est pas préconisée.

> Si les acteurs des filières bio n'y prennent garde, la rançon de leur succès et de leur changement de dimension pourrait paradoxalement être un appel à la pression sur les prix et faire apparaître des pratiques contractuelles contestables (…) et reproduire les relations commerciales entre opérateurs conventionnels, qui sont parfois destructrices.[93]

Plutôt que la guerre des prix, c'est le maintien d'une économie contractualisée qui est prônée. Les pionniers, ou « développeurs » des filières bio, auraient misé sur des contrats à périodes longues pour construire des relations de confiance. Ce sont ces pratiques dont il faudrait s'inspirer et maintenir à l'avenir.

> La chaîne alimentaire bio s'est constituée et fonctionne encore différemment de sa voisine conventionnelle. (…) La logique contractuelle, c'est-à-dire

[92] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018.
[93] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018.

> l'utilisation systématique de contrats par périodes longues, éventuellement pluriannuel, pour asseoir des relations de confiance entre les différents opérateurs correspond à la philosophie des développeurs de la bio.[94]

***

En considérant la croissance du marché biologique comme un problème, les généralistes, tout du moins ceux que nous avons observés à travers les terrains mobilisés dans cette section, s'inscrivent comme la FNAB dans une posture réflexive et proactive pour la structuration des filières biologiques. Ils ne réagissent pas seulement à la critique, ce qui est déjà un point important. Ils déploient aussi un important effort pour construire leur propre représentation des problèmes économiques causés par le changement d'échelle. A ce titre, les risques identifiés ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux mis en avant par la FNAB, mais les préconisations sont néanmoins très similaires. Les généralistes contestent la recette des filières conventionnelles, à savoir structurer des marchés où les rapports de force et la libre concurrence sous-tendent les activités et prônent le partenariat et l'engagement dans la durée, pour gagner la confiance des fournisseurs et maintenir des prix rémunérateurs pour chaque maillon.

[94] AgriDébats. Plaquette de présentation du séminaire « *Résilience des filières biologiques* ». 2018. Page 24.

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons montré comment des acteurs aussi bien généralistes que spécialisés sur l'agriculture biologique se sont inquiétés des risques posés par le changement d'échelle de l'agriculture biologique. Les *préoccupations* construites autour de la croissance poussent les acteurs spécialisés et généralistes à penser l'état du marché, réfléchir aux conséquences de la croissance et produire des cadres normatifs pour y répondre. Nous avons aussi vu qu'au cours de ce processus, il leur arrive de se confronter les uns aux autres, de partager des recommandations et parfois se mettent au diapason pour prévenir une dérive qu'ils conçoivent comme collective. Ils dressent chacun à leur façon les contours de ce que devrait une être une croissance vertueuse.

Tout d'abord, nous avons montré que le réseau historique des producteurs bio - dont la FNAB est le porte-parole – a élaboré entre 2010 et 2014 un discours stabilisé sur les menaces posées par « l'entrée » de la grande distribution et des entreprises agroalimentaires sur la scène bio. Cette situation problématique définit les fondements de leur travail relatif au « changement d'échelle », qui se traduit par un important corpus normatif visant à ancrer l'idée d'une croissance problématique. Nous avons ensuite rendu compte de la prise en considération des risques du changement d'échelle du point de vue d'acteurs généralistes. Ils sont mis au pilori, mais réagissent aussi à la critique. Les résultats du groupe de travail du think-tank AgrIdées montrent comment les acteurs conventionnels, à l'origine des menaces, deviennent les menacés. Ils disent prendre en compte les spécificités de l'agriculture biologique afin d'éviter la banalisation du bio et la perte des profits.

Dans les deux représentations successives de ce qu'est le changement d'échelle, nous remarquons des constructions argumentaires reposant d'un côté sur la défense de la profession agricole, de l'autre sur le maintien des profits et de la crédibilité des généralistes. Malgré les différences de points de vue et d'acteurs à défendre, la nécessité de maintenir les spécificités des filières bio en rapport avec son histoire et ses valeurs semble partagée. En effet, que l'histoire soit racontée par la FNAB ou les généralistes, les pratiques à mettre en œuvre pour s'assurer du maintien de l'altérité bio au cours du changement d'échelle se ressemblent : assurer la durabilité économique des exploitations bio et des fournisseurs intermédiaires, créer du

partenariat et de la contractualisation de long terme entre acteurs des filières, privilégier l'origine France et maintenir la confiance des consommateurs.

Les débats et cadres normatifs construits autour de la notion de changement d'échelle aident à fédérer des acteurs hétéroclites autour de la défense de l'altérité de fonctionnement des filières biologiques. Ils participent à formaliser le contenu des défis à relever et certaines solutions à appliquer. En somme, les *représentations* du secteur biologique ont évolué à mesure que les acteurs travaillaient à comprendre les risques économiques, à définir des règles et lignes de tensions, à observer les dynamiques des agents. Pour autant nous sommes restés dans ce chapitre en hauteur voire en retrait des dynamiques marchandes ayant cours dans les filières biologiques. La FNAB est un acteur syndical important mais il agit à l'échelle du secteur. Les salons professionnels servent à exposer des positions et confronter des idées entre groupes d'acteurs. Mais ces acteurs et scènes sociales ne nous ont pas permis d'analyser comment les acteurs s'organisent concrètement sur le terrain, gèrent leurs affaires et jugent les pratiques marchandes de leurs partenaires ou clients. Nous allons donc retourner au cœur des filières, à leur fondement, en rendant compte dans le chapitre suivant de la perception et des pratiques mises en œuvre par les agriculteurs biologiques pour faire face au changement d'échelle.

CHAPITRE 4

Être résilient face au changement : diagnostic et stratégies marchandes des producteurs de légumes biologiques

Les pratiques agronomiques des agriculteurs biologiques ont été étudiées abondamment dans la littérature, notamment dans le cadre du débat de la conventionnalisation de l'agriculture biologique (Hall et Mogyorody, 2001 ; Padel, 2001 ; Darnhofer et al., 2010 ; Oelofse et al., 2011). Pour autant, leurs pratiques marchandes ont été moins abordées, tout du moins pour les producteurs engagés en circuits longs. Les pratiques liées aux actes de commercialisation des agriculteurs biologiques ont longuement été observées dans des travaux relatifs aux circuits courts de proximité (Dufour et Lanciano, 2012 ; Chiffoleau et Prevost, 2012), tout particulièrement en maraichage (Bressoud, Navarrete et Mazollier, 2009 ; Samak, 2014). Les recherches sur les pratiques marchandes des agriculteurs en circuits longs sont plus rares et les travaux sur les éleveurs bio (Anzalone, 2012) et les céréaliers bio (Petit, 2011, 2013) font figure d'exception.

Dans nos travaux nous avons sélectionné des producteurs de légumes ayant une forme d'exploitation caractéristique des circuits longs et des marchés de masse. Les producteurs biologiques rencontrés sont spécialisés sur un mode de culture appelé le Légume de Plein Champ (LPC). Cette technique de production consiste à produire des légumes à la façon des grandes cultures, sur plusieurs hectares et de façon mécanisée. Sur les 18 producteurs enquêtés dans cette thèse (voir Méthodologie ci-dessous), tous produisent au moins un légume en plein champ. Les dizaines ou centaines de tonnes qu'ils récoltent ne sont pas valorisées sur les circuits courts, mais auprès de clients des filières longues. Leurs acheteurs sont des commerciaux de coopératives, d'entreprises privés, de grossistes, de conditionneurs, d'industriels. Ces opérateurs sont des entreprises spécialisées sur la bio ou issues du secteur conventionnel. Ils servent d'intermédiaires entre la production et la distribution : ils s'approvisionnent auprès d'exploitations agricoles biologiques dispersées sur les territoires et livrent des marchandises

prêtes à être mise en rayon auprès des plateformes de la grande distribution ou d'enseignes spécialisées en réseau comme Biocoop. Ces circuits longs bio représentent plus des trois quarts des échanges réalisés sur l'ensemble du marché des fruits et légumes biologiques[95].

Outre le fait de nous intéresser à une population agricole non étudiée, nous allons particulièrement nous intéresser à leurs pratiques marchandes dans le cadre des circuits longs : quelles représentations se font-ils des filières longues bio et de leurs transformations ? Quels risques associent-ils au changement d'échelle et quelles postures adoptent-ils en réponse ? Ces questions sont importantes au regard des enjeux posés par la recherche d'une économie durable, équitable et solidaire. Nous sommes sur des filières dans lesquels les choix de production et de commercialisation sont fortement influencés par les acteurs de l'aval des filières (Bernard de Raymond et Goulet, 2014a). Nous montrerons comment ces producteurs développent une rationalité pratique basée sur l'observation de tendances, sur leur mémoire aussi, et comment – à l'image de travaux menés sur les filières longues conventionnelles ou dans le cadre de l'adoption de la protection intégrée des cultures (Lamine, 2011) – les producteurs développent face à leur environnement des stratégies pour se prévenir des dérives qu'ils y conçoivent. Dans notre cas, il s'agit des risques qu'ils perçoivent du fait du changement d'échelle de l'agriculture biologique.

Nous montrerons dans un premier temps (section 1) que nos enquêtés définissent les filières longues biologiques comme idylliques, en bonne santé, où les producteurs peuvent vivre de leur métier. Nous clarifierons ensuite les raisons qui justifient pour eux les prix bons et stables, et les contrats sécurisants qu'ils y trouvent. La situation serait due à un déficit structurel de marchandises bio : celui-ci pousserait les clients à sécuriser leurs sources d'approvisionnements en légumes AB plutôt que de les mettre en concurrence. Nous illustrerons ce retournement des rapports de force par trois scènes où producteurs et acheteurs des circuits longs sont mis en relation : un forum d'opérateurs dédiés à la profession agricole tenu en novembre 2017 dans les Hauts de France ; les assemblées générales de l'association Nous Paysans Bio tenus en 2018 et 2019 dans la région Centre ; et la plateforme numérique de relation client entre producteurs et acheteurs des plateformes d'une enseigne de grande distribution. Nous montrerons ensuite (section 2) que le développement rapide des marchés bio inspire à nos enquêtés des scénarios de "bascule" : ils imaginent un déclin progressif des conditions de vente sur les filières longues

[95] Agence Bio. *Chiffres Clefs*. 2020.

bio sous la forme d'un fonctionnement « comme en conventionnel ». La croissance favoriserait l'avènement de situations de mise en concurrence, qui induisent la baisse et la fluctuation des prix d'achat des récoltes. Nous synthétiserons les signaux d'alerte qui justifient les appréhensions. En dernier point nous mettrons au jour deux stratégies complémentaires que nos enquêtés adoptent pour faire face au changement d'échelle de la bio (section 3) : d'un côté le regroupement avec d'autres producteurs biologiques afin d'aborder collectivement les enjeux de commercialisation et de stabilisation des filières biologiques, de l'autre l'aménagement agronomique et économique de l'exploitation afin d'être résilient face aux aléas et incertitudes posés par l'évolution du marché biologique français.

Méthodologie du chapitre 4

Pour ce chapitre, nous nous sommes appuyés sur les entretiens réalisés avec 18 agriculteurs biologiques sélectionnés selon deux critères. D'une part ils cultivent au moins un légume à la façon grande culture : les parcelles de production de légumes font une superficie d'au moins deux hectares et nécessitent une mécanisation pour les opérations de semis, de désherbage et de récolte. De l'autre, les producteurs rencontrés vendent leurs récoltes de légumes sur les circuits longs, et recourent pour cela aux opérateurs que nous avons sélectionnés dans chacune des régions d'étude : la coopérative Norabio dans les Hauts-de-France, et l'entreprise familiale Ferme de la Motte dans la région Centre. Les entretiens étaient divisés en deux temps. Tout d'abord, il s'agissait de replacer le parcours de l'enquêté dans sa trajectoire agricole, et particulièrement de comprendre comment il avait adapté son exploitation au mode de production AB. Les questions tant techniques que commerciales nous ont ainsi permis d'aborder dans un second temps leurs perceptions des modalités de ventes des produits AB, la nature des rapports avec les opérateurs bio ou généralistes de la région et enfin les stratégies pour maintenir une rémunération durable de son travail. Notons à ce titre que les enquêtés connaissent aussi bien les circuits longs spécialisés bio que les circuits généralistes.

Les contacts avec les producteurs ont été obtenus via l'intermédiation des opérateurs qu'ils ont en commun. Pour Norabio, les adhérents produisant des LPC ont été recensés par la coopérative et prévenus de notre intention d'enquêter sur le changement d'échelle de l'agriculture biologique dans le cadre d'un programme de recherche. Pour les agriculteurs de la région Centre, la prise de contact a été réalisée directement auprès de ces derniers lors de l'assemblée générale de l'association Nous Paysans Bio, à laquelle nous étions convié pour présenter nos travaux.

Les entretiens, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1 heure 40 ont tous été réalisés sur l'exploitation et ont été entièrement retranscrits pour l'analyse. Pour un tiers des enquêtés, il a été possible d'observer les installations matérielles mobilisés pour la production et la commercialisation (*a minima* le matériel de production, mais aussi hangar de stockage, chaînes de tri, lavage et conditionnement et plateforme d'expédition si l'exploitation en disposait).

Concernant les surfaces, l'asterisque « * » situé à côté de la surface totale de l'exploitation signifie que l'ensemble des terres ont été converties au mode de production biologique (13 sur 18). Le nombre entre parenthèses désigne les surfaces certifiées AB et dédiées à la production de légumes de plein champ. Les « LPC cultivés » désignent les espèces de légumes renouvelées chaque année sur l'exploitation et formant l'essentiel du revenu de la production de légumes. La désignation de « gamme large » fait référence à des exploitations cultivant en plein champ au moins 5 légumes différents. Généralement, ceux-ci réfèrent à la pomme de terre, oignon, betterave, carotte et courge. Notons enfin le cas de Alexandre C. qui n'est pas un légumier. Il dispose d'une exploitation orientée sur le maraîchage (plus de vingt espèces cultivées sur petites surfaces). Il est par ailleurs salarié de la coopérative Norabio et chargé de développement filière au sein de cette dernière. Il dispose à ce titre d'une connaissance empirique des difficultés de production et de commercialisation des exploitations cultivant des légumes de plein champ au sein de la coopérative.

Concernant leur certification au mode de production biologique, nous avons choisi de la présenter sous forme de période. En effet, la conversion d'une parcelle prend réglementairement 3 ans avant que les récoltes ne puissent être vendues sous logo AB. Pour autant, il est commun dans notre échantillon de convertir une parcelle après l'autre, afin de réduire les risques économiques et de permettre l'apprentissage progressif du métier et des pratiques de production spécifiques de l'agriculture biologique. Si certains des enquêtés, notamment les plus historiques et convaincus, ont fait le pas de la conversion à l'AB en convertissant d'un seul tenant l'ensemble des terres de l'exploitation, la majorité de nos enquêtés opèrent leur conversion selon une trajectoire de long terme, pouvant s'étaler sur plus d'une dizaine d'années.

Tableau des entretiens réalisés avec les producteurs de légumes biologiques

Prénom et âge	Surfaces (Légumes)	LPC cultivés	Période de conversion	Date & Région Entretien
Mathieu, 50 ans	38 ha* (10 ha)	Pomme de terre, betterave	2005 - 2009	Juin 2017 Nord
Alexandre, 40 ans	3 ha* (3 ha)	Maraîchage	2000 - 2003	Juillet 2017 Nord
François, 50 ans	97 ha* (16,5ha)	Pomme de terre, oignon, carotte	1990 - 2014	Novembre 2017 Nord
François, 60 ans	50 ha* (10 ha)	Pomme de terre, endive, oignon	1998 - 2006	Novembre 2017 Nord
Olivier, 35 ans	350 ha* (100 ha)	Gamme large	2015 – 2017	Novembre 2017 Nord
Pierre, 60 ans	50ha* (20 ha)	Oignon, pomme de terre, endive	2005 - 2007	Novembre 2017 Nord
Stéphane, 40 ans	85 ha* (42 ha)	Gamme large	1998 - 2016	Novembre 2017 Nord
Thierry, 40 ans	70 ha (13ha)	Oignon, pomme de terre, betterave, haricot	2012 – 2017	Novembre 2017 Nord
Benoit, 60 ans	100 ha* (30 ha)	Pomme de terre, endive, betterave, asperge	1988 - 2017	Décembre 2017 Nord
David, 35 ans	40 ha (3 ha)	Pomme de terre, oignon, courge	2014 – 2017	Décembre 2017 Nord
Véronique, 40 ans	60 ha* (15 ha)	Carotte, pomme de terre, oignon	2011 - 2017	Décembre 2017 Nord
Gilles, 60 ans	60 ha* (20 ha)	Oignon, pomme de terre, courge	2001 - 2004	Mars 2018 Centre
Hervé, 45 ans	60 ha* (4 ha)	Échalote	2012 – 2016	Mars 2018 Centre
Julien, 35 ans	300 ha* (25 ha)	Oignons, haricot	1994 - 1997	Mars 2018 Centre
Jean-Baptiste, 30 ans	460 ha (70 ha)	Haricot, oignon, betterave, pomme de terre	2010 - 2018	Mars 2018 Centre
Jean-Michel, 40 ans	310 ha (120 ha)	Poireau, oignon, pomme de terre, carotte, haricot	1996 - 1999	Mars 2018 Centre
Jérémy, 35 ans	NR	Pomme de terre, oignon, courge	2001 - NR	Mars 2018 Centre
Sylvain, 60 ans	90 ha* (21 ha)	Pomme de terre, oignon, betterave	1998 - 2004	Mars 2018 Centre

1. La croissance prolifique des marchés AB : un climat favorable et des conditions commerciales idylliques

Pour nos enquêtés, le légume conventionnel et le légume labellisé bio ne se vendent pas sur le même marché. La labellisation bio change la donne, la valorisation s'effectue selon des conditions commerciales bien différenciées. Comme l'exprime l'un de nos enquêtés au sujet des marchés bio et conventionnels : « *ce sont deux marchés complètement différents, distincts, qui ne sont absolument pas liés d'un point de vue commercial* » (Jean-Baptiste, 30 ans, Centre, 2018). Les producteurs biologiques rencontrés opèrent ainsi une scission nette entre deux univers de vente autonomes.

1.1. Des conditions commerciales profitables et sécurisantes pour la production

Il n'a pas toujours été facile de vendre des récoltes certifiées AB auprès de clients des filières longues. Les plus anciens producteurs bio rapportent les difficultés qu'ils ont eu à trouver des acheteurs suite à leur conversion dans les années 1990. C'est le cas de François, agriculteur dans le Nord. Il fait partie des pionniers dans la région, et le marché bio se dévoilait alors de bouche à oreille.

> Dans les années 94, il n'y avait pas les circuits de commercialisation comme on a aujourd'hui, il n'y avait rien du tout. On devait se débrouiller un peu par nous-mêmes. (…) Les débouchés existaient mais il fallait trouver des adresses. J'ai été voir un agriculteur avant de me convertir pour voir comment il fallait faire. Il m'avait donné une ou deux adresses où téléphoner. (François, 60 ans, Nord, 2016)

Des légumes pour lesquels il était difficile de trouver un acheteur avant notre période d'étude sont maintenant demandés par une frange de plus en plus large d'opérateurs. Cela concerne en tout cas les espèces produites par les fermes rencontrées : la pomme de terre, la betterave, l'oignon, la carotte, le poireau, la chicorée, les petits pois... Ces productions sont déjà collectées en conventionnel par des opérateurs généralistes. La demande grandissante des consommateurs pour des légumes bio français se traduit progressivement par la prolifération de commandes pour ces productions en bio par ces mêmes opérateurs. Les agriculteurs en sont conscients et trouver un acheteur semble désormais beaucoup plus aisé qu'auparavant.

> Il y a 10 ans, des fois on essayait des nouvelles cultures mais ce n'était pas évident de trouver les débouchés. Des fois on partait un petit peu à l'aveugle, (…) on n'était pas sûrs de pouvoir la valoriser. Aujourd'hui ce n'est plus le cas puisque les betteraves sucrières viennent nous voir, les haricots, les conserveries… (Sylvain, 60 ans, Centre, 2017)

Les discours recueillis donnent à voir un marché bio en bonne santé. Les producteurs biologiques décrivent les prix d'achat de leurs récoltes comme nettement moins fluctuants et incertains qu'en conventionnel. Jeremy est agriculteur dans la région Centre. Il a converti une partie de ses terres au bio mais vend encore l'essentiel de ses productions sur les canaux non-bio. Il témoigne du confort du marché bio par rapport au conventionnel : un marché où les clients sont demandeurs et choisissent de s'engager sur des prix à l'avance, plutôt que de les fixer *a posteriori* en sélectionnant le fournisseur le moins cher.

> Avant le conventionnel c'était vachement bien, et puis le bio ça avait toujours du mal à lever. Alors que maintenant, depuis 2-3 ans, c'est eux qui s'en sortent le mieux. Parce qu'ils peuvent faire tous les contrats qu'ils veulent, les prix sont bons. Il n'y a pas encore la concurrence qu'il y a en conventionnel. **(**Jeremy, 35 ans, Centre, 2017)

Les agriculteurs rencontrés nous disent être satisfaits par les prix proposés pour leurs récoltes, et ce quel que soit le type d'acheteurs. Certains vendent leurs récoltes à l'état brut à des industriels, conditionneurs et entreprises privées quand d'autres conditionnent eux-mêmes à la ferme pour les expédier directement aux plateformes des enseignes de distribution. Le panel d'enquêtés vend aussi bien aux enseignes spécialisées comme Biocoop qu'aux enseignes généralistes comme Carrefour ou Intermarché. Dans un cas comme dans l'autre les prix sont très supérieurs au conventionnel. Ils ne baissent pas d'années en années et les producteurs rencontrés disent que – sauf aléas important ou erreur technique sur la parcelle – les bénéfices issus de leurs récoltes leur permettent d'atteindre les objectifs de rentabilité qu'ils se donnent.

> Globalement les prix en bio c'est 2 à 3 fois plus élevé par rapport au conventionnel, ramené à la tonne ou au kilo. (…) les prix sont moins volatils (…) C'est plus du marché de gré à gré avec de la contractualisation et des prix qui sont plus stables d'une année à l'autre. (Jean Baptiste, 30 ans, Centre, 2017)

Au-delà des prix, de leur stabilité et de l'engouement des opérateurs pour des légumes bio, les agriculteurs rencontrés valorisent une norme particulière propre au marché AB : l'engagement à l'avance, qui garantit la valorisation d'une récolte avant même sa production. Les espèces que comptent cultiver nos enquêtés ont toujours un ou plusieurs clients destinataires prévus avant

même le semis. Vendre à l'avance, via un contrat engageant l'agriculteur et son client, est une pratique qui se retrouve d'ailleurs préconisée dans les revues professionnelles (comme BioFil ou Réussir Fruits et Légumes) ou dans les lignes directrices d'organisation comme l'Agence Bio ou la FNAB.

> Je ne me lancerai pas aujourd'hui à faire du légume sans contrat. Parce que derrière… enfin, sans contrat, si tu es sûr de pouvoir valoriser toi-même, vente directe machin pas de problèmes. Mais si tu comptes sur un grossiste pour valoriser ta marchandise… si tu n'as pas de contrat ça me parait assez aléatoire. (…) Et à l'avenir je pense qu'avec le développement des filières qui est en train de se faire en bio, ne pas contractualiser c'est vraiment un risque important. (Julien, 35 ans, Centre, 2017)

Des organismes professionnels des filières agricoles comme le CNIPT[96] produisent des références à ce sujet. Dans une étude portant sur la contractualisation des pommes de terre biologique, il ressort que le taux de contractualisation des récoltes en bio est nettement supérieur au conventionnel. La pomme de terre est un cas d'école, il s'agit d'une production facilement sujette à la spéculation et à la volatilité. En conventionnel, 43% des tonnages sont contractualisés et 57% vendus sans contractualisation préalable[97]. En agriculture biologique, ce sont 93% des pommes de terre biologique qui seraient contractualisées avant le démarrage de la culture[98]. Seuls 7% des volumes sont vendus sans engagement préalable.

Ces pourcentages entre volumes contractualisés ou non sur une filière représentent pour nos enquêtés deux formes d'organisation des échanges : la première dite « contractualisée » ou « engagée » fonctionne sur une logique de sécurisation des prix et des volumes à l'avance. La seconde est appelée le « marché libre », et fonctionne plutôt sur des stratégies de spéculation et d'opportunisme. D'un côté une voie d'engagement à l'avance où les deux parties (producteur-acheteur) se garantissent mutuellement une vente et un achat futur en fixant les volumes, les conditions de livraison voire les prix sous forme contractuelle. De l'autre, une voie sans engagement préalable. Les deux parties sont libres de commercer quand elles le souhaitent : proposer de vendre ou acheter au moment qui leur convient, au « prix de marché » en vigueur au moment de la rencontre. Ces deux voies sont d'ailleurs empruntées à des périodes différentes de l'année : généralement avant le semis pour la première, après la récolte pour la seconde. Les

[96] Comité National Interprofessionnel de la Pomme de Terre
[97] AND International. Étude sur la contractualisation dans la filière pomme de terre conventionnelle. 2010.
[98] CNIPT. Étude Contractualisation – filière Bio. Octobre 2015.

modalités d'échanges, les stratégies des agents et les espaces de calcul sont fortement différenciés que l'on soit sur l'un ou l'autre type de transaction.

Il nous est ainsi rapporté que la proportion des échanges menés sous contrat ou en libre joue un rôle clef dans la stabilité des marchés agricoles biologiques. Les accords réalisés à l'avance, comportant un engagement en volume et des modalités de détermination des prix, permettraient de stabiliser l'économie biologique. Ce constat des producteurs bio est important puisque l'instabilité des prix est un problème chronique des marchés agricoles (Boussard, 2010). Il est difficile d'assurer une stabilité des prix agricoles du fait de la saisonnalité et variabilités des productions agricoles d'un côté, et la régularité et inélasticité de la demande de l'autre. Observer un marché jugé « stable » par la profession agricole est donc une originalité. Bien que rien n'oblige réglementairement les agents à choisir entre la spéculation ou l'engagement en volumes, tous nos enquêtés pensent que l'engagement des volumes à l'avance est la solution la plus pertinente. La norme consistant à planifier et contractualiser les cultures avant même leur semis s'oppose à la logique de spéculation : le secteur bio est moins fluctuant car les agents qui le composent réduisent les quantités de marchandises venues en « libre ».

Dans le programme des agencements marchands, Michel Callon insiste à cet égard sur la nécessité de prêter une attention forte au travail réalisé par les acteurs pour s'extraire de la compétition : les agents travaillent à construire des dispositifs et des attachements leur permettant de s'extraire de la concurrence généralisée, affectant du même temps les modalités par lesquelles les prix sont déterminés (Callon, 2013, p. 391). Ici, il est clair pour les producteurs que le choix de la contractualisation à l'avance se fait individuellement, mais participe à la stabilisation globale des prix des filières biologiques, si tout le monde respecte cette pratique.

> Ce qu'on souhaite maintenir en bio ? aujourd'hui on travaille avec des gens qui ont des volumes engagés. Donc les gens en général on sait sur quels volumes, quelle base travailler. Tous les volumes ne sont pas sur le marché libre. Du coup le prix n'est pas sujet à un prix de marché très volatil. On n'est pas avec des gens qui font du légume juste pour la spéculation. (…) En bio il y a un volume qui est planifié avec un prix – une fourchette de prix - ce qui laisse moins de place aux volumes incertains qui risquent de déstabiliser les marchés. (Olivier, 35 ans, Nord, 2017)

1.2. « Une offre en dessous de la demande » : une conjoncture répétée qui place les producteurs en position de force

Selon nos enquêtés, le recours à la contractualisation et l'engagement des volumes à l'avance se justifie par une raison macro-économique : le marché est, chaque année, en déficit de production bio. Cette conjoncture répétée place les producteurs en position de force. Malgré ou grâce à la croissance typique du marché biologique, les opérateurs et distributeurs de l'aval cherchent toujours plus de fournisseurs bio pour combler la demande grandissante des consommateurs.

Déjà en 2007, le Ministre de l'Agriculture Michel Barnier précise lorsqu'il propose son plan d'action pour l'agriculture biologique : « *Il faut constater que la demande progresse alors que l'offre française stagne.* »[99]. Les consommateurs étaient disposés à consommer davantage de produits AB, mais il n'y avait pas assez de conversion de fermes françaises au mode de production AB pour fournir les volumes correspondant. Le déficit reste encore important aujourd'hui, même si l'offre française dépend de moins en moins des importations[100]. A ce titre, le sénateur des Hauts-de-France en charge des études agricoles et alimentaires sur cette région interpelle le Ministère sur le déficit encore fort présent en 2018 : « *Il faudrait se féliciter de cette croissance [de l'agriculture biologique], mais celle-ci cache en réalité un retard. En effet, si la demande et la distribution se portent très bien, il en va différemment de l'offre étant donné l'insuffisance des surfaces agricoles bio et le résultat est sans appel : la France accuse un déficit commercial abyssal dans le bio.* »[101].

Une des spécificités de la période de changement d'échelle relève donc de cette conjoncture originale : il n'y a pas suffisamment de fermes françaises converties à l'AB pour répondre à toutes les demandes. Benoît, un agriculteur historique de la bio, témoigne des effets de cette conjoncture pour l'aval des filières : « *Pour eux [les distributeurs et opérateurs] c'est inédit. (…) ils veulent développer le bio et ils n'en trouvent pas. Ou ils ont du mal.* ».

Pour illustrer l'inversion des rapports de force, causée par le déficit chronique de produits AB sur le marché, nous allons décrire trois scènes professionnelles : (i) le « Forum d'opérateurs »

---

[99] Allocution du Ministre de l'agriculture Michel Barnier, le 12 septembre 2007.
[100] Par exemple, les oignons « origine France » ne représentaient que 43% de la valeur au stade de gros en 2014, mais sont passés à 64% en 2017. (Source : Agence Bio. *Chiffres Clés.* 2018.).
[101] Question écrite n° 07502 de M. Frédéric Marchand (Nord - LaREM) publiée dans le JO Sénat du 01/11/2018 - page 5543.

organisés en 2016 en Picardie par le groupement départemental de développement de l'AB, (ii) les assemblées générales de l'association « Nous Paysans Bio » en région Centre et (iii) la plateforme-web d'achat d'une centrale de grande distribution. A chaque fois, des producteurs de légumes bio sont mis en interaction directe avec un ou plusieurs acheteurs des filières de légumes biologiques. Ces rencontres témoignent d'une recherche proactive de la part des opérateurs et distributeurs des filières agroalimentaires pour plus de matières certifiées AB.

1.2.1. Le « Forum d'opérateurs » à destination des producteurs biologiques picards : face à face et captation

Le Forum des opérateurs des Hauts de France donne une idée de l'état particulier dans lequel se trouvent les acteurs des filières biologiques de cette région. La scène s'est tenue en novembre 2016 dans un gymnase de la ville de Compiègne dans l'Oise. L'association ABP[102] (Agriculture Biologique Picardie), l'organisation de développement agricole spécialisée sur l'AB dans ce département, organise la rencontre. L'objet du salon est explicite, comme en témoigne la plaquette d'invitation : « *le 2ème Forum d'opérateurs rassemblera 27 opérateurs économiques agricoles, dont 8 nouveaux venus [sur la bio]. Agriculteurs et professionnels sont conviés à cet événement pour échanger sur les opportunités de marché, les potentiels de développement des filières biologiques en région.* ».

Des représentants de coopératives, industriels, congélateurs, négociants (voir flyer ci-dessus) se regroupent lors de cet évènement. Mais contrairement aux foires agricoles traditionnelles, l'agrofourniture, les vendeurs d'intrants, de semences, de machines et de plants ne sont pas présents. Dans ce gymnase siège un panel des opérateurs de la région. Ils disposent chacun d'un stand arboré de leur logo, de plaquettes d'informations et d'un commercial attendant l'arrivée des producteurs-visiteurs. La moitié des entreprises présentes cherchent de l'approvisionnement en légumes bio, les autres se partagent entre les autres filières (essentiellement élevage et céréales).

[102] L'ABP est une association membre de la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique.

Figure 6. Flyer d'invitation du « Forum d'opérateurs » organisé par l'ABP



Lors de la journée, les agriculteurs naviguent de stand en stand, prennent connaissance de l'état du marché et des offres qui leurs sont faites, notent parfois sur une feuille pliée en deux les prix d'achat que leur proposent les commerciaux d'endive, de chicorée ou pomme de terre. Ils font leur marché en somme, évaluant les possibles productions, leurs conditions d'achat. Ils mettent en concurrence les opérateurs par leurs déplacements dans la salle. Des géants de l'agro-industrie et des structures historiques de la bio se sont déplacées et attendent une après-midi entière derrière leur stand l'arrivée de producteurs bio. L'adjoint de direction de l'ABP, qui organisait l'évènement, témoigne de cette configuration originale :

> Le LPC [légumes de plein champs], en fait c'est en développement fort, voire très fort depuis 2-3 ans, et je pense que là la demande n'a jamais été aussi forte. Avec un nombre d'opérateurs qui s'est aussi multiplié. Hier sur les 26-27 opérateurs, la moitié étaient en LPC. Si on reprend : Norabio, Agrial, Ferme de la Motte, Allaire, Larrere, Leroux, Demazieres, Pinguin, Fort et Vert, Unibio, les chicons SARL Desirs Nature, il doit m'en manquer deux. Pronatura qui était là. Donc tous ces opérateurs sont en recherche. Le producteur qui veut se convertir ou faire du LPC, (…) concrètement qu'est-ce qu'il se passe ? ils ont en face d'eux tous ces opérateurs qui sont présents. (Raphaël, Adjoint de direction à l'ABP, entretien 2016)

L'organisatrice précise, après avoir réalisé un décompte et sondage rapide auprès des visiteurs, qu'il y avait davantage de producteurs conventionnels envisageant la conversion que de producteurs déjà en bio et ayant des volumes à proposer. Alors qu'acheteurs et vendeurs étaient censés se rencontrer, ceux pouvant offrir des récoltes AB semblent désintéressés. Ce sont plutôt les futurs convertis qui viennent mesurer, par les échanges d'information, le pouls de la demande en bio.

Un conseiller technique de l'ABP, chargé d'accompagner des grosses fermes légumières en conversion nous confiait lors d'un autre évènement (salon Terr'Eau Bio[103] en 2017) puis en entretien une anecdote illustrant le caractère insolite des filières de légumes bio produits en plein champ. Le numéro deux d'une des plus grandes coopératives nationales (conventionnelle mais cherchant à développer sa branche bio), dont le chiffre d'affaires approxime celui de l'ensemble du secteur bio en 2016 (environ 7 milliards d'euros), se serait déplacé à l'aube chez un producteur récemment converti, disposant de quelques carottes bio qui n'avaient pas encore été captées par un autre opérateur – celui-ci n'ayant pas encore de contrat ou d'engagement préalable pour ses carottes. Selon lui, ce déplacement est un signal du changement des rapports de force.

> T'as qu'à lever le bras pour dire j'ai 3kg de carottes à vendre, et t'as les plus gros acheteurs de France qui viennent les chercher chez toi. (...) Priméal c'est Agrial, donc grosse coop, 7 milliards de chiffre d'affaires. (...) ces mecs-là, quand c'est des producteurs conventionnels, si tu ne fais pas 300 à 400 hectares de légumes pour eux, tu ne les connais pas. (Jean-Philippe, Conseiller technique LPC à l'ABP, entretien 2017)

Avec l'appétit croissant des consommateurs pour le bio, les fermes sous certification AB représentent une manne de produits facilement commercialisables dont la captation assurerait à l'acheteur de profiter de la poussée de croissance du secteur. Cela se traduit par une recherche proactive d'agriculteurs certifiés AB. Ils ont besoin d'en trouver pour profiter de la vague de croissance, mais ils se font rares.

> On est encore dans cette phase où la filière est favorable au producteur. (…) Compte tenu qu'il faut chercher l'approvisionnement, tous les opérateurs tapent à la porte 10 fois par jour ; à la porte de tous les producteurs en disant : tu verras chez moi c'est mieux que chez l'autre. (…) non seulement il y a les opérateurs de la région, mais on se fait draguer aussi par tout ce qui se passe

[103] Salon professionnel de la bio en Hauts de France, co-organisé par les deux GABs de la région : l'ABP et Gabnor.

> autour (…) partout en France. Ce qui fait, effectivement, pas mal de passion chez les producteurs. Encore une fois, on lève le doigt, il y a 10 bonhommes qui appellent et qui viennent. (Bernard, Conseiller technique LPC au Gabnor, 2016)

1.2.2. Opérateur-orateur : les Assemblées Générales comme tribune pour recruter des producteurs

Le Forum d'opérateurs illustre un face à face entre offre et demande – incarné par la rencontre d'un agriculteur et du commercial à son stand. Nous illustrons maintenant l'inversion du rapport de force depuis un autre lieu et dans une autre configuration. En région Centre nous avons assisté pendant deux années consécutives à la rencontre entre un commercial d'une entreprise de l'agroalimentaire (un distributeur puis un conditionneur de carottes) avec un groupe d'une trentaine de producteurs biologiques. Cela se déroulait lors de l'Assemblée Générale (AG) de l'association de producteurs bio « Nous Paysans Bio », créée par la SARL Ferme de la Motte pour réunir et fédérer ses producteurs-partenaires.

Les AG de cette association se tiennent au mois de janvier à l'Auberge du Château dans le village de Talcy. Ce village est le fief historique de la famille agricole Lemaire, qui est la famille propriétaire de la SARL Ferme de la Motte. Celle-ci est l'entreprise leader de la région dans le conditionnement et l'expédition de condiments conventionnels et biologiques en France[104]. Les agriculteurs de l'association « Nous Paysans Bio » sont producteurs de légumes de plein champ et sont tous partenaires de cette famille agricole. Les deux années où nous avons été conviés à l'AG de cette association, l'assemblée se composait d'une trentaine de producteurs adhérents, plus d'autres invités ou intervenants (technicien du GAB, commerciaux, conseiller et directeur de la SARL Ferme de la Motte). Les producteurs de l'association ont des surfaces allant de 50 à plus de 300 ha. Ils sont récemment convertis à la bio ou plus anciens. Ils produisent, entre autres, la pomme de terre, l'oignon, l'échalote ou la courge bio qu'ils valorisent par contrat via la SARL.

En fin de matinée ou d'après-midi, les organisateurs de l'AG permettent à un commercial externe de se présenter à la tribune. L'enseigne de hard-discount Lidl et l'entreprise Larrere &

[104] La SARL Ferme de la Motte met en marché en 2016 près de la moitié des volumes d'oignons biologiques produits en France (de l'ordre de 12 000 tonnes sur les 24 000 tonnes produites à l'échelle nationale).

Fils[105] ont envoyé, respectivement en 2018 et 2019, un émissaire pour présenter leurs besoins : lancer une gamme de pomme de terre bio sous marque de distributeur (MDD) pour le premier ; créer un nouveau bassin de production de carotte bio pour le second afin d'approvisionner leurs clients de la grande distribution. Pour atteindre leurs objectifs, il leur fallait convaincre l'assemblée de production.

A la fin de l'AG de 2018, le commercial de l'entreprise Lidl, récemment affecté à l'achat des fruits et légumes biologiques pour l'enseigne, est invité à s'exprimer. Le commercial explique rechercher des quantités de légumes bio, notamment des pommes de terre. Son objectif est d'étendre les linéaires dédiés à l'AB dans les magasins de l'enseigne, et il compte lancer des filets de pomme de terre bio sous MDD Lidl. Pour cela, il dit vouloir privilégier un approvisionnement d'origine France dès que possible, quitte à payer plus cher en début et fin de saison. Le commercial explique le problème : Lidl doit importer 70% de ses fruits et légumes alors que la production française bio est en développement fort. Seulement les fournisseurs historiques de l'enseigne n'arrivent pas à proposer des volumes suffisants et un suivi qui sied aux exigences d'une MDD. Au lieu de solliciter les fournisseurs habituels, non spécialisés sur le segment bio, Lidl souhaiterait partir sur un fournisseur capable de lui proposer de la planification pour la gamme bio : « *ça serait bien de s'engager ensemble, pour prévoir des volumes* ». Prévoir, planifier et contractualiser riment pour l'invité avec des prix stables et un approvisionnement sécurisé. Son projet consiste à lier la SARL Ferme de la Motte et son enseigne pour constituer à l'échelle de ce groupement de production un approvisionnement planifié et sécurisé pour chacune des parties. Ce format donnerait de la visibilité sur l'évolution de la gamme et permettrait de fixer des prix de campagne.

Le commercial propose alors de co-construire les termes de cet engagement. Il prendrait la forme d'un contrat d'apport sur 3 ans. Cette durée serait une nouveauté pour Lidl : *« c'est en train d'être lancé »*. Dans ce cadre, l'invité dit possible de négocier les termes de cet engagement : « o*n part d'une feuille quasiment blanche, (…) sur la feuille, il y a de la place. On peut voir* ». Ce serait la « *première année qu'on travaille comme ça* ». Son discours met en avant le caractère inhabituel de sa demande, et la singularité des pratiques de contractualisation

[105] La société Larrere & Fils est une société familiale située dans les Landes. Elle est devenue leader européen de la production de carotte. Son chiffre d'affaires est de 37 millions d'euros en 2016, dont un tiers réalisé sur des produits certifiés AB.

qu'il propose et il précise aussi que son contenu peut être déterminé conjointement avec Ferme de la Motte.

Dans ce premier exemple, l'acheteur de hard-discount est en recherche de fournisseurs pour lancer une MDD. Il aurait simplement pu entrer en contact avec l'entreprise Ferme de la Motte, sans prendre la peine de rencontrer ses fournisseurs : les producteurs biologiques assis dans le public. Pourtant il se rend à l'assemblée générale, choisit de faire face à une tribune de producteurs, pour exprimer ses besoins, mais aussi les justifier et proposer de co-construire le contrat attenant. En termes de structuration de filières, nous avons donc un distributeur généraliste de type hard-discount[106] proposant une façon originale de construire sa filière d'approvisionnement en pomme de terre biologique. Le partage des responsabilités et la démarche de co-construction apparaît atypique compte tenu de la réputation des enseignes de distribution sur les filières conventionnelles, où la norme consiste plutôt à imposer aux fournisseurs un ensemble de contraintes fortes définies unilatéralement par ces dernières.

Lors de l'Assemblée Générale de 2019, un représentant de l'entreprise Larrere est invité. Comme Ferme de la Motte, la société est détenue par une famille agricole, les Larrere, qui se sont aussi dotés d'infrastructures d'envergure pour le conditionnement et l'expédition de légumes. Cependant Ferme de la Motte est en région Centre, et est spécialisée sur des légumes de type condiments (oignons, ails, échalotes…). Les Larrere sont situés dans les Landes, dans le Sud-Ouest, et l'entreprise s'est spécialisée sur un légume en particulier : la carotte.

Le fils de la famille Larrere, à la tribune, est envoyé en région Centre pour créer un nouveau bassin d'approvisionnement de carottes bio. L'invité explique d'abord que dans sa région le climat est doux, ce qui est favorable à la production de carotte primeur. Le climat est doux mais les terres sont sableuses, et cela réduit la conservation de leurs carottes. Les grains de sables éraflent la peau lors de leur arrachage, ce qui affecte leur capacité de conservation. Les terres du Centre et du Nord sont plus limoneuses, propices à la production de carottes stockables.

Son exposé vise à clarifier sa stratégie pour structurer les filières d'approvisionnement de son entreprise. Le défi fondateur est relatif à la régularité d'approvisionnement des carottes biologiques auprès de ses clients de la distribution, encore irrésolue du fait de la périssabilité et

[106] Le hard-discount est un mode de distribution basé sur une pratique de prix bas, visant à concurrencer directement les enseignes de distribution généraliste.

de la saisonnalité des productions agricoles (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013). Il explique qu'en disposant de plusieurs origines géographiques, cela leur permettrait d'allonger la période de disponibilité de sa gamme de carottes biologiques pour les clients de la distribution, dans l'objectif de les fournir toute l'année, en toutes saisons. Ne dépendre que d'une zone d'approvisionnement, le Sud-Ouest, rend la société vulnérable aux variations de rendements typiques de l'AB, aux problèmes de saisonnalité de la production et de conservation liée à la nature des sols. A ce titre, la démarche qu'il entreprend s'avère moins technique que sociale. Pour constituer une filière d'approvisionnement régulière, l'entreprise cherche à s'approvisionner dans d'autres aires géographiques. L'orateur reconnait alors la difficulté à trouver des producteurs bio et à créer des liens avec eux alors qu'ils sont en dehors de sa région d'influence

> On a essayé d'aller dans le Nord créer des bassins etc. mais c'est énormément d'énergie. C'est tout à recréer. Et aujourd'hui on préfère travailler avec des partenaires, c'est plus rapide, (…) c'est quand même moins long que quand il faut tout travailler de A à Z. (Fils de la famille Larrere, AG Nous Paysans Bio, 2019)

Pour convaincre l'assemblée de producteurs de cultiver de la carotte bio pour son compte, l'orateur s'appuie sur la proximité entre Ferme de la Motte et Larrere. Il explique que son entreprise est aussi issue d'une famille agricole, les producteurs de l'assemblée pourraient donc avoir confiance dans son intégrité. Il décrit ensuite d'un point de vue plus technique quelles sont les spécificités du produit recherché : la technicité dans la production de carotte d'un côté, les attentes des clients en termes de calibre, aspect, régularité de l'autre. Il explique aussi le minimum d'engagement attendu en termes de surface : au minimum un hectare, justifié par les coûts de transports associés. Les rendements théoriques sont présentés, puis il précise la grille tarifaire de leurs contrats. Lors des questions, des agriculteurs de la salle utilisent les informations technico-économiques comme le rendement théorique, les charges de mains d'œuvre et les prix pour calculer entre eux les marges qu'ils pourraient dégager d'une telle culture. Ils évaluent ainsi l'intérêt de l'offre qui leur est adressée, évaluant les gains économiques. Mais aussi, à demi-mot, l'intégrité de l'intervenant, puisque des questions sont posées par rapport au prix et à l'intérêt économique réel de l'offre qui leur est faite.

1.2.3. Les plateformes GMS en manque de fournisseurs

Nous allons illustrer les effets du déficit dans un dernier espace : une place de marché virtuelle. Il ne s'agit pas d'un lieu physique où se rencontrent producteurs et acheteurs, mais une relation

« en ligne ». Nous rapportons ce cas d'un producteur-expéditeur de la région Centre. Il produit sur plus de 300 hectares une dizaine d'espèces différentes, incluant principalement des légumes mais aussi quelques céréales. Il dispose des infrastructures et des moyens techniques et humains pour être référencé directement par les plateformes de grande distribution. Il a un contrat d'approvisionnement en poireaux bio avec Carrefour, engagement qu'il renouvelle depuis plus de 10 ans. Celui-ci définit chaque année les volumes à fournir, leur qualité et conditionnement. Ce troisième cas permet de montrer comment le contexte déficitaire peut impacter le fonctionnement d'un dispositif marchand, l'interface numérique utilisée par un acheteur de GMS pour réaliser ses commandes auprès de ses fournisseurs. Plus précisément, le contexte déficitaire amène ici à la conception d'une règle informelle qui détourne ce dispositif de son usage premier : il sert à construire la confiance avec les fournisseurs plutôt que leur mise en concurrence.

Les problématiques logistiques sont au cœur du travail de distributeur, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'approvisionner des milliers de magasins en flux tendu, avec des produits périssables comme les fruits et légumes (De Raymond et al. 2013). Des travaux en sciences de gestion ont traité de l'optimisation des flux, et des entreprises privées ont développé des outils standardisés permettant l'automatisation de cette fonction. Ces outils sont des logiciels de relation client ou EDI pour « Échanges de Données Informatisées » (Tan et al., 2010). Carrefour dispose d'un EDI important qui sous-tend l'ensemble des échanges entre ses fournisseurs, ses plateformes et les magasins. Il permet de connaître en temps réel l'état des stocks, des ventes en magasins et d'estimer les besoins d'approvisionnement heure par heure. Ce type d'outil permet d'optimiser la supply-chain, et informe les commerciaux de l'enseigne des commandes à réaliser auprès des fournisseurs.

Ces interfaces, accessibles via un navigateur internet[107], ne sont utilisables que par les fournisseurs référencés par l'enseigne. Il faut un compte pour se connecter, délivré parallèlement au contrat de référencement. Le référencement est une forme de contractualisation où l'enseigne et son fournisseur définissent les volumes de marchandises à livrer pour la campagne de production à venir. Si les volumes à produire sont planifiés via ce contrat de référencement, la dynamique d'expédition des commandes au cours de l'année est déterminée par l'interface web. Chaque jour, les fournisseurs comme Jean-Michel se connectent

[107] Le portail des fournisseurs de Carrefour est accessible en ligne : www.carrefour.net.

sur l'interface, prennent connaissance des besoins des plateformes, et font leur offre. Lors de notre entretien, Jean-Michel nous montre sur son ordinateur comment il interagit avec Carrefour, pour connaître quelles commandes il lui faut préparer et expédier. Connecté sur son compte, il visualise les demandes émises par les commerciaux des cinq plateformes de l'enseigne. Celles-ci s'affichent en liste déroulante dans la fenêtre principale. Par un filtre de recherche, il sélectionne les demandes pour des poireaux, et clique sur la plateforme de Fleury. Une demande concerne l'expédition de 1800 kg de poireaux conditionnés par bottes de 3, ce qui représente deux palettes remplie de cagettes en bois contenant les poireaux qu'il faudra expédier par camion à la plateforme le jour même. Jean-Michel clique sur la demande et fait alors une proposition de prix dans la case correspondante. Il lui reste alors à attendre la confirmation du commercial de Carrefour, qui sélectionne les fournisseurs.

Cette plateforme web peut être vue comme une arène composée de l'ensemble des fournisseurs référencés par l'enseigne. Ils se connectent et répondent chaque jour à des demandes de livraison en proposant un prix. Ils le font en même temps ou successivement, et les demandes sont compilées par l'interface. Le responsable des achats sur la plateforme compare les offres des fournisseurs, et sélectionne celui jugé le plus apte à honorer la demande formulée. En conventionnel rapporte Jean-Michel, ce sont les moins chers qui remportent les commandes.

> En conventionnel (…) ils mettent plusieurs fournisseurs sur la même plateforme, chaque fournisseur fait des propositions à un prix, et l'acheteur il n'achète pas souvent à celui qui est le plus cher. Donc si un fournisseur il est bien placé en prix, il va avoir plein de commande. Et s'il est plus cher que tout le monde il n'aura jamais de commande. (Jean-Michel, 40 ans, Centre, 2018)

L'interface est conçue pour faciliter la sélection de la « meilleure » offre, selon un protocole de mise en concurrence des référencés selon le prix qu'ils proposent. Malgré cette conception originelle, il y aurait pour les achats bio des règles tacites qui témoignent de la configuration atypique des marchés biologiques. Au lieu d'utiliser l'EDI dans sa visée première, à savoir sélectionner les fournisseurs les moins chers, Jean-Michel nous a expliqué que les acheteurs des plateformes de Carrefour ont comme consigne d'éviter la mise en concurrence entre fournisseurs biologiques, voire de jouer de leur complémentarité par des arrangements informels. Selon son expérience, Carrefour associe à chaque plateforme (il y en a 5) un unique producteur bio. Si tous les producteurs utilisent bien la même interface, ils ne sont pas pour autant mis en concurrence puisque chacun d'entre eux est prioritaire sur une plateforme. Il

existe ainsi une règle informelle spécifique à l'approvisionnement bio qui priorise les fournisseurs des plateformes.

> En bio en général une plateforme pour 1 produit elle a 1 producteur. Par exemple sur le poireau, pour les plateformes que j'ai en commande, il n'y a que moi qui fait des offres. (…) Du point de vue du sourcing chez Carrefour il y a une personne qui dit : tel producteur il va fournir telle plateforme, et tel autre il va fournir telle autre plateforme. (Jean-Michel, 40 ans, Centre, 2018)

En plus d'une priorisation d'accès pour certains producteurs référencés, les acheteurs de Carrefour mettent aussi en place des arrangements informels pour régler les soucis de leurs fournisseurs bio, tout en maintenant la stabilité de leurs approvisionnements. Jean-Michel nous rapporte l'anecdote d'un collègue bio également référencé chez Carrefour qui avait des problèmes pour récolter ses poireaux. Il avait plu abondamment dans sa région et il ne pouvait plus rentrer dans ses champs pour récolter les poireaux à livrer. Au lieu d'imputer la faute au producteur, Carrefour l'a mis en attente et a redirigé les commandes pour lesquels il était prioritaire vers Jean-Michel. Celui-ci a accepté d'honorer les livraisons de son collègue, en attendant qu'il puisse reprendre sa place sur la plateforme.

Jean-Michel justifie ces arrangements, voire coopération entre des producteurs référencés et des centrales d'achat par la conjoncture particulière des marchés bio : d'une part il y a peu de producteurs biologiques actuellement convertis et ayant les infrastructures pour livrer directement la GMS (notamment la main d'œuvre et les machines pour mettre les récoltes sous emballage), mais ceux qui existent n'ont pas forcément pour volonté de la livrer. Il n'y a pour l'instant pas assez de fournisseurs bio pour que Carrefour les mette en concurrence.

> Ils (les enseignes de grande distribution) n'ont pas forcément une offre pléthorique pour pouvoir mettre 2 producteurs par produit. Au sein de Carrefour par exemple, en poireau, on doit être 5 ou 6 à les fournir en poireaux bio. (…) Ils n'ont pas le choix aujourd'hui. Peut-être que demain, s'ils ont 25 producteurs qui leur proposent du poireaux l'hiver, ils en mettront plusieurs sur la plateforme et ils les mettront en concurrence. Mais aujourd'hui ils n'en ont pas (Jean-Michel, 40 ans, Centre, 2018)

En bio, les enseignes manquent de fournisseurs correspondant à leurs attentes. Faute de candidats, la gestion de leurs approvisionnements ne repose pas exclusivement sur une logique de concurrence entre fournisseurs, mais aussi sur des arrangements informels visant à susciter la confiance et la fidélité des fournisseurs et à sécuriser leurs achats en légumes biologiques. Notons que Jean Michel n'est pas dupe quant aux intentions des acheteurs des plateformes,

puisqu'il nous dit s'attendre à ce que la situation bascule dans les années à venir si le nombre de fournisseurs de poireaux bio augmente. Cela risquerait à ses yeux de renverser les formes d'usage du dispositif marchand vers son fonctionnement classique : la mise en concurrence des fournisseurs.

***

Dans cette première section du chapitre, nous avons dressé le portrait des filières longues biologiques tel que les perçoivent nos enquêtés. Les filières longues bio se caractérisent par une conjoncture où les phénomènes de mise en concurrence sont limités, les acheteurs sont prêts à s'engager dans la durée et cette dynamique assure le maintien des prix hauts et stables. Cette situation est expliquée par les agriculteurs par le déficit de production et de producteurs bio entretenu chaque année. Les consommateurs réclamant plus de produits AB que ce que les producteurs convertis ne peuvent produire, les rapports de force sont à leur avantage. Cependant cette conjoncture peut être remise en cause, avec des conséquences clairement envisagées par nos enquêtés.

2. Mise en concurrence, baisse des prix et volatilité : le tiercé de la dérive

Nous retrouvons dans le discours des agriculteurs rencontrés des *représentations* relatives au fonctionnement des filières biologiques. Celles-ci contiennent des indicateurs de dérives similaires à ceux présentés au chapitre 3 : jusqu'ici tout va bien, mais couvent les risques d'un déclin des conditions commerciales. Les producteurs conçoivent que le changement d'échelle peut induire une bascule des marchés bio : une trajectoire où les bonnes conditions qu'ils expérimentent aujourd'hui se transformeraient à l'avenir, pour ressembler progressivement au secteur non-bio. Ces projections sont motrices de leur réaction et de leurs anticipations face au contexte de changement d'échelle. Les scénarios de dérives dont nous allons rendre compte ici s'appuient sur les expériences qu'ils ont vécues directement ou entendus dans leurs cercles professionnels. Le système « conventionnel » des marchés apparaît au cours des entretiens sous la forme d'expériences de vente délicates, de relations commerciales qui s'arrêtent suite à des mésententes et des situations où la rémunération du travail est jugée intenable. Sur cette base, nos enquêtés construisent de façon similaire les uns des autres une *représentation* particulière du marché AB et des menaces qui y ont court. Celle-ci, nous le verrons dans la dernière section du chapitre, leur permet de justifier et de construire les stratégies qu'ils prennent pour structurer leur exploitation sur le plan marchand.

Les producteurs de légumes de plein champ bio s'attendent à ce que leurs clients des circuits longs leur « pressent le citron » comme en conventionnel : mise en concurrence, baisse des prix et perte de leur stabilité au fil des ans sont attendues. Ce phénomène est souvent présenté comme inéluctable si la conjoncture des filières biologiques continue à changer : si les acheteurs sont amenés à couvrir leurs besoins en bio, les conditions de vente vont en pâtir.

> On parle de risques, de prix, de références et autre. Tant qu'il y a une demande supérieure à l'offre, les prix sont élevés. Moi aujourd'hui ce que je vois comme risque c'est plutôt la morosité catastrophique du conventionnel qui fait qu'on est aussi nombreux à se convertir et potentiellement à amener sur le marché une offre qui potentiellement sera supérieure à la demande. Donc… c'est la réalité. (..) Si à un moment l'offre, les consommateurs ne développent pas au même niveau que nous on se convertit… (Agriculteur de LPC bio présent lors de l'AG de l'association « Nous Paysans Bio », Centre, 2018)

Nos enquêtés considèrent que les distributeurs vont demander des baisses de prix, mettre la pression, et jouer sur la mise en concurrence de leurs fournisseurs dès lors qu'ils seront à nouveau en position de force. Cette pratique serait d'ailleurs inhérente à l'architecture des filières longues, qu'elles soient bio ou non, puisque les agriculteurs sont beaucoup plus nombreux que ne le sont les entreprises de distribution : ils décrivent un déséquilibre numérique, quasi-mécanique, découlant de producteurs dispersés à la base et une concentration du côté de la distribution. La combinaison de cette architecture en leur défaveur, couplée à une surproduction probable de produits bio dans les années à venir, placeraient à leurs yeux la profession biologique en situation de faiblesse par rapport aux acheteurs. Ils désignent les risques dans le comportement des distributeurs mais aussi des intermédiaires – qu'ils soient industriels, grossistes, centrales d'achat, privés et même coopératives. Ils sont aussi considérés comme pouvant faire pression sur les producteurs.

Notons que cette *représentation* des filières et des rapports de force contraste radicalement avec leur perception des marchés biologiques telle qu'ils nous les présentaient. Alors qu'ils apparaissent en bonne santé, ont des prix stables et hauts, et des conditions contractuelles sécurisantes, les histoires et anticipations qu'ils nous livrent s'appuient sur le modèle des conditions commerciales du « conventionnel ». D'un côté l'altérité de l'agriculture biologique se traduit par une expérience commerciale équilibrée, y compris sur les circuits longs – « tout va bien aujourd'hui » est le crédo des producteurs bio. Mais les risques du changement d'échelle s'ancrent fortement dans les *représentations* qu'ils ont de cette situation confortable, vis-à-vis des marchés conventionnels qu'ils connaissent bien, et que nous pourrions traduire sous la forme « demain tout ira mal ».

Gilles, un producteur historique dans la région Centre, dit déjà observer une modification progressive des comportements de ses clients : ils seraient de moins en moins en demande, amenant à une dégradation des conditions contractuelles. Quelques années auparavant il fallait trouver des volumes pour construire des approvisionnements stables. Ils prenaient tout ce qui était disponible et à bon prix. Aujourd'hui les clients continuent à rechercher des volumes, mais sélectionnent aussi les moins chers ou de qualité spécifique. Cela se sentirait par la nature des contrats proposés : les durées d'engagement initialement de 5 ou 3 ans sont réduites à un. Désormais, chaque année, les termes du contrat peuvent être réactualisés, ou le contrat non-reconduit. Ce format faciliterait la sélection des producteurs les plus rentables au fil des ans, ceux qui produisent à moindre coût.

> Avant c'était des contrats sur 5 ans, par tacite reconduction, on était tranquille. On manquait de production. Le souci c'était de produire, avant. Maintenant ce n'est plus de produire, c'est de produire au moindre coût. Il faut savoir qu'aujourd'hui il va falloir réussir à produire avec un coût moindre. Mais il ne faut pas refaire les mêmes erreurs qu'en conventionnel. (Gilles, 60 ans, Centre, 2018)

Certains producteurs se considèrent comme potentiellement exclus des marchés bio à l'avenir. Tout du moins ils craignent d'être remplacés par les nouvelles fermes converties qu'ils jugent plus compétitives. Pierre est polyculteur dans les Hauts de France, et imagine l'impact qu'auront des fermes légumières de grande taille sur les dynamiques de mise en concurrence. Il cultive des céréales et légumes bio sur une quarantaine d'hectares. Il a fait le choix d'une agriculture paysanne, de petite taille et vise les marchés de niches. Il produit des légumes en plein champ pour s'assurer une rente, mais n'a pas choisi d'investir dans du matériel supplémentaire ou étendre son parcellaire pour réaliser des économies d'échelles ou gains de productivité. Il craint donc d'être évincé des filières de la pomme de terre bio ou de l'oignon bio si de nouveaux entrants se mettent à proposer les mêmes légumes à des prix de vente inférieurs. Il redoute de voir ses clients considérer le prix de vente proposé par les fermes les plus mécanisées comme le prix standard d'achat des récoltes pour toutes les fermes bio.

> J'imagine des grosses structures qui vont passer au bio. (…) ils vont trouver des systèmes pour pouvoir produire, peut-être un peu moins que nous en rendement, mais produire en grande… sur de grandes surfaces. Ils seront peut-être capables de ce fait là de vendre un peu moins cher. (…) Le risque un peu c'est de retrouver ce qu'il s'est passé dans le conventionnel quoi… On trouve des gens qui sont capables de prendre la place des autres alors qu'il faut construire. (Pierre, 60 ans, Nord, 2017)

D'autres critères que le prix sont mis en avant pour la mise en concurrence, notamment la « propreté » sanitaire des récoltes. Les clients distributeurs seraient sourcilleux quant aux risques de traces de pesticides[108] sur les approvisionnements bio. Ils proposent des contrats d'approvisionnement sous marque de distributeurs, et s'assurent d'une qualité zéro résidu par des contrôles stricts et un cahier des charges plus exigeant. La crainte de scandale sanitaire leur fait adopter une rigueur sur la qualité d'approvisionnement. Gilles considère que la « propreté » de sa marchandise va devenir un nouvel argument de négociation commerciale. Ce serait une

[108] Les résidus de pesticides peuvent être liés à des pollutions provenant de voisins conventionnels, provenir de résidus présents dans les sols et liés à une dégradation incomplète de traitements réalisés avant la conversion, ou, cela n'est pas impossible, découler d'un traitement phytosanitaire illégal.

autre forme de mise en concurrence, comparant les producteurs en capacité de fournir la bio la plus « propre » possible.

> Tous ces gars qui viennent sur le marché, on va se retrouver avec des problèmes sanitaires en bio. (…) C'est des nouveaux, donc c'est des terres qui étaient en conventionnel il n'y a pas longtemps. Il y a deux ans. Donc la chimie elle est encore dans le sol. (…) Les gens vont se dire « ils ne sont pas sérieux les mecs du bio, il y a autant de pesticides en bio qu'en conventionnel ». On aura de plus en plus de soucis parce que c'est des nouveaux arrivants sur le marché. (…) Carrefour va dire « non ton bio il n'est pas bon. Ton produit il ne vaut rien, tu diminues de tant (en prix) et voilà ». Ça va être une négociation commerciale intense. Ils vont dire : « ton voisin à coté il est plus propre, ta production tu la remmènes ». Donc frais de retour etc. Ça va être âpre à mon avis, ça va être dur. (Gilles, 60 ans, Centre, 2018)

Les nouveaux entrants sont vus comme amenant des perturbations sur les équilibres entre volumes produits et capacité du marché à les absorber. Sylvain est producteur biologique dans la région Centre. Son inquiétude s'appuie sur une comparaison avec ses collègues laitiers. Avec les conversions nombreuses sur les filières laitières biologiques en 2017[109], il y aurait eu plus de lait proposé que ce que les acheteurs ne semblaient pouvoir revendre. Un tel afflux de producteurs, sans maîtrise ni anticipation préalable par les organismes interprofessionnel, amène selon lui à une conjoncture catastrophique.

> Les conversions arrivent, le marché… en lait c'est grave là maintenant parce qu'il y a beaucoup trop de conversions. La demande… pourtant il y a une grosse demande en lait, mais ça y est l'offre elle est plus importante que la demande. Ça commence à coincer sérieusement. Il ne faut absolument pas qu'on en arrive là nous, sur les autres cultures. (Sylvain, 60 ans, Centre, 2018)

La surproduction est crainte dans les filières légumières pour la même raison : dès lors qu'il y a surproduction, nos enquêtés considèrent la mécanique de mise en concurrence enclenchée. Il devient soudainement plus facile pour leurs clients de faire pression, de baisser les prix et désorganiser les filières biologiques.

> De toute façon, pour parler de sécurisation, ils (les GMS) sécurisent la production parce qu'il n'y a pas de production. Le jour où il y aura de la

[109] L'augmentation rapide des conversions de producteurs laitiers vers le mode de production biologique en 2017 est reconnue statistiquement. Depuis 2016, des conversions importantes se sont opérées, et l'année 2017 marque un tournant dans l'accélération des conversions (Source : France AgriMer, *Quels impacts de l'essor de la production de lait biologique sur l'aval de la filière ?*. 2019.)

> production ils casseront les prix que ce soit bio ou pas bio. Je le dis. (Agriculteur de LPC bio présent lors de l'AG de l'association « Nous Paysans Bio », Centre, 2018)

Jean-Michel, le producteur de la région Centre qui travaille avec Carrefour précise que la surproduction se serait déjà produite pour le marché de la pomme de terre biologique en 2017[110]. Il l'explique par les conversions massives à l'AB. La culture est jugée « simple », le matériel souvent disponible. Si plusieurs agriculteurs se lancent de concert sur la production de pomme de terre bio, sans réflexion préalable auprès des acheteurs, ils risquent de créer de la surproduction et donc altérer l'équilibre du marché.

Le levier qui actionne la mise en concurrence et l'effondrement des marchés est toujours associé d'une façon ou d'une autre à la quantité produite par rapport aux quantités demandées sur le marché : l'offre et la demande.

Au-delà de scénarios de dérive à grande échelle, liés à l'architecture des filières et à l'afflux de nouveaux producteurs, la profession biologique observe aussi des comportements douteux de la part de certains de leurs clients. Ils sont ici ponctuels, mais servent de preuves justifiant à leurs yeux les suspicions de dérives qu'ils formulent. Par exemple Jean-Michel rapporte des attitudes suspectes de la part d'une enseigne GMS sur le marché de la courge bio. Celle-ci est en plein essor et la consommation bat son plein. Un distributeur aurait eu l'intention de perturber le développement de ce marché plutôt que de l'organiser. En effet les enseignes annonceraient plus de surfaces à mettre en culture qu'ils n'ont de besoin. Ils lanceraient les nouveaux convertis sur la courge, mais ne contractualiseraient pas auprès d'eux. Cela facilite une conjoncture de surproduction car les producteurs qui ont planté de la courge bio le font sans consulter ni contraindre leurs potentiels clients. Les volumes non contractualisés sont proposés librement une fois le produit sorti de terre, perturbant les équilibres existants. Comme nous l'avons vu dans la première partie, ces volumes « libres » sont considérés comme déstructurants pour la filière.

> On a l'impression, en tout cas c'est un ressenti, que la GMS essaye de lancer plein de monde sur le bio. Et j'ai presque l'impression dans un objectif de désorganiser plutôt que d'organiser. (…) On a vu cette année ils ont lancé plein de producteurs pour faire des courges. Parce que depuis quelques années, le marché de la courge en bio est en plein progression. Donc ils ont

[110] En ligne : https://www.reussir.fr/fruits-legumes/la-pomme-de-terre-bio-un-marche-d-equilibre (dernière consultation en octobre 2021)

> lancé, lancé. (…) Beaucoup de producteurs indépendants se sont lancés comme ça, sans trop savoir… on leur avait dit ça va se vendre, donc ils n'avaient pas fait de contrats, ils n'avaient rien fait. A un moment ils ont vu que leur produit partait en pourriture… ils ont déstructuré le truc parce qu'ils se sont mis à vendre des courges à n'importe quel prix pour en perdre le moins possible. Ça a été très compliqué. (Jean-Michel, 40 ans, Centre, 2018)

Sur un autre plan, les acheteurs des GMS auraient aussi tendance à imposer des outils de négociation commerciale comme les promotions pour acheter des volumes plus importants à moindre coût. Cette pratique se retrouverait moins chez les clients liés aux enseignes spécialisées bio. Les promotions sont utiles pour absorber des pics de production : elles permettent aux producteurs de livrer des quantités importantes de marchandises en contrepartie d'une baisse de leur prix de vente. Dans notre cas des GMS l'utiliseraient en dehors des pics de production, proposant une négociation tarifaire alors que le contexte ne s'y prête pas.

La déstabilisation des marchés bio ne provient pas seulement de clients généralistes comme les GMS ou les industriels. Cela se déroulerait aussi avec les clients dits spécialisés. Deux points sont ressortis des entretiens à ce propos : la qualité des marchandises et leur période de disponibilité. Les exigences relatives à l'aspect visuel des récoltes et leur régularité auraient évolué du fait des nouveaux consommateurs, plus exigeants sur le visuel des produits et habitués aux normes des supermarchés. Cette tendance, liée aux critères d'achat des consommateurs, s'exprimerait dans les magasins spécialisés, comme en témoigne François qui vend l'essentiel de ses récoltes à Biocoop.

> Au départ on n'avait pas le besoin qualitatif que l'on a aujourd'hui. Aujourd'hui au niveau qualité, les exigences se rapprochent du conventionnel. (…) Avant c'était des consommateurs, des puristes au niveau de la bio. S'ils ont une petite tache sur l'oignon, ils ne rouspétaient pas. Mais aujourd'hui, même au niveau de Biocoop, les consommateurs changent. Comme les consommateurs changent, l'exigence devant Biocoop change aussi. Donc on s'adapte. (François, 50 ans, Nord, 2017)

Ce n'est pas seulement la qualité attendue par les consommateurs qui changerait au cours du changement d'échelle, ce sont aussi les quantités demandées et leurs périodes de disponibilité. De plus en plus, les acheteurs souhaiteraient disposer de légumes français le plus longtemps dans l'année. Cette adaptation se traduit pour François par davantage de déchets (des produits autrefois vendables ne le sont plus) car il doit désormais conserver ses légumes dans la durée. L'investissement dans du matériel post-récolte, pour stocker et conditionner le produit (frigo, laveuse), devient nécessaire. La professionnalisation des circuits longs de la bio pose ainsi

problème à ses yeux : progressivement il y a des ruptures entre ses capacités techniques (liées aux infrastructures et matériels pour le stockage, triage et expédition de ses récoltes) et l'évolution des demandes émises par ses clients.

> Avant on pouvait produire sur 3 mois et puis on n'avait plus de produits. Tandis que maintenant il faut produire et conserver des carottes toute l'année… On est arrivé à la limite du système conventionnel (François, 50 ans, Nord, 2017)

***

Après avoir présenté les bons côtés du changement d'échelle et l'originalité des rapports de force avec les marchands, nous avons présenté les risques liés à cette période de croissance rapide, tels que se le représentent les producteurs enquêtés. Malgré ou du fait de l'envol de la bio, les bonnes conditions de travail et de rémunération risquent d'être compromises. Cela témoigne du caractère problématique de la croissance, amenant à des réflexions sur les dynamiques entre acteurs, sur les raisons relatives à la fluctuation des prix d'achat des matières premières ainsi qu'aux mécanismes responsables des phénomènes de concurrence. A chaque fois, c'est une des composantes du changement d'échelle qui en était à l'origine : l'entrée de nouveaux producteurs, l'évolution des attentes des consommateurs, des évolutions dans les pratiques des opérateurs et distributeurs des filières biologiques. Face à leurs interprétations des dynamiques économiques en cours, différentes stratégies sont envisagées par les agriculteurs biologiques pour éviter la déroute et réduire les risques de dérives. Nous allons maintenant les présenter.

3. S'organiser pour faire face aux menaces : stratégies de lutte contre le changement d'échelle

Alors que le scénario de dérive dressé précédemment est commun à nos deux régions d'étude, les réponses sont différentes dans leur forme. Cette segmentation découle de notre processus de sélection des enquêtés :

- Les agriculteurs des Hauts de France ont été choisis pour leur appartenance à 100% à une coopérative qui commercialise l'ensemble de la gamme de fruits et légumes bio. Les agriculteurs du premier groupe vendent donc l'ensemble de leurs cultures via un intermédiaire : Norabio. L'équipe commerciale de Norabio se charge d'associer les productions de ses adhérents à un répertoire d'une centaine de clients (distributeurs, industriels, grossistes, restaurateurs, cantines et même AMAP).
- Les 6 autres producteurs sont en région Centre, ils cultivent aussi des légumes de plein champ, mais ne sont pas coopérateurs. Ils sont membres d'une association de production créée par la SARL Ferme de la Motte et leurs relations avec cet opérateur ne concernent qu'une gamme restreinte de légume : oignon, échalote, ail, pomme de terre, potimarron. Les autres espèces sont nécessairement vendues via d'autres opérateurs (des coopératives, mais aussi des négociants, des distributeurs, des industriels…). Dans ce cas les agriculteurs choisissent eux même les opérateurs avec qui ils vont contractualiser : de la pomme de terre avec McCain, des oignons avec Ferme de la Motte, des poireaux avec Carrefour, des betteraves avec l'industriel Allaire...

L'expérience de nos enquêtés en Hauts de France est à l'image des enjeux classiques d'action collective sur les filières agricoles (Brechet et Desreumaux, 2010 ; Lev et Stevenson, 2011 ; Navarrete, Tordjman et Rouby, 2003). Les producteurs prônent le regroupement et la solidarité, et disent s'équiper d'outils collectifs leur permettant de maîtriser les ventes de leurs récoltes. A l'inverse, dans la région Centre, la sécurité économique passe par des partenaires de confiance et la diversification des clients.

Pour se prémunir des risques économiques, les deux groupes formalisent des préconisations et mettent en œuvre des stratégies leur permettant de maîtriser les risques de fluctuations induites par un marché incertain. Celles-ci se traduisent d'un côté comme de l'autre par des techniques visant à rendre la ferme plus résiliente face aux risques de déstabilisation induits par le

changement d'échelle. Ces stratégies ont en commun d'être à la fois agronomiques puisqu'elles passent par la sélection des espèces composant la rotation sur la ferme, mais aussi économiques par les formes de relations nouées avec d'autres agents pour assurer leur valorisation. A ce titre, il est possible de gagner en autonomie et efficacité seul, en investissant sur soi, mais aussi à plusieurs. Il est en effet possible et courant de s'équiper collectivement et localement avec des outils pour la production ou la mise en marché au travers des CUMA[111] (Lucas et al., 2021 ; Lucas et Gasselin, 2018). La maîtrise du marché et la résilience de l'exploitation passe par des dynamiques collectives, mais pas seulement. Les agriculteurs recourent aussi à des prestataires et réseaux de connaissance : pour externaliser certaines opérations techniques, pour bénéficier de matériel performant pour augmenter les rendements ; pour déléguer la mise en marché à des entreprises de confiance, évitant l'endettement dans les matériels nécessaires à leur vente[112] et la gestion commerciale future des récoltes. Les pratiques des deux groupes peuvent apparaître contradictoires, puisque l'une repose sur la mutualisation avec d'autres agriculteurs et l'autre sur l'investissement individuel. Pour autant, c'est le caractère combinatoire entre engagement individuel et dynamiques d'action collective qui nous semble commun à nos deux régions d'étude. Elles sont complémentaires et coexistent généralement au sein d'une même exploitation. Cela est dû à la diversité cultivée, permettant pour chaque espèce de choisir les modalités de valorisation qui apparaissent la plus adaptée et rémunératrice. Nous allons illustrer la voie du regroupement dans un premier temps, puis les stratégies de combinaisons entre plusieurs filières et clients.

3.1. Réguler les producteurs et se solidariser pour maîtriser les marchés

L'idée de mutualiser les moyens de production et de se regrouper pour commercialiser en collectif est une ligne d'action commune chez nos enquêtés du Nord de la France. François, ancien Président du Gabnor[113] et agriculteur membre de la coopérative Norabio clarifie la raison du regroupement : dès que les marchés s'essouffleront, les prix tomberont. Pour résister, il faut se regrouper.

> Le jour où le marché va être saturé ça va être ça [chute forte des prix]. (…) C'est pour ça que – peut être autour des GAB, autour de je ne sais pas trop quoi, pas besoin que ce soit une coopérative - mais il faut que les producteurs

[111] Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole.
[112] Du matériel dédié par exemple au stockage, au tri, au lavage, au conditionnement et à l'expédition.
[113] Le Gabnor est le GAB du département du Nord, organisation départementale liée au réseau FNAB.

> se rencontrent, discutent, puissent discuter, échanger. (…) ne pas rester dans son coin. (François, 60 ans, Nord, 2017)

La ligne de conduite en faveur du regroupement vise à éradiquer un phénomène bien connu sur les filières agricoles : la mise en concurrence des producteurs bio entre eux. Au salon Terr'Eau Bio, tenu le 7 et 8 juin 2017 en Picardie, ce scénario est mis en avant lors d'un séminaire destiné aux agriculteurs. L'agriculteur invité témoigne de ses pratiques durant l'exposé, puis, lors de la session de questions, alerte les agriculteurs de l'assemblée sur les risques posés par la croissance actuelle de la bio. Il précise que techniquement, la culture de légume est complexe, et qu'économiquement c'est un choix rémunérateur. Dans ce cadre, la concurrence entre producteurs serait une tragédie. Ce travers serait à imputer aux producteurs, comme il le souligne en précisant que « nous les agriculteurs nous sommes nos propres bourreaux ». En se faisant concurrence entre eux, le déclin serait inévitable. La solution proposée est de rejoindre des groupements de producteurs, de se fédérer pour la mise en marché :

> Vendre des légumes bio aujourd'hui ce n'est pas le problème. Ce qu'il faut espérer c'est qu'on sera assez intelligent, nous les agriculteurs, pour ne pas nous faire concurrence nous-même. Et ça malheureusement, cette tentation elle est importante, enfin elle est encore présente. Tirons les enseignements du passé, il y a des structures comme les groupements de producteurs qui essaient de fédérer les producteurs pour faire face à ceux qui sont nos acheteurs (Agriculteur biologique, invité du Salon Terr'eau Bio 2017)

Cette solution du regroupement est importante mais problématique. Nos enquêtés la rattachent souvent à un autre constat qu'ils opèrent sur les filières agricoles. Certes, les agriculteurs sont nombreux et dispersés, et donc il faut les regrouper. Mais la fabrication de ce regroupement, les liens de solidarité à nouer, ne sont pas spontanés. La figure du producteur « cavalier seul », de « l'individualité » qui cherche à « tirer son épingle du jeu » ressort souvent dans le discours de nos enquêtés dans le Nord de la France. David, un agriculteur récemment converti à l'AB témoigne du problème posé par ces profils de producteurs, pouvant déstabiliser l'équilibre des marchés.

> On a un adhérent de la CUMA qui n'est pas forcément très très coopérateur à la base. (…) Il attaque directement les marchés lui-même, il met en sac ses pommes de terre, il vend à des supermarchés. (…) Il critique les coopératives en disant : « nous on arrive à faire mieux, on arrive à mettre nos pommes de terre au marché ». (…) tu vois c'est le contraire du rassemblement. (…) on a créé des coopératives de vente pour être plus forts par rapport aux acheteurs des grandes surfaces. Et quand t'as des gens qui vendent en direct comme ça (…) limite il concurrence un outil qui a été mis en place quelque part au

> service des agriculteurs. Si tout le monde attaquait directement, t'as plein d'offres, le mec [l'acheteur] il dit c'est qui le moins cher ? (David, 35 ans, Nord, 2017)

Un autre producteur du Nord nous rapporte cette problématique qu'il dit typique du territoire picard, où les plaines propices à la grande culture ont facilité l'application des logiques de production intensive. Les nouveaux entrants sont des anciens conventionnels, qui ont souvent investi dans des matériels post-production et d'expédition leur permettant d'augmenter les plus-values qu'ils tiraient de leurs récoltes. Ils sont autonomes, disposent d'importantes surfaces de production, et n'ont pas besoin de se grouper avec d'autres producteurs pour mettre en marché leurs récoltes. En se convertissant à l'AB, ces profils de fermes ne vont pas nécessairement rejoindre des structures collectives de vente. Ils sont donc considérés comme de futurs concurrents de la coopérative Norabio.

> Je ne veux pas généraliser mais c'est des gens qui étaient déjà producteurs-expéditeurs, avaient déjà leur bureau de vente propre, dont les tailles sont tellement conséquentes qu'ils n'ont pas besoin de s'appuyer sur des OP[114] ou autre. Et qui vont reproduire la même chose en bio. Mais clairement c'est des gens qui demain vont facilement déstabiliser un marché, parce qu'on reste encore sur des tout petits marchés. (Alexandre, 40 ans, Nord, 2016)

Les « individualités » et « opportunistes » sont vus comme des éléments perturbateurs pour une fonction majeure de l'action coopérative : la régulation des volumes à l'échelle d'un territoire de production. Si cette problématique n'est pas spécifique de l'agriculture biologique, elle reste un problème classique de sociologie rurale traité sous l'angle de la fidélité des adhérents envers leur coopérative (Barraud-Didier et Henninger, 2009). Nous voulons ici recontextualiser cette difficulté à agir sur les prix en groupant les producteurs en rappelant le découplage entre marché conventionnel et marché bio. Les volumes à traiter en bio ne sont pas impactés par le conventionnel puisque les biens ne sont pas substituables. Réussir à organiser la gestion collective des volumes pour maîtriser les prix prend donc une tournure nouvelle dès lors que l'on considère le marché à structurer comme un marché encore jeune et en croissance. L'idée de contrôler et réguler les volumes via l'outil coopératif vise à influencer les prix pratiqués dans d'autres centres de regroupement de l'offre. Cette stratégie prend donc une importance à ne pas négliger dans le cadre d'une filière en croissance et structuration. Thierry, un producteur adhérent à la coopérative Norabio explique ainsi l'intérêt du regroupement avec d'autres

[114] Organisation de Producteurs

producteurs biologiques, mais souligne aussi que, pour que ce regroupement ait un effet sur les prix du marché bio, il faut s'assurer que tous les producteurs jouent ce jeu de la régulation des volumes.

> 10% de produits en plus, ça veut dire 50% de prix en moins. La fluctuation, je veux dire, il suffit qu'il y ait un peu trop de produits pour que les acheteurs disent : « ah non il y en a trop, moi je te l'achète pour rien ». (…) Moi je veux vendre, je me débarrasse de ma marchandise. C'est le tort des producteurs. (…) Si tout le monde sacrifie 10% de sa récolte ils vont gagner 50% de plus, donc ça vaut le coup. C'est intelligent, mais pour ça il faut être regroupé en ensemble. Si on est dispersé moi mon intérêt ça va être de dire : je ne vais pas sacrifier 10% de ma récolte alors que le voisin ne va pas le faire. Si tout le monde joue le jeu ça vaut le coup, si personne ne joue le jeu voilà... (Thierry, 40 ans, Nord, 2017)

Ce jeu collectif, de régulation des volumes et de négociation collective via la coopérative, n'aurait d'effet qu'à condition qu'une masse critique de producteurs biologiques n'adhèrent à la coopérative. Sinon les individualités seront trop nombreuses et pourront perturber le marché : « *il y a toujours une individualité qui arrive, qui dit je suis plus intelligent que les autres, et je veux faire mieux de mon côté. Et qui va commencer à déstructurer le marché. Après il en existe toujours quelques-uns qui seront indépendants et qui voudront faire à part, ce n'est pas forcément un problème… tant qu'on garde une masse.* » (Thierry, 40 ans, Nord, 2017).

Dans le Nord, la solution mise en avant par nos enquêtés pour faire face au changement d'échelle est le regroupement. Ce mode d'organisation soulève des problématiques d'action collective en lien avec la régulation des individus (Brechet et Desreumaux, 2010). La vente en groupe implique de gérer un collectif de producteurs aux frontières délimitées, d'assurer leur cohésion au cours du temps et de réaliser de façon coordonnée des opérations d'expéditions et de vente. Dans les chapitres 6 et 7 nous décrirons le fonctionnement de la coopérative Norabio et son travail d'organisation des échanges à l'échelle du groupe de coopérateurs : organiser et planifier en groupe, gérer techniquement la circulation des récoltes et la coordination des opérations commerciales, mais aussi les problématiques de gouvernance de l'outil coopératif au cours du changement d'échelle.

3.2. Lier les logiques productives et commerciales : une combinatoire pour se prévenir des risques de dérives

Peser sur les marchés par l'action collective est une solution explicitement défendue par les coopérateurs des Hauts de France. Une autre stratégie est relayée pour faire face au changement d'échelle : la professionnalisation et la résilience de l'exploitation sur le plan individuel. Des producteurs disent pouvoir maîtriser les risques en aménageant leur exploitation selon certains principes. Trouver la « bonne » combinatoire entre éléments agronomiques et éléments économiques permet de trouver un équilibre dans les divers risques posés par la nature et le marché. Tous nos enquêtés formalisent les choix qu'ils opèrent en opérant un comparatif symétrique entre contraintes agronomiques et économiques : le choix des bonnes espèces à cultiver d'un côté, et les types de clients à viser de l'autre. Ces choix sont réalisés concomitamment. Le légume de plein champ est un ensemble de techniques de production qui s'applique sur de nombreuses espèces différentes, il faut donc choisir parmi l'étendue des possibles. D'autre part, chaque espèce peut être valorisée en plusieurs lots et vers des clients différents : à chaque format de vente correspond des services et des rémunérations qui lui sont propre.

Pour nos enquêtés, être résilient face aux aléas économiques passe donc par des modifications structurelles de l'exploitation agricole, qui donnent à voir le caractère crucial des équipements matériels présents sur les fermes. Ainsi, le choix des espèces mises en culture va de pair avec des investissements spécifiques, sur la chaîne de production et la chaîne de mise en marché. Chaque espèce s'appuie, durant son parcours de semence à produit consommable, sur de multiples outils renvoyant à autant de processus : le semoir, les outils de désherbage (herse étrille, désherbeur thermique, bineuse, sarcleuse, banc de désherbage), de récolte, de stockage, de triage, et, si l'agriculteur vend lui-même, des chaînes de conditionnement gourmandes en main d'œuvre, puis des palettes de bois transportées par camion vers les plateformes de distribution. Chaque légume suit des étapes précises pour devenir un « produit fini ». Ces processus nombreux peuvent être réalisés soit par l'agriculteur directement sur son exploitation, soit par le recours à des acteurs tiers. Plusieurs voies peuvent ainsi être empruntées pour une même espèce cultivée. Nos enquêtés cultivent entre un et dix légumes en plein champ qu'ils valorisent vers plusieurs clients à la fois : coopératives, négociants, privés, industriels, plateformes de distribution, et de façon plus anecdotique des circuits de proximité (AMAP, vente à la ferme).

Les producteurs témoignent de deux hiérarchies : l'une portant sur l'intérêt d'une culture, l'autre sur les types de clients à viser. Dans les deux cas la sélection vise à évaluer l'intérêt économique d'une production en fonction des risques agronomiques, techniques et financiers qu'elle fait peser sur la ferme. La première hiérarchie classe les espèces à cultiver, elles sont catégorisées en fonction du degré d'instabilité de leur filière respective : les filières de la pomme de terre, oignon, carotte, poireau ou betterave sont vues comme séparées les unes des autres. La seconde hiérarchie décompose les clients d'une même filière en fonction des services qu'ils rendent et des prix qu'ils garantissent. Dans le premier cas chaque espèce est attachée à un marché plus ou moins fluctuant et rémunérateur, dans le second c'est la manière de vendre la récolte qui joue sur la maîtrise des risques.

3.2.1. Choisir les espèces de sa rotation pour être résilient économiquement

Pour la première hiérarchie, les cultures sont classées par familles : il y a les cultures communes comme les céréales, pomme de terre ou betterave. Leurs outils de production sont jugés faciles d'accès et ne demandent pas beaucoup de main d'œuvre. Ce sont des cultures faciles à intégrer sur l'exploitation, mais les filières correspondantes pourraient facilement être déstabilisées par les nouveaux volumes. Par exemple Benoît et son fils Émile[115] choisissent d'éviter la pomme de terre. Sur cette filière le danger viendrait des « opportunistes » : des agriculteurs conventionnels qui, suite à leur conversion, mettent en culture de grandes surfaces de légumes labellisés.

> La pomme de terre c'est une culture annuelle qui est déjà faite par beaucoup de producteurs en conventionnel. Ils peuvent avoir accès à du matériel assez facilement, techniquement c'est moins dur, et par effet d'opportunisme ils peuvent plus facilement d'une année sur l'autre faire ce genre de production. Du coup il pourrait y avoir un engorgement du marché à court ou moyen terme (Émile, 30 ans, Nord, 2017)

Pour éviter d'aller sur ces marchés risqués, Benoît et Émile ont choisi d'intégrer d'autres espèces plus contraignantes à cultiver : des espèces de niches comme l'asperge ou l'endive. D'autres enquêtés choisissent des espèces complexes sur le plan du désherbage comme l'oignon ou la carotte ; d'autres intègrent des espèces pour la difficulté de leur itinéraire technique, par exemple la production de semences ou les plantes aromatiques et médicinales. Les espèces sont cataloguées en fonction des charges qu'elles impliquent, des difficultés agronomiques qu'elles

[115] Nous avons réalisé notre entretien conjointement avec le père et le fils.

posent et de l'intérêt économique qu'elle suscite. Dans ce cadre certains marchés sont jugés plus risqués que d'autres. Nous illustrons cette évaluation à travers deux espèces : l'endive et l'oignon.

> C'est peut-être un moyen de se rassurer : on choisit des cultures un peu plus techniques, d'un peu plus long terme, pour être résilient face aux opportunistes (Benoît, 60 ans, Nord, 2017)

Les endives sont des cultures qui demandent des investissements importants - notamment pour le stockage et le forçage des racines. Le forçage des racines d'endives est un procédé technique qui intervient après la culture de l'endive en tant que telle. Une fois récoltés, les bulbes sont placés en atmosphère contrôlée afin de faire germer le tubercule qui contient l'endive telle qu'elle sera consommée. La rosace de feuilles blanches est coupée et placée dans les sachets que nous achetons au supermarché. Aucune endive ne peut être commercialisée sans cette étape. Ces spécificités de production et commercialisation apparaissent à Benoît comme un moyen de s'extraire des marchés concurrentiels. Benoît et son fils Émile ont en effet investi dans des infrastructures permettant le « forçage » des endives, leur permettant de se démarquer des autres producteurs en vendant leurs récoltes sous forme de produit fini.

L'oignon est également considéré comme un légume avec un apprentissage complexe : son désherbage doit être maîtrisé avec précision car les bulbes d'oignon ne font pas d'ombre, laissant toute la place à la lumière du soleil entre les rangs semés. La terre nue entre les rangs d'oignons est propice au développement des adventices : des « mauvaises herbes » et autres graines qui, en germant et se développant, font concurrence aux oignons. Il y aurait moins de risque d'entrée de producteurs opportunistes avec ce type de culture car leur désherbage est reconnu comme un des plus complexes à maîtriser. Il faut connaître précisément le stade d'avancement de l'oignon et des mauvaises herbes pour intervenir au bon moment. Ces opérations nécessitent du matériel spécifique comme le désherbeur thermique, des instruments de précision comme le guidage par caméra pour le binage couplé à un semis de précision par tracteur guidé par GPS (technologie RTK). Il faut aussi de la main d'œuvre en quantité car l'oignon nécessite à minima un passage de désherbage à la main. Un hectare d'oignon peut nécessiter plus de 200 heures de main d'œuvre pour nettoyer le champ de toutes les mauvaises herbes. L'oignon est une culture rémunératrice à la vente, mais les charges et les risques techniques sont importants. Cela diminuerait l'opportunisme des nouveaux entrants, assurant une stabilité au marché de l'oignon bio.

Les producteurs biologiques construisent donc la résilience économique de leur exploitation en recourant à une réflexion qui est d'abord agronomique, relative à la technicité de production et des opérations nécessaires à la marchandisation des légumes. Nous rejoignons ici l'une des conclusions importantes de la sociologie des agencements marchands : ce sont des processus antérieurs à la vente, relatifs à la production du bien et à sa mise en conformité pour devenir un produit-fini, autant que ceux propres à la vente elle-même qui font le marché (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000). Production et commercialisation sont intimement liés. Les stratégies de commercialisation renvoient aux défis productifs de chaque culture comme aux techniques de mise en marché liées. Aux défis agronomiques et techniques sont ainsi attachées des logiques de prévention des risques économiques – découlant d'une logique de différenciation de l'exploitation par rapport aux autres exploitations biologiques présentes sur un même marché.

3.2.2. Combiner des clients selon un niveau hétérogène d'activités post-récolte pour optimiser la rémunération

Nous avons vu une hiérarchie des risques pour différentes espèces. Un second axe de résilience consiste à « faire soi-même » la vente quelle que soit l'espèce cultivée. Maîtriser les étapes de mise en marché, à l'échelle de l'exploitation, est désignée par nos enquêtés comme un second levier pour augmenter la résilience économique de la ferme. Il s'agit là d'un principe historique du mouvement agricole biologique, reposant sur l'autonomie des fermes et le contrôle des opérations de mise en marché, bien souligné dans les recherches sur les circuits courts (Dupré, Lamine et Navarrete, 2017). Mais, de façon plus originale, notre terrain donne aussi à voir des stratégies de combinaison de circuits, impliquant des niveaux plus ou moins avancés d'activités post-récolte.

Les producteurs enquêtés de la région Centre disposent d'un panel étendu de formes de valorisation des récoltes, qui s'échelonnent selon le degré d'implication dans le parcours de leur produit (stockage, tri, conditionnement, expédition). La première forme de vente, la moins engageante, facile et instantanée, consiste à vendre la récolte à l'état brut, au moment où le légume est à maturité. Dans ce cas l'agriculteur ne réalise que la production et laisse le client s'occuper de valoriser la récolte auprès d'autres clients. Le prix est jugé bon, mais sa détermination est définie principalement par l'acheteur, et le bénéfice plus faible. Pour aller « plus loin », la récolte est travaillée sur la ferme et vendue à un stade plus « avancé » : par exemple des oignons en sachet de 2kg, stockés, calibrés et triés au préalable. L'étiquette du distributeur peut être collée avant expédition.

Combiner les clients permet de vendre la récolte en plusieurs lots, selon divers conditionnements. Ce procédé sert à « ramener la valeur sur l'exploitation ». Une même récolte peut ainsi être vendue sous formes de lots de qualités variées, et circuler par des chemins et outils post-récolte bien différenciés. Par exemple, Hervé est spécialisé sur la production d'échalote. Mais il ne vend pas l'ensemble de ses récoltes d'échalotes à son client principal Ferme de la Motte. Il garde, en accord avec cette SARL, une petite partie qu'il valorise lui-même. Sur ses quatre hectares, près de 90 tonnes sont récoltées en fin d'été par les machines de l'entreprise Ferme de la Motte. Hervé en garde environ quatre qu'il stocke sur sa ferme. Il est payé comptant pour la première partie, garantissant une rémunération et lui facilitant la valorisation du plus gros volume. Et il stocke et nettoie le reste sur sa ferme pour le conditionner en cagette à l'expédier à la plateforme Biocoop. Il vend l'essentiel de ses volumes en une fois à Ferme de la Motte, et valorise à un prix supérieur une petite quantité. Il utilise pour cela l'opérateur Bio Centre Loire (BCL), qui sert d'intermédiaire avec la plateforme Biocoop[116].

Vendre en gros volume à Ferme de la Motte lui garantit de pouvoir cultiver des surfaces de plusieurs hectares avec du matériel adapté à cette superficie. Le débouché avec Bio Centre Loire lui permet de maintenir du travail salarié sur l'exploitation à la période creuse (l'hiver) tout en bénéficiant d'un prix d'achat supérieur[117]. Il livre en une fois la première, mais conditionne tout au long de l'hiver des cagettes en bois remplies d'échalotes qu'il expédie chaque semaine aux plateformes de Biocoop.

> Si tu veux La Motte c'est du sorti-champ. Donc je n'y touche pas. La rémunération elle est quand même moins importante que BCL où c'est conditionné, équeuté, mis en petit plateau. Mais Ferme de la Motte ça m'intéresse aussi. Ça fait du volume, c'est intéressant. Et les deux sont complémentaires. Je ne ferai pas 80 tonnes pour Bio Centre Loire non plus. Tu vois ? je préfère faire des petits volumes sur ce débouché-là qui est quand même bien valorisé. Et puis faire du sortie champ à La Motte. (Hervé, 45 ans, Centre, 2018)

Cet exemple illustre le différentiel de services pouvant être proposé par les opérateurs des circuits longs : l'achat de gros volume en bout de champ en une fois, ou l'achat régulier de petites commandes conditionnées et nettoyées. Composer avec plusieurs clients sert à répartir

---

[116] BCL est en région Centre ce que la coopérative Norabio est en région Nord : ce sont toutes deux des OEPB au sens de la FNAB.

[117] Le prix payé pour (i) un kilogramme d'échalote bio, acheté à la récolte, ou (ii) un kilogramme présenté en barquette bois prête à être mise en rayon, varie du simple au double. 1,5€/kg pour le premier, autour de 3€/kg pour le second.

les risques, accéder à plusieurs services, et lisser l'écoulement de la marchandise. Jean-Michel par exemple produit en quantité divers légumes bio dans la région Centre, et il choisit de combiner plusieurs familles de clients pour valoriser ses récoltes : des enseignes généralistes, des magasins spécialisés, et parfois des grossistes. Il divise ses volumes de production sur plusieurs clients, et joue de leurs complémentarités.

> Par exemple si tu prends un produit comme la courgette, les plateformes (GMS) vont te commander tous les jours entre 50 et 70 colis. Tous les jours. Alors que Biocoop en début de saison ils vont commander 4 ou 5 palettes par jour, en fin de saison aussi. Et des fois en plein mois d'aout ils peuvent te commander que 2 palettes par semaine. (…) Ces jours-là il faut que tu arrives à les placer tes courgettes. (…) Donc tu vois il y a des avantages et des inconvénients dans les deux systèmes. Du coup en mixant un peu les deux systèmes on essaye de lisser les inconvénients que chacun a. (Jean Michel, 40 ans, Centre, 2018)

Dans ces exemples, c'est la coexistence et la combinaison entre plusieurs formes de mise en marché que nous souhaitons soulever. Les dizaines d'opérateurs entourant nos enquêtés proposent une palette large de services de mise en marché. L'idée de maîtriser le marché en réalisant soi-même la commercialisation des récoltes consiste, pour nos enquêtés, à investir progressivement des étapes dans les modalités de vente. Cela ne peut être réalisé pour toutes les espèces, ni avec tous les clients. Il s'agit individuellement de jouer de la diversité des espèces et voies de mise en marché pour augmenter sa rémunération et sa stabilité, en investissant progressivement certaines étapes relatives à la valorisation des récoltes : stocker, trier, valoriser sous plusieurs conditionnements. Ce travail pour « aller plus loin » comme le disent nombre de nos enquêtés fait ainsi référence à une logique permettant d'avoir la main sur les opérations de commercialisation, même si celle-ci est partielle et ne concerne pas l'ensemble des récoltes. Face aux risques de dérives posés par le changement d'échelle, les producteurs biologiques se réapproprient progressivement le travail de mise en marché. Ils construisent par cette stratégie les conditions de résilience économique de leur exploitation - alors même qu'il s'agit ici de productions dites de masse à destination de clients des filières longues.

Quelle que soit la forme prise pour structurer la résilience économique de l'exploitation, cette opération se fait graduellement : d'abord intégrer le stockage, puis le conditionnement, puis l'expédition sur la ferme. Quel que soit le stade d'avancement, chaque producteur peut trouver une famille de client différente valorisant sa récolte à un meilleur prix. Il peut s'investir à des stades différents et le faire pour un légume mais pas l'autre. Vendre davantage soi-même, à

l'image des circuits courts, est donc une stratégie qui fait également sens dans les circuits longs bio, même si elle y prend une forme différente puisque n'allant pas jusqu'au consommateur final. Cette opération a pu être facilitée par le conditionnement particulier demandé par les enseignes spécialisés sur l'AB : pour expédier directement au magasin de la distribution spécialisée, les agriculteurs bio n'ont pas besoin de laver les récoltes, le calibrage est plus souple et le conditionnement se fait souvent en vrac dans des caissettes de bois. Même si les quantités sont importantes, ces opérations peuvent être réalisées de façon manuelle avec une simple balance et quelques salariés.

En définitive, il est ainsi possible de choisir les proportions de récoltes attribuées à chaque famille de clients en fonction des contraintes techniques : les industriels et les coopératives achètent en vrac à la récolte des dizaines ou centaines de tonnes, et les négociants et les plateformes de distributeurs achètent en cours d'année, tous les jours, des volumes conditionnés en caisse ou sous sachet. Les agriculteurs combinent alors souvent plusieurs formats de vente, qui s'opèrent à des pas de temps différents dans l'année. Cela leur permet de lisser le temps de travail manuel sur l'exploitation, optimiser le travail de leur main d'œuvre et de rentabiliser l'utilisation d'outils post-récolte.

***

Nous avons montré dans cette section l'importance de prendre en considération la diversité des espèces et des formes de mise en marché pour comprendre les stratégies des exploitations agricoles biologiques face au changement d'échelle. La multiplication des clients induite par le changement d'échelle participe, de façon dispersée, à un mouvement d'investissement pour « aller plus loin » que ce soit individuellement ou par l'action collective : par l'investissement dans du matériel et des infrastructures sur la ferme, par des coopératives pour vendre collectivement, par des associations comme « Nous Paysans Bio », par la participation à des réunions de concertation avec un industriel, par l'animation de CUMA de matériel agricole, mais aussi des CUMA pour la main d'œuvre, des CUMA de matériel de conditionnement, ou encore le renforcement de leur réseau de prestataires de travail agricole et la construction de relations de confiance avec des entreprises privées… Toutes ces voies ont été rencontrées dans le Nord et le Centre. Les filières agricoles biologiques fourmillent de relations entrecroisées.

Conclusion du chapitre 4

Nous avons montré dans ce chapitre que le marché bio – même en circuit long – peut être vécu par les agriculteurs comme un lieu de prix rémunérateurs et stables. Les ventes sont réalisées à l'avance, engageant avant même le semis nos enquêtés et leurs clients. Cette configuration des échanges facilite la stabilité des prix d'années en années. Ce contexte est expliqué comme dépendant d'un manque chronique de produits AB malgré la croissance de ce secteur économique. Le contexte idyllique est en partie maintenu grâce à la croissance. Pour autant, dans les discours des producteurs enquêtés, le changement d'échelle est associé à un risque de dérive. Son avènement prend de multiples formes : l'arrivée de nouveaux producteurs jugés opportunistes qui pourraient déstabiliser les équilibres existants, le changement de pratique des opérateurs de l'aval qui amorcent une compétition sur les prix et augmentent leurs exigences qualitatives, l'évolution des consommateurs aussi qui demanderaient des productions biologiques plus longtemps dans l'année et d'une qualité de plus en plus similaire à celle des marchés conventionnels.

Le marché bio est jugé jeune, en structuration, maturation, et facilement déstabilisable. Pour éviter la dérive, les agriculteurs bio conçoivent des stratégies multiples ayant vocation à augmenter leur résilience – lesquelles sont conçues et pensées en s'appuyant sur les *représentations* qu'ils se font des menaces pesant sur le secteur AB et des mécanismes de dérive de l'économie agricole : mise en concurrence amenant une baisse et une volatilité des prix. Structurer l'exploitation et les filières consiste alors à réguler les volumes, en planifiant à l'avance les rencontres entre les offres et les demandes. Ces principes sont mis en avant de façon transversale. Cette gestion des marchés s'opère individuellement, par le choix des légumes utilisés sur l'exploitation, par des réorganisations techniques sur la ferme et l'engagement contractuel avec les clients. Elle peut aussi se faire collectivement, par le contrôle de l'entreprise de mise en marché (se regrouper commercialement). Des logiques d'organisation des flux comme le regroupement sont alors mises en avant. A ce titre, nous analyserons plus en détail les composantes d'organisation collective des filières aux chapitres 6, 7 et 8 au travers de deux opérateurs majeurs dans la commercialisation des productions de légumes biologiques dans la région Nord et Centre : la coopérative Norabio et l'entreprise Ferme de la Motte.

Dans le chapitre suivant, nous quitterons l'échelle de l'exploitation agricole pour approfondir la thématique de structuration des filières sous un autre angle. Structurer, organiser le marché, mettre en lien, fabriquer des relations commerciales durables, assurer la rémunération des producteurs est un crédo des organisations professionnelles de l'agriculture biologique. Ce vocabulaire forme un champ sémantique bien particulier, que nous avons rencontré chez les salariés de ces structures. Que ce soit les interprofessions, les GRAB, GAB, Chambres d'agriculture, FNAB, Agence Bio, tous ces acteurs prônent une « structuration » des filières : un processus d'organisation des échanges entre amont et aval qui pérennise la situation actuelle des marchés biologiques malgré le changement d'échelle. Comment ces acteurs para-agricoles accompagnent ils la croissance des filières biologiques ? En quoi consiste pour eux les activités de « structuration » dans le contexte particulier de changement d'échelle de la bio ?

CHAPITRE 5

De conseiller à structurateur
Le travail marchand des organismes de développement

Pour mieux comprendre le travail de structuration des filières biologiques en circuit long, et son importance dans la période de changement d'échelle, nous allons désormais nous intéresser à des conseillers techniques et chargés de filières. Ceux que nous avons rencontrés sont embauchés dans une organisation de développement agricole spécialisée sur l'agriculture biologique. Il s'agit ici du GRAB de la région des Hauts-de-France, « Bio en Hauts-de-France », qui fait partie du réseau FNAB. Nous appellerons parfois ces acteurs du conseil et développement des « structurateurs » au vu des activités qu'ils mènent[118]. Ils travaillent à mettre en lien les producteurs biologiques et les organisations économiques du territoire, et cherchent chemin faisant à obtenir des filières équitables et durables. Ils participent à la concertation entre ces groupes pour qu'ils construisent ensemble les cadres de leur mise en relation. Ils les accompagnent humainement et mobilisent des dispositifs marchands comme des contrats ou des tableurs de calcul.

Les conseillers techniques et chargés de filières n'ont que peu été considérées pour leur influence sur l'organisation des filières de commercialisation. La sociologie rurale a beaucoup étudié ces professionnels pour leurs effets sur les pratiques techniques des agriculteurs, tout comme leurs relations avec d'autres agents dans le cadre de production de connaissances agronomiques (Rémy, Brives et Lémery, 2006 ; Compagnone, Auricoste et Lémery, 2009 ; Compagnone, Goulet et Labarthe, 2015 ; Hellec et Deville, 2015). Mais ils n'ont à notre connaissance pas été considérés dans leur rôle de « professionnels du marché » (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2013) réalisant un « travail marchand » cherchant à influencer les choix et

[118] Ils ne sont évidemment pas les seuls à pouvoir être appelés ainsi, mais ils définissent eux-mêmes et de façon récurrente leurs activités comme relevant de la « structuration des filières ».

les pratiques marchandes des maillons d'une filière longue. Cette catégorie de la sociologie économique désigne des professionnels comme les experts en marketing, les recruteurs, les designers, responsables packaging ou responsables qualité. Comme ces derniers, les structurateurs œuvrent « à construire le marché, l'organiser, le gérer, le contrôler, en somme à l'agencer » (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2013, p. 4, notre traduction ; voir aussi Çalışkan et Callon, 2010 ; Cochoy, Trompette et Araujo, 2016).

S'ils peuvent être vu comme des « professionnels du marché », les conseillers et chargés de filières que nous avons rencontrés poursuivent des finalités liées au projet alternatif de l'agriculture biologique. Les activités de « structuration des filières » qu'ils mènent ne visent pas seulement à augmenter les chiffres d'affaires des agriculteurs ou des opérateurs. Ce qui leur importe, c'est aussi la nature et la qualité des relations que les agents nouent pour les réaliser, la robustesse de leurs engagements et le degré de compréhension mutuelle qui s'instaure entre maillons. Ils attendent des producteurs, opérateurs et distributeurs, des valeurs d'équité et de solidarité dans leur manière de commercer. L'organisation qui les embauche, « Bio en Hauts-de-France » (BioHDF par la suite), est membre de la FNAB. Ses publications (rapports d'activités, guides à l'attention des acteurs) font référence aux principes de la Charte FNAB et aux recommandations du programme Nouvelle Économie Bio. Les structurateurs se donnent pour mission de garantir la pérennité des exploitations biologiques, la juste répartition des marges entre les maillons des filières, la diversité des typologies de fermes sur le territoire et la diversité cultivée sur chaque ferme[119]. La « structuration des filières » peut ici être définie comme un travail marchand visant à l'aménagement du marché AB selon un dessein particulier : celui porté par le mouvement agricole historique de la bio.

Tout d'abord, nous présentons le diagnostic régional que les structurateurs produisent quant aux bouleversements causés par le changement d'échelle (section 1). Cela nous permettra de clarifier la nature des défis qu'ils disent résoudre dans leurs activités de structuration des filières longues. Les quatre temps suivants (section 2) concernent chacun une facette particulière de leur travail marchand, qu'il fasse référence à l'organisation de rencontres entre acteurs des filières, pour favoriser une acculturation aux contraintes de l'agriculture biologique, au calcul et à la tarification des récoltes, à la prise en compte des contraintes de productions dans les logiques de contractualisation, et au travail de qualification des marchandises. Le travail

[119] BioHDF. *Rapport d'activité.* 2018.

marchand réalisé recouvre alors nombre des dimensions identifiées par la recherche sociologique ; il porte autant sur la qualification des marchandises que sur celle des participants à l'échange et les conditions de leur rencontre (Çalışkan et Callon, 2010 ; Callon et Muniesa, 2003).

Méthodologie du chapitre 5

Nous nous sommes entretenus avec deux chargés de filières et deux conseillers en LPC, situés dans le bassin de production des Hauts-de-France. Au moment de nos entretiens, réalisés avant la fusion des régions, ils sont embauchés par « Agriculture Biologique Picardie » (abrégé ABP par la suite) et le Gabnor. L'ABP et le Gabnor ont été créés respectivement en 1992 et 1973 dans les régions Picardie et Nord-Pas-de-Calais. Leurs salariés, de l'ordre de dix individus par organisation, réalisent une gamme variée de missions : accompagnent des producteurs dans leur conversion à l'AB, conseil auprès des opérateurs économiques et des instances publiques (Conseil régional, Agence de l'eau…), sensibilisation des consommateurs, rapports et analyses du territoire (Observatoire régional de l'agriculture biologique délégué par l'Agence Bio).

Les enquêtés ont été interrogés sur leur perception des filières biologiques et du changement d'échelle, les risques de dérives qu'ils identifient, et les réponses qu'ils apportent dans le cadre de leur fonction. Les filières du Légumes de Plein Champ (LPC) ont fait l'objet de questions approfondies. La durée des entretiens varie de 1h à 5h. Ils ont été entièrement retranscrits pour l'analyse (125 pages). Nous nous sommes aussi appuyés sur les documentations produites par ces structures : Rapports d'activités, documents de diagnostic et d'analyse des filières, documentation adressée aux adhérents entre 2014 et 2018. Ces supports, en complément des entretiens, nous aident à clarifier les rôles endossés par les structurateurs et les objectifs et moyens d'action de BioHDF pour accompagner les acteurs des filières de LPC bio.

Tableau des entretiens réalisés auprès de BioHDF

Prénom[120]	GAB	Fonction	Dates de l'entretien
Elise	ABP	Chargée de filières	Décembre 2016
Raphaël	ABP	Adjoint de direction[121]	Décembre 2016
Jean-Philippe	ABP	Conseiller technique LPC	Décembre 2017
Gabriel	Gabnor	Chargé de filières	Décembre 2016
Bernard	Gabnor	Responsable pôle productions végétales	Décembre 2017

[120] Les prénoms des enquêtés ont été modifiés afin de préserver leur anonymat.
[121] Raphaël n'est pas considéré ici comme un « structurateur » tel que nous le définissons puisqu'il opère un rôle de gestionnaire au sein de l'association. Cependant sa fonction de direction nous a permis de mieux comprendre les ambitions de l'ABP.

Trajectoires biographiques de trois « structurateurs » de filières

Gabriel est « chargé de projet : filière et territoire » au Gabnor. Il a intégré la structure en 2011 après avoir travaillé sur le développement de circuits courts alimentaires au sein d'une administration du Nord. Son activité consiste à (i) accompagner les collectivités pour les outiller, leur donner des méthodes pour qu'elles suscitent et initient des plans de développement de l'agriculture biologique sur leur territoire, (ii) accompagner des opérateurs économiques et/ou des groupes d'agriculteurs dans leurs projets de commercialisation. Il a par exemple participé à l'émergence de la filière de betterave sucrière. Cette filière n'existait pas pour les productions biologiques dans la région car l'industrie sucrière s'est d'abord orientée, pour faire du sucre biologique, sur la canne à sucre AB et non de la betterave comme elle a l'habitude de le faire en conventionnel. Il travaille également sur une relocalisation des approvisionnements pour des magasins, qu'ils soient spécialisés sur la bio ou généralistes. Il a par exemple participé à coordonner les rapports entre un groupe d'agriculteurs en région et le supermarché Leclerc de Templeuve qui souhaitait développer son linéaire AB en s'approvisionnant auprès de producteurs à proximité de son magasin. Il a également participé au développement de l'outil « contrat de filière » dont l'objectif est la coordination des opérateurs de la région afin de proposer un contrat unique aux producteurs leur permettant de valoriser l'ensemble des productions qui constituent leur assolement.

Bernard est « conseiller technique en productions végétales », spécialisé sur le légume de plein champ et aujourd'hui « responsable du pôle production végétale ». Il a été recruté par le Gabnor en aout 2000 à la suite d'un plan de développement de la bio décliné en région Nord. Au départ, sa mission concernait essentiellement la technique : accompagnement des conversions, relation avec les opérateurs, réglementation… Il suit à son embauche l'ensemble des cultures, puis se spécialise progressivement sur la filière fruits et légumes, et particulièrement le légume de plein champ. Parallèlement il a suivi des fermes à dominante céréalière qui sont arrivées en nombre après la première vague de conversion en 2012. Ces profils de fermes nouvellement converties se sont investis dans la culture de légume de plein champ biologique en même temps que leur conversion. Ce virage progressif de l'orientation des tissus productifs découle de la nécessité pour ces fermes de rajouter de la valeur ajoutée sur leur exploitation. Il suivra avec attention ces dernières au fil de leur intégration dans le paysage biologique du Nord.

Jean-Philippe est « conseiller technique en productions végétales » à l'APB, et spécialisé sur le légume de plein champ. Depuis 2013, suite à son embauche, il est chargé d'accompagner les

structures légumières de la région Picardie. Non issu du milieu agricole, il s'installe à l'âge de 20 ans sur une exploitation dans le Sud de la France et produit du légume pour l'industrie (tomate), ou de l'asperge pour le marché du frais. Début des années 1990, la concurrence avec l'Espagne est rude, mais l'export des asperges permet à l'entreprise d'être lucrative. Avec la crise de Tchernobyl, la vente de ses asperges dédiées à l'export est stoppée du fait de la fermeture des frontières. Il quitte alors la production et se réoriente via la grande distribution sur le conseil et la promotion de fermes biologiques. Il gère d'abord la coordination d'exploitations viticoles biologiques jusqu'en 1997, puis s'installe dans les Hauts-de-France où il mène une étude de faisabilité pour une entreprise d'insertion en milieu rural sur le plateau picard. Dans cette veine, il développe et gère une entreprise d'insertion employant 50 personnes, produisant du légume bio diversifié vendu en vente directe sur le Sud de la Picardie et la région parisienne (plus d'un million de chiffre d'affaires). Suite à cette expérience, il décide de réorienter sa carrière et intègre l'ABP en tant que conseiller technique auprès d'exploitations légumières. Son embauche fait suite au Casdar LPC Bio qui a permis de dynamiser le développement et la professionnalisation du secteur légumier bio dans la région Nord et Centre. A son entrée en 2013 à l'ABP il accompagnait 5 exploitations spécialisées en production de légumes de plein champ, il en suit maintenant une trentaine sur les 4 départements de la région Hauts-de-France. Leur superficie varie de la centaine d'hectares à plus de 2000.

1. Un changement d'échelle qui implique de nouveaux efforts de structuration

En Hauts-de-France, les producteurs certifiés en AB peuvent être répartis en deux groupes : un premier de moins de 300 exploitations « historiques », qui n'a pas beaucoup changé entre le début des années 2000 et 2008, et un second de plus de 700 « nouveaux entrants », qui se sont convertis depuis cette date. Cette dimension du changement d'échelle a des effets précis pour les conseillers chargés de structurer les filières bio : d'un côté cela réduit l'influence du projet qu'ils portent par dilution des « historiques » dans une population de producteurs conventionnels, de l'autre l'hétérogénéité des profils de convertis décuple les phénomènes de dissidence et de concurrence entre agriculteurs. Ces deux phénomènes rendent compte à leurs yeux de risques majeurs pour la stabilité et l'avenir du secteur biologique.

1.1. La croissance du nombre de producteurs AB : dilution des historiques et dissidences entre agriculteurs

Les producteurs conventionnels qui veulent se convertir au mode de production AB utilisent, en région Hauts de France, un dispositif appelé « Le Point Accueil Bio », anciennement nommé « Pôle conversion ». Ce portail unique sur la région permet l'accompagnement à la conversion des producteurs conventionnels. Il est géré conjointement par BioHdF et par les Chambres d'agriculture de la région. BioHdF s'occupe donc de suivre un nombre important de producteurs conventionnels vers l'agriculture biologique, environ la moitié. Si le producteur cultive des légumes en plein champ, il est nécessairement accompagné par l'un des deux conseillers techniques bio que nous avons rencontrés, puisque la Chambre d'agriculture ne disposait pas à l'époque de son propre conseiller spécialisé pour les légumes de plein champ bio.

L'augmentation du nombre de producteurs bio est perçue par nos enquêtés comme une bonne nouvelle, mais les efforts à prodiguer pour assurer la cohésion et la solidarité des producteurs les uns avec les autres augmentent proportionnellement.

Un des leviers assurant la structuration voulue par les conseillers est ainsi de grouper les producteurs ensemble, notamment dans des OEPB. Pour autant, si les « historiques » ont poussé en ce sens, par exemple en créant la coopérative Norabio, les nouveaux convertis n'ont pas la même inflexion pour la gestion de la commercialisation. Ils auraient plutôt tendance à déléguer

l'organisation des marchés aux opérateurs de l'aval. A l'image du fonctionnement des filières conventionnelles, ils leur laisseraient les manettes pour la régulation des filières.

Les conditions de vente idylliques décrites dans le chapitre précédent accentuent d'ailleurs la dynamique. Au lieu de percevoir l'inversion des rapports de force comme une opportunité pour négocier les modes de coordination avec leurs clients, notamment les contrats, les sécurités et garanties qu'ils contiennent, les producteurs bio se satisfont des bonnes conditions du marché. Ne pas responsabiliser les nouveaux producteurs reviendrait à laisser les acheteurs définir le cadre et les modalités d'achat des matières premières agricoles à leur place.

> Nous, dans l'accompagnement des conversions qu'on fait, on sensibilise beaucoup les agriculteurs pour qu'ils se préoccupent des débouchés, des prix, des quantités, de solliciter leur coop afin de savoir ce dont ils ont besoin avant de semer. Et ça c'est une logique – ça paraît évident – mais c'est une logique qu'en conventionnel on n'a pas forcément, parce qu'on est sur des systèmes entre guillemets simplifiés (Élise, Chargée de filière à l'ABP, 2016)

La cohésion des producteurs sur le plan commercial est aussi mise en défaut en raison de l'hétérogénéité grandissante des fermes AB sur la région. Dans son rapport de juin 2018 intitulé « *Développement du légume de plein champ bio : état des lieux, enjeux et perspectives en région Hauts-de-France* », BioHdF identifie clairement une évolution dans les profils de producteurs de légumes. Les premiers producteurs convertis étaient pour l'essentiel des maraîchers sur petite surface, rattachés aux circuits courts ou de proximité. A partir des années 2008, conjointement aux nouvelles politiques publiques dédiées au développement de l'AB, des fermes taillées pour la grande culture, mais de taille modeste, passent le cap de la conversion. Leur superficie n'est pas toujours suffisante pour assurer un revenu avec seulement des céréales. Pour augmenter la valeur ajoutée sur l'exploitation, de nombreux polyculteurs en conversion incluent des cultures à plus forte valeur ajoutée comme le légume : *« le LPC a historiquement démarré en région par la diversification de polyculteurs qui voulaient augmenter la valeur ajoutée en diversifiant leurs rotations* »[122]. Dans un dernier temps, au moment de nos enquêtes en 2017, le marché du légume bio apparait plus sécurisé et porteur au vu du nombre croissant d'opérateurs actifs dans la région. Des légumiers conventionnels, disposant d'importants parcellaires et de trésorerie opèrent leur conversion. Ces structures sont

[122] BioHDF. *Développement du légume de plein champ bio : état des lieux, enjeux et perspectives en région Hauts-de-France.* Juin 2018. Page 13.

déjà spécialisées sur le légume, et disposent du savoir-faire et du matériel spécifiquement dédié à la production mécanisée de légumes. Ces conversions sont perçues comme une « *évolution qui bouleversera nécessairement la filière LPC. Cette filière réunit des typologies de systèmes et des profils de producteurs de plus en plus hétérogènes : hétérogénéité dans le matériel, dans la capacité d'investissement, dans la maîtrise technique du légume, dans la ressource et notamment l'emploi.* »[123].

Nos enquêtés distinguent ainsi trois profils de producteurs de légumes : maraîcher, polyculteur et légumier. Ces profils n'ont pas les mêmes structures d'exploitation, les mêmes charges, ni les mêmes techniques de production. Créer de la solidarité au sein de la profession biologique apparaît comme un nouveau défi aux vues de cette diversité grandissante.

> On arrive à avoir des structures de production de légume qui vont d'un demi-hectare à 200 hectares. Le rapport entre ces acteurs au sein d'une même filière de production de légume, ça c'est un enjeu. (…) parce que ce qu'on connaît en bio aujourd'hui ça a été vu dans les filières conventionnelles. (…) c'est le rapport du gros contre le petit. Pot de fer contre pot de terre. On retourne sur ses a priori basiques. Non il y a autre chose à créer comme rapport que « tu es un gros et je suis un petit ». Il peut éventuellement y avoir de la place pour tout le monde. (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

Si l'hétérogénéité des profils limite la cohésion des producteurs entre eux, ce problème est accentué du fait des règles agronomiques de l'AB. En effet, les espèces cultivées par les maraîchers, les polycultures et les légumiers ne sont pas les mêmes en conventionnel : les maraîchers font plusieurs dizaines de légumes complexes à cycle court, les polyculteurs et légumiers quelques légumes classiques et mécanisables comme la pomme de terre, l'oignon, la betterave ou la carotte. Ces frontières fondées sur des choix techniques et renforcés par la spécialisation des exploitations sur certaines cultures préviennent la confrontation trop directe et brutale entre « petits » et « grands » : il est impossible de mettre en concurrence deux producteurs s'ils ne proposent pas les mêmes espèces à la vente. Cependant, cette frontière entre maraîchers et légumiers s'amenuise du fait d'une contrainte de production typique de l'AB : la diversification des cultures. Les polyculteurs et légumiers bio de la région tendent à augmenter le nombre de légumes inclus dans leur rotation. L'étude citée précédemment montre que les producteurs de LPC bio cultivaient au maximum 4 espèces de légumes différents avant 2014

[123] *Ibid*. Page 14.

contre 6 à 10 en 2017[124]. Petit à petit, en diversifiant les espèces mises en culture en plein champ, les polyculteurs et légumiers produisent des marchandises qui étaient habituellement réalisées par des maraîchers. Cette diversification des légumes cultivés sur les fermes mécanisées risque d'amener de nouveaux fronts de tensions entre maraîchers, polyculteurs et légumiers bio.

> Au démarrage, allez, il n'y avait que la patate chez les polyculteurs. Et puis il y a les légumiers qui sont arrivés. Et puis aujourd'hui chez des polyculteurs (…) si on regarde la Bioteam[125], 80 hectares de légumes, ce n'est pas que de la patate. Ce n'est pas que de la betterave. C'est aussi des carottes, des oignons, des haricots. Mais il y a aussi du chou, du céleri, des courges, des panais, des radis noirs, du chou-fleur, du navet, de la courgette. Tac tac tac. Donc les frontières ça devient très poreux. (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

Au-delà des clivages techniques, de taille d'exploitation ou du nombre de légumes mis en culture, un autre conseiller distingue des polarités liées à des principes moraux. Il identifie d'un côté des agriculteurs militants ou éthiques prônant le développement de la bio pour des consommateurs avertis, les amenant à produire des qualités de légumes parfois inappropriées pour les circuits longs généralistes - mais adéquats pour les circuits longs spécialisés. De l'autre, il observe des producteurs à haute technicité, spécialisés et performants du fait de leur expérience en conventionnel. Ils respectent le cahier des charges AB et veillent à assurer des rendements importants et une qualité adaptée aux exigences des consommateurs en GMS. Ce conseiller considère la population agricole biologique divisée en deux camps qui peinent à s'entendre. Les premiers défendent des modes de production voués à une commercialisation militante, qu'il juge plus éthique que technique. De l'autre les producteurs technicistes investissent lourdement pour atteindre la meilleure qualité et homogénéité des produits. Chacun conçoit son métier et ses clients légèrement différemment, opère des choix d'investissements contrastés, et adopte une posture penchant pour le productivisme et l'éthique.

L'entente et la cohésion limitée entre producteurs bio peut enfin être lue au travers de l'ancienneté sur la filière AB et des rapports avec les voisins. Certains agriculteurs « historiques » peineraient à se lier commercialement avec des agriculteurs qui ont « craché »

---

[124] *Ibid*. Page 12.
[125] La BioTeam est une société agricole créée en 2016. Elle regroupe quatre producteurs biologiques adhérents du Gabnor. Ils ont choisi de mutualiser le travail des terres et d'en partager les bénéfices. Olivier et Véronique, enquêtés dans le cadre du chapitre 4, sont membres de la Bioteam.

sur eux par le passé. Désormais convertis, les producteurs conventionnels d'hier se retrouvent dans le camp de ceux qu'ils brimaient. Le secteur agricole biologique étant un « petit milieu », il n'est pas rare que des individualités peinent à collaborer du fait de cet historique relationnel.

> Dans ce changement d'échelle il y a un cap qui est un peu difficile à passer pour entre guillemet les historiques : savoir lâcher. On a aspiré à un développement, ce développement arrive, ce développement il se fait sur des conventionnels et y compris sur des conventionnels qui ont tapé sur la bio depuis des années. Il y a un moment les gars ils évoluent, faut accepter ça même si c'est un peu dur (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

En somme, nous avons vu que le groupe d'agriculteurs certifiés AB s'étoffe sur la région. Mais le panel des fermes qui le composent se complexifie et devient hétérogène : par leur ancienneté dans les filières, mais aussi la typologie des exploitations (maraîchage, polyculteur, légumier) ou les types de débouchés qu'ils utilisent préférentiellement (circuit court, circuit long généraliste ou spécialisé, industrie). Mettre en avant cette diversité interne des agriculteurs biologiques justifie l'importance de travailler à leurs complémentarités, à déconstruire les tensions entre eux pour favoriser l'unité et la solidarité.

Cette première section suggère un écart entre les préconisations générales formulées par la FNAB et les réalités de terrain. La solidarité et l'adhésion à des OEPB ne va pas de soi, même s'il s'agit là d'un des critères jugés nécessaire à une « bonne » structuration du marché. Face à la croissance rapide, l'enjeu des structurateurs est de s'assurer que chaque producteur converti trouve sa place, que les métiers soient complémentaires, et que les situations de concurrence directe soient évitées. Ainsi, la structuration fait référence à un travail d'acculturation et de pédagogie auprès des nouveaux producteurs, pour qu'ils considèrent eux aussi la valorisation de leur travail comme un objet politique à mener de concert avec leurs pairs. Il s'agit de les aider à concevoir des complémentarités et de la solidarité marchande avec les autres agriculteurs biologiques - plutôt que de penser les rapports entre eux sous l'angle de la méfiance, de la mise en concurrence et de la dissidence. Nous allons également le constater du côté du travail réalisé vers les opérateurs.

1.2. L'explosion de la demande : une vague de nouveaux opérateurs à « convertir »

Les salariés de BioHDF n'assurent pas seulement l'accompagnement des agriculteurs. Ils cherchent aussi à accompagner les opérateurs économiques, qui sont les clients des producteurs. Avant 2012, les deux GAB qui ont fusionnés pour devenir BioHDF tentaient d'enrôler les opérateurs conventionnels dans le secteur biologique. Leur implication sur la gamme AB était vue comme une condition nécessaire à la croissance de l'agriculture biologique. Maintenant que de plus en plus d'entreprises prennent part au développement du bio, BioHdF réoriente ses priorités sur la formation et l'acculturation de ces opérateurs aux règles et spécificités du secteur bio.

En effet, le tissu d'opérateurs économiques présents sur la région Hauts de France a radicalement changé de forme au cours du changement d'échelle. Alors qu'il n'y avait qu'une poignée d'entreprises impliquées dans les circuits bio avant 2010, l'ensemble des opérateurs agroalimentaires s'intéressent désormais aux productions certifiées AB. BioHdF identifie en 2016 vingt-deux opérateurs en recherche active de producteurs de légumes bio. Parmi eux, seuls trois sont spécialisés bio : Norabio (coopérative), Fort&Vert (entreprise privée) et Unibio (entreprise privée). Deux opérateurs conventionnels se sont investis sur la bio avant 2010 : le Marché de Phalempin (coopérative) et Desmazières (spécialisé sur la pomme de terre). En dehors des 5 opérateurs cités, les 17 autres (grossistes, négociants, coopératives, industriels) sont considérés comme de « nouveaux entrants ».

Le travail d'acculturation et de pédagogie marchande que nous relevions dans la section précédente ne concerne donc pas seulement les nouveaux producteurs, mais aussi ces opérateurs. Pour les structurateurs, les nouveaux opérateurs ne passent pas par une phase de conversion de leur commerce. Il est donc nécessaire de les former eux aussi aux bonnes pratiques de structuration des filières AB.

Pour le comprendre il faut considérer que les acheteurs et commerciaux en provenance du secteur généraliste sont habitués à travailler sur des filières conventionnelles. Dans ce cadre, nos enquêtés considèrent qu'ils n'ont pas le savoir-faire, l'expérience ni la connaissance des spécificités des filières AB. Ils peuvent vendre des légumes biologiques du jour au lendemain à partir du moment où un producteur biologique accepte de leur livrer sa récolte. Ce qui est très

différent des producteurs, qui doivent eux attendre réglementairement 3 ans avant de pouvoir vendre leurs récoltes avec le label AB.

> Un opérateur économique converti, hier il vendait du dégueulasse, aujourd'hui il vend du bio. Il n'y a pas de période de conversion. Donc le gars il ne s'imprègne pas du tout du marché de la bio. Donc il part avec ses réflexes conventionnels. Et ça c'est une vraie question. (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017).

Nombre de nouveaux opérateurs n'ont pas la connaissance du contexte du marché biologique et les spécificités de ce secteur, tant dans les contraintes des exploitations convertis que dans les rapports de force et prix existants. Nous voyons bien ici que le travail de structuration mis en œuvre par les salariés de BioHDF ne va pas simplement consister à mettre en relation producteurs et acheteurs, mais revêt aussi une dimension pédagogique visant à modifier les pratiques de ces derniers.

> Là où il y aura un vrai besoin, et je vois le rôle du réseau Fnab là-dessus, c'est faire évoluer les pratiques des acheteurs **(…)** là où il y a démarche de conversion côté producteur, on doit avoir la même démarche de conversion de l'acheteur. Donc le processus il est aussi important, et si on ne travaille pas là-dessus on sera sur des pratiques qu'on a eues ! Si on ne change pas les habitudes on va refaire les mêmes erreurs (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

Une première difficulté à lever, pour orienter ces opérateurs vers des « bonnes » pratiques, relève du fait qu'ils ont l'habitude de faire du « commerce pur » plutôt que d'organiser les filières de façon solidaire et équitable avec leurs fournisseurs. Leur intérêt serait d'acheter les récoltes à bas prix pour les vendre cher ensuite aux clients de la distribution. « *C'est leur conception de l'équité* » dit un conseiller. Il précise que cette approche n'est pas celle que BioHdF souhaite voir émerger pour la bio. Alors que BioHDF défend un principe de solidarité entre producteurs, les opérateurs issus du conventionnel ont tendance à préférer leur individualisation. Ils appellent les conseillers de BioHDF pour leur demander de leur fournir une liste des producteurs bio : « *au début, souvent ils font la confusion « vous êtes un groupement de producteurs », donnez-nous vos producteurs.* » (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017). Il leur faut alors expliquer que leur rôle n'est pas de fournir des noms mais d'engager les acteurs dans une démarche de structuration : « *faire réfléchir les opérateurs aux types de rapport qu'ils veulent engager avec la production, à la planification etc. Essayer de structurer le truc* ». Pour ce conseiller, la réflexion de l'opérateur sur la nature du projet qu'il porte avec ses producteurs biologiques est un incontournable. Il explique ne pas nécessairement

chercher à faire adhérer les opérateurs à un idéal unique correspondant aux aspirations de filières équitables et durables. Mais il cherche à minima à le pousser à définir le développement de ses approvisionnements sous la forme d'un projet de long terme : faire passer l'idée que la construction d'une base de fournisseurs en bio ne va pas de soi, et qu'à ce titre il est nécessaire de modifier leur mode opératoire. Cette volonté est d'ailleurs partagée par les autres structurateurs, comme en témoigne Gabriel :

> Est-ce que vous pouvez nous donner la liste des producteurs (…) ? C'est quelque chose qu'on refuse systématiquement, parce que pour le réseau Fnab, pour le Gabnor, globalement donner la liste de producteurs ça revient à individualiser, atomiser l'offre, et mettre en concurrence les producteurs. (…) Si le rapport de force se fait avec le producteur, des producteurs qui sont individualisés, le distributeur à un moment donné, s'il veut faire évoluer ses conditions d'achat, s'il veut diminuer ses prix etc. si c'est un producteur en face de lui, et s'il y en a un autre, il peut travailler cette mise en concurrence, donc on va sur une baisse de prix, une non-solidarité des producteurs. C'est une des pertes en agriculture conventionnelle, c'est ça, la mise en concurrence des producteurs. Donc on dit non on ne donne pas des listes des producteurs, s'ils avaient voulu l'avoir, ils l'avaient sur le site de l'Agence Bio. (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

BioHDF pousse donc les opérateurs conventionnels à penser leur approvisionnement bio en visualisant un groupe de fournisseurs plutôt que des individualités. A ce titre, les formes d'organisation économiques comme les OEPB sont mises en avant pour régler le problème de dispersion des agriculteurs face aux acheteurs. Les nouveaux opérateurs sont invités à se rapprocher de ces organisations pour construire leur approvisionnement bio plutôt que de contractualiser avec chaque producteur individuellement.

Un second problème posé par ces nouveaux opérateurs est lié au fait qu'ils auraient la capacité de déformer les prix des marchandises biologiques par la mixité de leurs revenus. L'essentiel de leur chiffre d'affaires provient de la vente de marchandises conventionnelles, la bio ne représentant que quelques pourcents de leur chiffre d'affaires global. Ils auraient ainsi la possibilité d'attirer les producteurs bio avec des contrats juteux tout en étant moins cher à la revente, leur assurant de gagner des parts de marchés. En effet, ils peuvent acheter plus cher que leur concurrent (comme les OEPB), vendre ensuite les marchandises bio à bas prix pour être attractif auprès des distributeurs, tout en restant rentable à l'échelle de leur entreprise : ils peuvent se permettre de baisser le prix *« par dilution du prix dans un volume d'activité bio et*

conventionnel chez le metteur en marché »[126]. Une conseillère de l'ABP explique ainsi qu'il faut rester vigilant vis-à-vis des opérateurs mixtes, car ces derniers assurent d'abord leur rentabilité par la vente de marchandises non bio. Ils ont ainsi une stabilité économique qui leur permet de développer leurs ventes en bio sans chercher à faire du profit.

> Une coopérative mixte qui est déjà grosse, et qui a déjà un chiffre d'affaires qui permet de tourner, elle va peut-être se développer en bio sans forcément être rentable en bio. Et c'est là du coup qu'elle ne va pas forcément vendre à un prix qui correspond au marché. (Elise, Chargée de filière à l'ABP, 2016)

Ce second point est problématique pour la stabilité des prix en AB, puisque les opérateurs historiques des filières biologiques ont depuis une dizaine d'années instauré des prix moyens servant de référence. Ces références ne seraient pas forcément connues des nouveaux opérateurs. Un conseiller raconte par exemple qu'un industriel conventionnel en légumes verts l'avait contacté pour s'approvisionner en haricots verts biologiques. Lorsque ce conseiller lui présente les prix moyens d'achat en bio, ce dernier était abasourdi par le montant, ne comprenant pas la différence de prix. Cet exemple montre que le « prix de marché » n'est pas une information nécessairement connue des acteurs nouvellement présents sur le marché AB. Elle peut s'apprendre, être diffusée, transmise, apprise et servir ensuite de référence pour calculer localement les tarifs d'achat. Comme nous l'avions clarifié dans notre cadre d'analyse, le prix ne découle pas d'une mécanique abstraite mais de calculs fondés sur des références et des comparaisons entre agents du marché. La structuration consiste donc aussi à fournir ces données technico-économiques et à les justifier.

En somme, la transformation du tissu d'opérateurs intéressés par les productions AB inquiète, puisqu'un important travail de pédagogie serait à mener pour changer leurs habitudes : éviter les pratiques déstructurantes du conventionnel, comme la recrudescence des dynamiques de concurrence, la déstabilisation des prix d'achat à la production ou la pression à la spécialisation.

***

Nous avons ici analysé les craintes des « structurateurs » par rapport aux tissus de production, puis, au niveau de la filière, par l'entrée de nouveaux opérateurs. Cela nous a permis de clarifier l'intérêt de leurs activités et leurs motivations : fédérer les producteurs malgré les dissidences,

[126] BioHDF. *Développement du légume de plein champ bio : état des lieux, enjeux et perspectives en région Hauts-de-France*. Juin 2018. Page 17.

promouvoir la coopération plutôt que la compétition, et penser les filières longues à l'échelle des collectifs d'acteurs. Promouvoir ces principes implique d'opérer un important travail de pédagogie et d'accompagnement afin de transmettre des méthodes et des références ayant trait à l'organisation économique des filières et des rapports entre ses acteurs. Ces méthodes et références visent à éduquer les agriculteurs et opérateurs, à s'assurer que leurs mises en relation soient conçues sur des fondements d'équité et de solidarité, qu'elles évitent la spécialisation et maintiennent la rémunération de chaque maillon. Nous allons maintenant détailler les différentes dimensions de ce travail.

2. Quatre facettes du travail marchand des structurateurs

Nous allons rendre compte de quatre facettes du travail marchand que mettent en place les conseillers techniques et les chargés de filière. Ces derniers concernent des processus marchands dont nous avons détaillés certains traits dans notre cadre d'analyse : l'organisation de rencontre entre acteurs des filières, avec un objectif de configuration-éducation de ces acteurs (2.1.), le calcul des prix (2.2.), la prise en compte des contraintes liées à la matérialité de la production de légumes en AB (2.3.) et enfin la définition de la qualité des marchandises (2.4.). A chaque fois des dispositifs marchands comme des forums, des tableurs de calcul, des modèles de contractualisation ou des clauses formelles définissant la nature des marchandises servent aux structurateurs pour affecter la façon dont les différents maillons d'une filière réalisent leurs activités commerciales.

2.1. Réunir les maillons pour les remettre en question : travail d'éducation auprès des agents des filières

2.1.1. Organiser des rencontres entre offre et demande : forums et salons agricoles

BioHDF a organisé deux « Forums d'Opérateurs » en 2015 et 2016, qui ont évolué sous la forme d'un salon agricole à l'échelle de la région Hauts de France nommé « Terr'Eau Bio » en 2017. Ces évènements dédiés aux acteurs des filières AB sont les premiers du genre sur la région. Ils permettent aux agriculteurs et aux opérateurs en recherche de marchandises bio de se rencontrer et d'échanger.

Dans la littérature, ce type d'évènement - les *trade-show*, salons et forums professionnels - sont décrits comme des composantes importantes pour l'organisation et l'émergence d'un secteur d'activité (Favre et Brailly, 2016 ; Aspers et Darr, 2011 ; Shipley, Egan et Wong, 1993 ; Kerin et Cron, 1987). Ils sont définis comme des espaces dans lesquels différents représentants d'une offre et d'une demande, vendeurs et acheteurs, peuvent se côtoyer, échanger et évaluer le marché qui les lient ensemble. Différents secteurs[127] se sont construits sur des échanges informels qui permettent de structurer, résoudre et fluidifier les transactions diffuses et

[127] Partik Aspers et Asaf Darr traitent par exemple du rôle des salons pour l'organisation des réseau internet, relatif aux calculs électroniques nécessaires à leur stabilité et fonctionnement. Guillaume Favre et Julien Brailly ont porté leur attention sur la distribution de programmes de télévision en Afrique subsaharienne. Enfin Vivien Blanchet a suivi l'émergence de la mode éthique et le rôle de l'Ethical Fashion Show.

atomisées, donnant à une industrie sa cohérence d'ensemble. Les échanges collectifs rendus possible lors des salons professionnels permettent un partage d'informations sur la qualité et les prix pratiqués dans le marché concerné. Ces rencontres participent aussi à l'adoption de normes de comportement issues des perceptions des frontières de la communauté marchande : définir l'identité commune des acteurs qui produisent et vendent la technologie, biens ou services. Cela passe par des catégorisations qui s'opèrent pour partie dans ces salons (Blanchet, 2017). En effet, les participants s'observent et s'évaluent, se regardent les uns les autres, formant une culture propre aux participants. Les réseaux et connexions commerciales ou sociales réalisés lors de ces évènements permettraient d'assurer la confiance et la coopération, de mieux identifier la nature et qualité des marchandises qui seront échangées, et formaliser les modalités par lesquels les échanges devraient se réaliser. Dans la littérature, l'émergence d'une *industry* repose ainsi sur une infrastructure sociale dont la formation repose sur trois éléments : (i) l'identification et la compréhension des rôles des maillons d'offre commerciale et de demande en produits ou service, (ii) le développement d'une culture commerciale spécifique au secteur, (iii) le développement de relations sociales/réseaux de connaissances dans le marché entre les différents maillons aux cours des transactions (Aspers et Darr, 2011).

Le « Forum des Opérateurs », créé par BioHDF en 2015 et réitéré en 2016, est un évènement visant à mettre au grand jour la demande des opérateurs de la région, et informer les agriculteurs de leurs besoins. Nous avons déjà décrit le déroulé de cet évènement dans le chapitre 4 pour illustrer l'inversion des rapports de force entre producteurs et acheteurs sur les filières bio. Il mettait en scène près de 30 opérateurs, réunis dans un gymnase pour attendre les visiteurs, à savoir des producteurs biologiques intéressés par leurs services. Notons qu'au-delà des rencontres physiques, les structurateurs donnent la parole aux opérateurs présents dans des journaux qu'ils diffusent à leurs adhérents. La couverture du journal des adhérents du Gabnor illustre par exemple le besoin de connexion entre producteurs bio et opérateurs (visiblement conventionnels, si l'on en juge par le costume de la personne sur la photo de la Figure 7). Une tribune est ainsi donnée à ces derniers, visible sur la Figure 8. Elle témoigne de la volonté de ces opérateurs de faire bonne figure. Fort&Vert, Desmazières ou Unibio écrivent être en recherche de producteurs, et clarifient leur projet : « *Nous nous engageons sur plusieurs années et tous nos producteurs ont un contrat de planification* » affirme Fort&Vert. « *Pour trouver de bons producteurs, il n'y a qu'une solution : bien les payer* » dit Desmazières, un spécialiste des plants de pomme de terre. En scrutant la nature de leurs discours, il semble que ces opérateurs veulent rassurer la profession bio en présentant leur posture vis-à-vis du segment AB, leurs

pratiques vertueuses comme la contractualisation, le fait de « bien les payer » ou encore l'assurance d'un savoir-faire technique qu'ils sauront trouver à leur côté.

Figure 7. Couverture du numéro spécial "Grandes cultures bio en Nord-Pas-de-Calais" édité par le Gabnor



Figure 8. Tribune donnée aux opérateurs présents aux forums d'opérateurs, édité par le Gabnor



Le salon Terr'Eau Bio, financé par le Conseil régional des Hauts de France et deux Agences de l'Eau, a une autre fonction. Pour BioHdF qui organise l'évènement, il a vocation à devenir le principal salon des professionnels du secteur biologique à l'échelle de la région. Ce serait à cet égard le premier salon dédié à la bio mis en place dans cette région. Déjà en 2014, un petit salon dédié au mode de production AB avait été organisé, trouvant un public confidentiel mais intéressé. Il faudra à BioHdF attendre 2017 pour que l'importance médiatique et politique lié au changement d'échelle de l'agriculture biologique permette l'émergence d'un salon de cette ampleur. A l'image des descriptions propres à l'ANT, où humains et non-humains interagissent, les 10 ha du site accueillant l'évènement réunissaient 100 exposants, 200 espèces et variétés végétales adaptées aux contraintes des systèmes biologiques, des démonstrations de matériel (désherbage mécanique et thermique, binage, travail du sol et semoirs) et différentes conférences en lien avec les grandes cultures biologiques et leur commercialisation. Sur le site,

un « Village des Exposants » est installé : il s'agit d'un long pavillon d'une trentaine de mètres où se tiennent en ligne une cinquantaine d'opérateurs économiques, qu'ils soient d'amont avec l'agrofourniture (semences, fertilisants, biostimulants…) ou d'aval pour la commercialisation. Ces opérateurs se tenaient à disposition des visiteurs pour les renseigner et leur détailler leurs services. Cet espace visait à « *présenter les perspectives des marchés ouverts et en plein essor, notamment en légumes de plein champ* »[128].

2.1.2. Le « dialogue de filière » : questionner les pratiques au sein d'un canal de distribution

En plus des salons agricoles, une autre méthode est mise en œuvre pour interférer sur le développement des relations entre acteurs des filières AB : des réunions dédiées à la concertation des maillons. Ce travail marchand, nous allons le voir, ne consiste pas à faciliter la rencontre des producteurs bio et des opérateurs, mais il pousse ces acteurs à questionner les modalités de leur mise en lien. Nous décrivons donc une méthode, un mode opératoire, visant à inclure certaines « préoccupations » dans le cadrage du marché (Cochoy, 2014), à les rendre visibles et partagées pour que les acteurs s'en saisissent.

> Le développement des filières végétales en agriculture biologique ne se fera pas sans un dialogue concerté et territorialisé entre les acteurs des filières (…) : de l'agriculteur au distributeur. Alors que l'agriculture biologique change d'échelle, il est important de veiller à la mise en cohérence de l'offre et la demande (…). Ces enjeux sont déjà d'actualité et passent par des dynamiques d'échanges entre opérateurs amont-aval que nos structures ont déjà su initier en leur sein.[129]

D'après nos enquêtés, les rencontres de types « salon agricole » ou « forum d'opérateurs » ne suffisent pas pour structurer des relations durables. Même si les participants sont avertis des risques de dérives « comme en conventionnel » et sensibilisés à la nécessité de construire des relations durables et solidaires, les producteurs et les acheteurs discutent deux à deux lors de ces évènements. Un des conseillers considère qu'en organisant des rencontres où seuls le producteur et l'opérateur échangent, à la discrétion des regards, rien ne peut garantir les promesses faites par l'une ou l'autre partie. De plus, les forums d'opérateurs placent physiquement et côte à côte des opérateurs concurrents appartenant à la même filière. Le

---

[128] ABP. *Numéro spécial de LABienvenue « Innovations et marchés » n°59.* Novembre 2016. (LABienvenue est le nom que donne l'ABP au journal d'informations diffusé mensuellement à ses adhérents).
[129] ABP & Gabnor. *Filières végétales biologiques : enjeux, besoins et perspectives en Région Hauts-de-France.* 2016.

contexte de déficit de marchandise lié au changement d'échelle pousserait ces opérateurs à une concurrence féroce pour capter le maximum de producteurs : « *c'est la foire d'empoigne entre les gars »,* dit-il. Il ne remet pas en cause l'honnêteté des commerciaux sur leur stand, mais rappelle que le contexte pourrait les amener à dorer leur image afin de ramener le nouveau producteur converti sous leur aile.

> Un à un, pris les yeux dans les yeux, vas-y que je te raconte tout ce que je veux et je passe au suivant. (…) Le discours de l'opérateur c'est en direct, c'est du face à face. Il va falloir casser ce truc-là (…) Il peut raconter ce qu'il veut, c'est quoi l'information qui circule ? la validité de l'information ? (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

Dans les rencontres en têtes à têtes, la propension des acteurs à la transparence peut faire défaut et la profondeur des débats se restreint aux deux seuls concernés. Pour dépasser cette limite, l'idée consiste à réunir des publics composés de plusieurs agriculteurs et opérateurs en même temps, pour qu'ils échangent publiquement en se soumettant au jugement du collectif. Les structurateurs promeuvent ainsi des cadres de rencontre où se crée une réflexion collective sur l'organisation des filières biologiques : ces espaces et temps de discussion en groupe sont considérés comme clef pour permettre aux agents de structurer eux-mêmes les filières bio.

> Le réseau n'est pas là pour structurer les filières mais pour développer les outils pour aider les acteurs à dialoguer. Il y a nécessité de former les acteurs pour rendre possible le dialogue au sein de la filière.[130]

La solution qu'ils promeuvent s'appelle le « dialogue de filière ». Comme nous le définissions, ce sont des espaces dans lesquels plusieurs représentants de la production, de la mise en marché voire de la distribution discutent des conditions de leur mise en relation commerciale. Puisque les problématiques sont exposées sur la place publique, devenant visibles de tous, une mise en débat des postures de chaque intervenant peut être aisément menée. Par exemple, en réunion publique, un conseiller raconte que « *quand un opérateur n'a pas été réglo avec un producteur, le mec (agriculteur) il balance. (…) ça amène un peu de nuance. Et là l'opérateur il dit : oui mais tu comprends, machin, là le marché il était comme ci. D'accord. Boum, là on commence à voir qu'il y a des nuances, et pas « moi (l'opérateur) je suis le roi du pétrole et je suis le meilleur »* (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017).

---

[130] ABP. *LABienvenue.* N°59. Décembre 2016.

Ce cadre de « dialogue de filière » est mobilisé dans plusieurs programmes de BioHDF et s'illustre dans d'autres actions entreprises au sein du réseau FNAB. Le Programme Nouvelle Économie Bio, décrit dans le chapitre 3, s'est appuyé au cours de son déroulement sur de nombreux séminaires publics où différentes parties prenantes des filières étaient invitées à débattre des modalités d'organisation du secteur bio dans le cadre du changement d'échelle. Le projet Casdar LPC Bio, piloté par le GRAB de la région Centre en collaboration avec BioHDF pour la région Nord, s'appuie aussi sur des réunions publiques permettant de stimuler les débats entre maillons des filières. De façon plus directe, les structurateurs ont accompagné des opérateurs économiques comme Norabio afin de mettre en place des contrats tripartites[131] : des contrats décidés par concertation entre trois maillons d'une filière, à savoir la production représentée par Norabio, un intermédiaire de type industriel et un distributeur (Biocoop dans les cas recensés).

Le « dialogue de filière » est ainsi utilisé dans les actions interne du réseau FNAB, mais l'objectif est de populariser cette méthode de concertation. Le Gabnor organise dans ce cadre des « Forum de l'agriculture biologique » à destination des élus. Les salariés du Gabnor remarquent que les collectivités peinent à appréhender le développement économique agricole de leur territoire autrement que par les circuits courts. Pour assurer l'encadrement des circuits longs, dont la gouvernance implique de regrouper plusieurs maillons du champ à l'assiette, le Gabnor développe un outil de dialogue territorial proposant aux collectivités d'endosser le rôle de médiateur. Le rôle qui leur est attribué est de rendre possible la concertation entre agriculteurs, opérateurs et distributeurs du territoire dans un cadre voulu neutre et collectif, dans l'objectif de développer des filières longues durables et équitables pour les différentes parties prenantes. Cette notion de « concertation territoriale » ou de « médiation territoriale » est un thème classique dans les travaux sur l'aménagement du territoire, de gestion et conflits d'usage (Rey-Valette et al., 2011, 2014). Cependant leur extension concernant l'organisation des circuits longs est plus nouvelle. L'originalité est d'étendre les responsabilités politiques des administrations à l'organisation technique et économique des filières longues biologiques de leur territoire.

[131] Nous clarifierons la nature de ces contrats originaux dans le chapitre 6.

2.1.3. L'éducation aux valeurs et spécificités de la bio : un métier complexe à inventer

Nos enquêtés considèrent que ce travail de « dialogue de filières » est essentiel mais complexe. Les compétences et le profil de poste est peu défini, puisqu'il s'agit de réunir et faire réfléchir des acteurs provenant d'espaces socio-économiques hétérogènes. Pour créer du questionnement à l'échelle de la filière, il faut amener ces acteurs à se poser des questions sur les modalités de leur coordination marchande. Si la démarche semble claire pour les conseillers de BioHDF, les actions concrètes permettant de telles reconfigurations sont périlleuses et peu reconnues. Le travail d'éducation des acheteurs, de concertation entre maillons, de négociation collective, de mise à plat des objectifs divergents semble à inventer.

> C'est quoi la fiche de poste idéale ? de quoi on a besoin en compétences pour travailler sur l'agencement d'acteurs ? (…) Pour réussir à faire travailler les gens ensemble, qu'on soit en bas ou en haut (des filières) ? faire rejoindre des objectifs divergents entre les distributeurs et collectifs de producteurs ? il faut des managers de relation de confiance. (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

La fonction de « manager de relation de confiance » que dit réaliser ce chargé de filière serait peu reconnue ou visible car elle touche à de l'immatériel. Lorsqu'il s'agit d'accompagner des opérateurs pour équiper le territoire en infrastructures ou machines dédiées au traitement des récoltes, à la transformation des produits ou à l'organisation logistique des filières, cela est jugé utile et concret. Par contre le travail sur l'immatériel, sur l'agencement des acteurs et les règles commerciales qu'ils s'imposent, est moins visible.

> Les postes sur l'immatériel, créer du lien entre les acteurs, ça se voit moins. C'est plus compliqué parce qu'en termes de compétences (…) c'est un peu un métier en émergence. (…) Qui fait ce rôle d'assemblier ? quelle légitimité de cet animateur ? (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

Si les salariés rencontrent bien offres et demandes, les réunissent et les poussent à se questionner quant aux modalités de leur coordination marchande, le problème tient au fait que les structurateurs sont souvent considérés comme faisant de l'ingérence, s'immisçant dans des problématiques économiques et stratégiques qui sont normalement confidentielles aux seules parties réalisant les échanges. Un conseiller clarifie cette difficulté dans son travail quotidien. Il cherche à agir sur le fonctionnement des filières bio, à cadrer les formes de relations entre agriculteurs et opérateurs. Mais pour y parvenir il doit trouver la bonne distance vis-à-vis des interlocuteurs, qu'ils soient agriculteurs ou commerciaux de l'agroalimentaire.

> Le poste de Chargé de filière, Chargé de projet dans le réseau FNAB c'est merdique entre guillemets parce que… c'est compliqué. Tu ne fais pas du commerce, ce n'est pas toi qui achètes, ce n'est pas toi qui vends. Tu vois les enjeux (des filières), ne pas faire de conneries, sauf que ce n'est pas toi qui est en prise directe donc tu es dans l'entre deux. Si tu vas trop d'un côté, on te dit : c'est de l'ingérence. Si tu ne fais rien, et bien tu laisses faire. (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

Cela nous amène à un dernier point, qui témoigne d'une particularité de la structuration telle que veut le mener BioHDF : changer les habitudes de travail des acteurs les uns par rapport aux autres passe par du questionnement à l'échelle des collectifs ou du canal, mais la transition des pratiques reste une « *affaire de personnes* », qui implique un changement de posture individuelle. Pour amener à un changement de pratiques commerciales, « *il suffit qu'il y ait un directeur de magasin motivé ou un directeur de rayon (motivé) au niveau des GMS. Ça complexifie un peu la problématique parce qu'on ne peut pas mettre dans des cases les opérateurs* » (Élise, Chargée de filières à l'ABP, 2016). Les salariés opèrent une distinction entre l'individu et l'entreprise qu'il représente. Dans ce cadre, les acheteurs et commerciaux issus du secteur conventionnel ne sont pas opposés aux acteurs historiques et spécialisés. Ils sont aussi jugés capables d'adopter des pratiques durables et équitables.

> On s'aperçoit que parfois il y a des GMS qui ont des pratiques qui peuvent être vertueuses (…). On essaye de casser un peu les préjugés et d'aller voir (…) dans une optique de comprendre leur stratégie de fonctionnement, voir ce qu'ils recherchent eux, s'ils sont prêts à travailler avec nous. Et aussi d'être formateur des acheteurs de la spécificité de la bio, qu'ils puissent intégrer ça en amont et prendre en compte tout ce que ça peut engendrer au niveau de leur fonctionnement classique. (Élise, Chargée de filière à l'ABP, 2016)

Élise considère ainsi que « *il faut essayer le moins possible d'avoir un jugement sur l'interlocuteur en fonction de sa taille, le fait qu'il soit mixte ou pas. Parce qu'au final, il y a quand même une affaire de personne avant d'avoir une affaire de structure* ». Sous cet angle, les changements de pratiques dépendent du degré de sensibilisation de l'interlocuteur aux spécificités de l'AB et de sa volonté de modifier ses pratiques commerciales. En amenant les nouveaux producteurs et opérateurs à concevoir les filières biologiques comme différentes des filières conventionnelles, les structurateurs fournissent à ces derniers des justifications pour l'adoption de pratiques « spécifique à la bio », se traduisant par des logiques contractuelles pensées pour la « durabilité et l'équité ». Ce travail d'éducation des opérateurs ou distributeurs serait difficile à mener, car, s'il y a des opérateurs ou distributeurs déjà « engagés » ou

« convertis », pour chaque nouvel entrant, l'explication et démonstration des différences entre le conventionnel et le biologique doit être renouvelée.

> Je pense que les acheteurs ne sont pas foncièrement des grands c*nn*rds. A un moment donné, si tu les invites à faire un pas de côté, à créer une relation de proximité entre ce magasin et des collectifs d'agriculteurs, leur faire prendre conscience que leurs pratiques d'achats influencent grandement les pratiques agronomiques, je pense qu'il y a un enjeu assez intéressant en termes de prise de conscience à poser (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

2.2. Agir sur les prix : dispositifs de calculs à destination des producteurs

La sociologie des agencements marchands accorde une place centrale aux opérations de calcul et de formation des prix (Caliskan, 2007 ; Muniesa, Millo et Callon, 2007). La littérature montre que la capacité des acteurs à générer des références pour les autres ou au contraire à fabriquer localement un prix participe à déterminer les rapports de force et de domination au sein d'une filière. Nous allons en nous appuyant sur ce cadre analyser un prix en particulier : le prix des récoltes au stade de la production[132] qui est central pour les structurateurs.

Les structurateurs considèrent, de la même façon que le fait le réseau FNAB, que les prix des productions agricoles ne sont pas définis de la bonne manière. Par exemple, les opérateurs achètent les marchandises des producteurs et fixent les tarifs en s'appuyant pour partie sur les mercuriales : ce sont des relevés hebdomadaires réalisés par un organisme indépendant (le Réseau National des Marchés) qui fournit les prix moyens d'achat pour une production donnée dans une zone géographique. Pour BioHDF, s'appuyer sur ces références est utile pour se positionner dans le marché mais ne garantit pas que tous les producteurs dégageront du profit, puisque les fermes n'ont pas les mêmes caractéristiques (coût de revient), ni les mêmes exigences de rémunération (en fonction des investissements ou prêts qu'ils doivent rembourser). Et de façon plus générale, la tarification sur les filières est jugée globalement inégalitaire pour le producteur : les maillons intermédiaires maintiennent leur marge et usent

[132] Ce prix se différencie par exemple du prix des légumes dans leur format final, sur l'étal d'un magasin et à acheter par un consommateur. Ou bien le prix d'un produit acheté par une centrale à un opérateur intermédiaire, qui est le prix pour un achat groupé. Nous traitons ici spécifiquement des prix des marchandises qui sont vendues par une exploitation agricole biologique, versé au producteur pour son travail. Ces prix déterminent donc la rémunération du travail de production.

de leur poids et de la concurrence pour imposer un tarif d'achat qui les arrange. Le producteur est alors souvent perdant dans l'équation.

Pour éviter de reproduire ces schémas inégalitaires au cours du changement d'échelle des filières biologiques, BioHDF met en lien « *la durabilité et l'équité des filières »* » et « *la capacité des producteurs à fixer un prix de vente juste* ». Pour fixer un prix juste, il faut calculer sur la ferme le coût de revient des récoltes : évaluer localement le tarif de sorte qu'il soit rémunérateur pour le producteur. Sur ce point également, la structuration est affaire d'éducation des acteurs du marché, mais cette fois-ci ce sont les agriculteurs aussi qui sont ciblés :

> La connaissance des coûts de production ainsi que la capacité des producteurs à fixer un prix de vente juste est le principal défi pour les producteurs bio dans ce contexte de changement d'échelle de la bio. De cette maîtrise dépendra la qualité, la durabilité et l'équité des filières bio. Pour répondre à cet enjeu, nous cherchons à sensibiliser, conscientiser et accompagner les producteurs aux enjeux du prix de revient.[133]

Pour ce conseiller du Gabnor, l'habitude des producteurs de ne pas calculer et imposer ses prix relève d'un rôle donné et endossé par les agriculteurs dans les filières longues : leur mission relève de l'acte de production, et non du calcul des prix de leur production. Cette dernière fonction est déléguée à l'aval, sous tendant l'idée que l'offre ne devait pas déterminer elle-même la valeur des marchandises qu'elle propose.

> Il y a ces habitudes en conventionnel, je débarque, même dans des coops, je ramène ma camelote et « la coopérative m'achète ma marchandise ». On arrive à des expressions comme ça. Y compris en bio. (…) cette culture-là, j'insiste sur l'aspect culture parce que ça montre que c'est beaucoup plus ancré qu'on ne le pense finalement. Des habitudes qui sont lourdes à décrocher. Du coup c'est forcément du travail de longue haleine pour nous, pour essayer d'insuffler autre chose, un autre schéma (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

Pour aider le producteur à reprendre la main sur les modalités par lesquelles les prix de ses marchandises sont construits, BioHDF diffuse via des formations une feuille de calcul informatique : un tableur. Ce dispositif marchand permet au producteur de calculer le prix de revient pour chacune de ses cultures, l'aidant à estimer la valeur de ses productions.

---

[133] BioHDF. *Rapport d'activité*. 2018. Page 22.

Cet outil de calcul a été développé par Richard Laizeau, agriculteur proche du réseau FNAB et consultant en gestion. A ses yeux, peu de producteurs prendraient la peine d'estimer précisément leurs charges. Il a voulu pallier ce manque en développant l'outil que nous allons présenter. Il est diffusé aux agriculteurs bio des Hauts de France via des formations réalisées par les conseillers ou chargés de filières. Il sert aussi dans d'autres régions, via la mutualisation des connaissances et la formation des conseillers au sein du réseau FNAB.

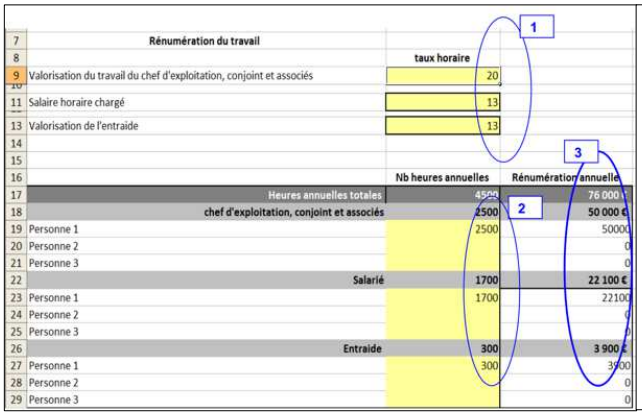
Dans les plaquettes de formation[134] diffusées aux producteurs, le prix de revient est défini comme le prix d'équilibre permettant de couvrir l'ensemble des charges d'une culture de la production à la commercialisation. Il est calculé pour chaque produit cultivé sur la ferme, et donne une valeur en euros par unité de poids ou volume. Ce prix est composé de plusieurs critères : rémunération du travail, coûts induits par le renouvellement des équipements, amortissements ou loyers des bâtiments, loyers liés au foncier, consommations d'intrants (semences, fertilisants, irrigation…), services extérieurs (location de machines, prestations agricoles…), taxes et intérêts des emprunts.

La détermination du prix de revient s'opère pas à pas à l'aide d'un tableur Excel dont le modèle est fourni aux producteurs. Ce tableur est constitué de quatre onglets : « Travail », « Équipement », « Clé de Répartition » et « Prix de Revient ». Les visuels de trois de ces onglets accompagnent notre description de leur fonctionnement.

Le premier onglet « Travail » permet de calculer les charges de personnel. L'agriculteur définit un taux horaire de valorisation du travail pour lui et ses salariés, puis saisit le nombre d'heures annuelles. Ce premier onglet calcule automatiquement le montant de la rémunération annuelle du producteur et de ses employés. A ce titre, la première information clef pour construire le prix de vente est un objectif chiffré que se donne le producteur lui-même, et non une rémunération imposée par le marché au fur et à mesure des ventes. Cette entrée est donc importante puisqu'elle fonde le calcul sur les besoins de l'exploitant et non sur la supposée rémunération que devrait lui offrir les marchands.

[134] FNAB. Programme de la formation *« Accompagner les producteurs dans la définition des prix de productions végétales bio »*. 2011.

Figure 9. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 1. Tableur de calcul du prix de revient. (Source : FNAB)

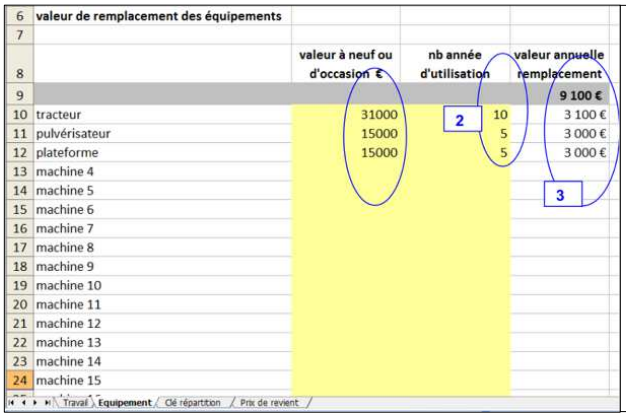


Onglet 1 – Travail

1 : L'agriculteur choisit sa valorisation horaire et celle de ses salariés.
2 : Il renseigne le nombre d'heures travaillées (ou estimées) pour chaque poste.
3 : Le tableur calcule automatiquement le montant de la rémunération annuelle du personnel.

Le second onglet « Équipement » permet de calculer la valeur de remplacement annualisée des équipements présents sur la ferme : tracteur, semoir, herse-étrille, houe rotative, désherbeur thermique... Les valeurs renseignées ne proviennent pas des données d'amortissement comptable du matériel - qui reposent sur des obligations fiscales - mais sur la réalité et les besoins de la ferme : par exemple au bout de combien de temps faut-il changer le tracteur, et quelle somme doit être générée chaque année pour assurer son achat sans emprunt à la fin de sa période d'utilisation ? L'agriculteur liste les équipements présents sur la ferme et saisit leur valeur (neuf ou occasion), le nombre d'années d'utilisation avant leur renouvellement. La valeur annuelle du remplacement est ainsi calculée.

Figure 10. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 2. Tableur de calcul du prix de revient. (Source : FNAB)



Onglet 2 – Équipement

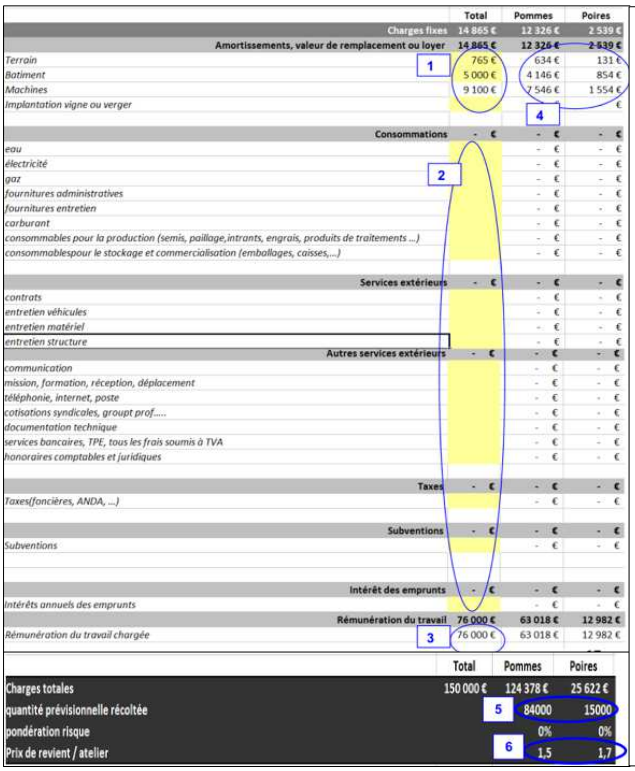
1 : L'agriculteur liste les machines et équipements dans la colonne de gauche puis renseigne leur valeur (neuf ou occasion).
2 : Il renseigne le nombre d'années avant leur remplacement (nombre d'années d'utilisation).
3 : Le tableur calcule le montant des charges annuelles liées au renouvellement du matériel.

Le troisième onglet concerne la « Clé de Répartition ». Elle sert à répartir les charges globales calculées précédemment en fonction du découpage fonctionnel de l'exploitation. Pour les générer, l'agriculteur liste d'abord les cultures réalisées sur sa ferme, renseigne la surface occupée par chacune d'entre elle, leur temps d'occupation (par exemple 6 mois pour le poireau),

et le chiffre d'affaires obtenu. Une fois ces données renseignées, trois clés de répartition peuvent être générées. L'agriculteur choisit celle qui lui semble le mieux représenter son exploitation : la première répartit les charges globales en fonction de la surface et du temps d'occupation de chaque culture, la seconde en fonction du chiffre d'affaires généré par chaque culture, une dernière croise les deux pondérations.

La dernière feuille est celle qui calcule les « Prix de Revient » en tant que tels. Tout d'abord les dernières charges globales de la ferme sont saisies : la valeur locative des terrains, les amortissements et loyers pour les bâtiments, les différentes charges liées à la consommation (eau, électricité, intrants, semences, engrais…), aux services extérieurs (entretien et réparation, prestations de service), d'autres services extérieurs (formation, cotisations syndicales…) et les taxes. L'ensemble de ces charges, auxquelles sont ajoutées le travail et l'équipement automatiquement calculé en onglet 1 et 2, sont réparties pour chaque culture en fonction de la clef de répartition choisie précédemment (surface, chiffre d'affaires ou mixte). Une fois ces données renseignées, l'agriculteur définit les quantités prévisionnelles de ses récoltes : le rendement attendu pour chaque production. Un prix de revient (en €/kg) est automatiquement calculé par l'outil pour chaque culture.

Figure 11. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 4. Tableur de calcul du prix de revient. (Source : FNAB)



Onglet 4 – Prix de revient

1 : L'agriculteur renseigne d'abord des charges globales relatives au coût de location ou achat des terres et aux bâtiments.
2 : Il renseigne les autres charges (eau, fuel, gaz etc.).
3 : Les charges salariales sont déjà intégrées via les données renseignées en onglet 1.
4 : Le tableur répartit les charges globales sur chaque production, en fonction de la clé de répartition choisie par l'agriculteur.
5 : Il renseigne la quantité prévue pour chaque récolte (estimation des rendements).
6 : Une fois l'ensemble de ces données renseignée, la feuille de calcul génère automatiquement le prix de revient pour chacune des cultures.

Les résultats obtenus par la feuille de calcul sont jugés rapides à trouver selon les formateurs. Ils servent à initier une réflexion des producteurs sur la cohérence entre leurs prix actuels de vente et ceux qu'ils viennent de calculer en s'appuyant sur leur propre exploitation. En effet, les estimations qu'ils réalisent avec l'outil s'appuient non sur le « marché » et ses références, mais sur une multitude de données technicoéconomiques qui sont propres à l'exploitation (objectifs de rémunération des salariés, anticipations relatives au remplacement du matériel de production, prévisionnel des récoltes…). A ce titre, le dispositif n'a pas vocation à calculer précisément le prix de vente à tarifer aux clients[135] ni à déterminer pour l'ensemble de la profession bio le prix de marché rendant les filières « équitables et durables ». Il aide essentiellement l'exploitant agricole à évaluer la cohérence des prix que proposent ses clients (ou qu'il fixe lui-même dans le cas de la vente directe) par rapport aux montant monétaires nécessaire pour qu'il rentre dans ses frais. Il s'agit de créer une référence de prix, construite par et pour lui-même en s'appuyant sur des données représentatives de son exploitation.

Le travail sur le coût de revient des exploitations n'est ainsi pas pensé à BioHDF comme une action niant les forces du marché : les effets concurrentiels et les ajustements de prix en lien avec l'équilibre de l'offre et de la demande ne sont pas rejetés. L'outil coût de revient est plutôt complémentaire et vise à canaliser les phénomènes d'ajustement dynamique des prix sur les marchés agricoles.

> Par exemple sur la carotte, pourquoi les prix sont aussi attractifs ? C'est qu'il n'y a pas de carottes. Il n'y en a pas assez pour le marché, donc c'est bien le marché qui induit (les prix). Sauf que nous, ce qu'on identifie, c'est qu'effectivement il y a le marché et la règle de l'offre et la demande qui dicte un peu. Mais on souhaite, et c'est là que l'on parle de sécuriser les prix, on souhaite que ce marché il soit connecté aussi non pas à des logiques spéculatives mais au coût de la production. Il y aura un coût de revient qui est à calculer, qui est minimal. (Raphaël, Adjoint de direction à l'ABP, 2016)

L'outil de calcul du coût de revient sert ainsi d'argument technicoéconomique pour créer de la discussion lors des négociations. Comme l'ambitionne la chargée de filière de l'ABP, l'existence de ces calculs réalisés localement par les agriculteurs sert à instruire les opérateurs des réalités des coûts de production en agriculture biologique. Sans ce prix calculé à partir des

[135] Notons cependant qu'un autre tableur, similaire au premier mais plus précis dans ses calculs, a été développé et est délivré au cours des formations pour définir précisément le coût de revient culture par culture. Il nécessite de renseigner davantage de données spécifiques à l'exploitation permettant *in* fine de déterminer précisément le prix de vente pour l'agriculteur.

données de l'exploitation bio, l'agriculteur n'aurait pas d'autres prix à disposition que celui proposé par le client.

> Il y a un enjeu pour nous : sensibiliser les agriculteurs sur leur prix de revient pour qu'eux puissent sensibiliser derrière les collecteurs – que ça soit l'OEPB ou un autre collecteur. (Élise, Chargée de filière à l'ABP, 2016)

2.3. Intégrer les contraintes des champs dans la marchandisation

Le travail marchand des conseillers de BioHdF vise ensuite à structurer des filières d'une façon qui intègre les enjeux agronomiques. Les formes contractuelles proposées par les opérateurs des filières bio doivent, aux yeux de nos enquêtés, être cohérentes avec les réalités productives des fermes en AB. Nous allons ainsi montrer le travail réalisé pour faire intégrer des contraintes propres aux systèmes de production biologique jusque dans les formes contractuelles proposées par les opérateurs des filières bio.

2.3.1. Le contrat de filières, un cadre pour articuler durabilité agronomique et économique

BioHdF stipule que les rotations longues et la diversification des cultures sont des paramètres indispensables à la production durable sous les contraintes du label AB. Ces contraintes sont explicites dans sa brochure sur les enjeux, besoins et perspectives des filières bio en Hauts de France. Le premier titre de son diagnostic des filières végétales s'intitule *« Contexte : Rotations longues et diversification des cultures, une particularité de l'agriculture biologique »*[136]. BioHDF y explique que la diversification des cultures, et en conséquence la durée des rotations, est indispensable pour la durabilité des systèmes de production respectant le cahier des charges AB.

Avant de présenter l'intérêt des rotations longues, des précisions sur les termes nous semblent nécessaires. Chaque agriculteur dispose pour ses activités de production d'une surface de terres limitées. La limite spatiale fixée, traitons de la répartition des espèces sur cette surface. La surface à disposition se divise en parcelles, plus ou moins proches les unes des autres, sur lesquelles sont cultivées une espèce à la fois[137]. La « rotation » correspond au cycle de

[136] ABP & Gabnor. *Filières végétales biologiques : enjeux, besoins et perspectives en Région Hauts-de-France*. 2016.
[137] S'il est possible de cultiver plusieurs espèces en même temps, par exemple par des association céréales-légumineuses, nous simplifions ici notre raisonnement pour cibler les liens entre diversification et rotation.

successions des cultures sur une même parcelle. La longueur de la rotation correspond au nombre d'espèces qui s'alternent les unes après les autres, avant de boucler le cycle et donc de cultiver à nouveau la même espèce sur la même parcelle. La durée de rotation se compte en années, chaque année correspondant à une espèce annuelle cultivée[138]. Par simplification, un système fondé sur une rotation de 5 ans implique de diviser les surfaces disponibles en 5. Les cinq espèces de la rotation sont toutes cultivées en même temps sur 5 parcelles différentes. Chaque année, les espèces cultivés changent de parcelle. Au bout de cinq ans, les 5 espèces de la rotation ont été cultivées alternativement sur chacune des parcelles, puis le cycle reprend.

La longueur de la rotation est très importante en bio, car elle a un impact sur la gestion des adventices, des ravageurs et des maladies. Ces dangers pour les cultures sont solutionnés en agriculture conventionnelle par l'usage de produits phytosanitaires, efficaces et produits par la chimie de synthèse. Ne pouvant plus y recourir du fait du cahier des charges AB, un autre levier à actionner est la diversification. En augmentant le nombre d'espèces sur l'exploitation, et donc en allongeant la rotation, la durée avant qu'une culture revienne sur la même parcelle est allongée. En allongeant cette durée, on réduit la pression du milieu sur la culture : par exemple les maladies telluriques spécifiques à une des espèces de la rotation, développées lors de la précédente mise en terre, ont eu le temps de se dégrader, réduisant la probabilité de leur réémergence lorsque la même culture sera remise en place sur la parcelle concernée. Chaque légume ou céréale, du fait de son cycle de développement, laisse une empreinte dans les sols qui prédisposent à l'apparition de maladies, champignons ou ravageurs qui lui sont spécifiques. Le temps nécessaire à une purge du sol s'appelle le délai de retour. Le principe de durabilité de la rotation consiste à choisir une longueur de rotation permettant de respecter le délai de retour minimum de chaque espèce cultivée. Nous présentons ci-dessous quelques délais de retour minimum et conseillé (par l'Itab, Institut Technique de l'Agriculture Biologique). Permettre aux agriculteurs biologiques de maintenir des rotations longues facilite la prévention des risques de maladies, de ravageurs et participent à casser les cycles de reproduction des adventices. Risques, rappelons-le, qui n'ont que peu de solutions curatives en AB dans le cas où ils adviendraient.

[138] Notons qu'il est possible d'intercaler des cultures à cycles courts entre deux espèces annuelles (une culture annuelle ne peut être réalisée qu'une fois par an, de par la durée de développement de l'espèce jusqu'à sa maturité, sa dépendance aux conditions climatiques liée à la succession des saisons).

Tableau 3. Délai de retour des espèces légumières.
Source : Produire des légumes biologiques, Guide Technique Tome 2, ITAB. 2017

Espèce cultivée	Délai de retour minimum / conseillé
Betterave	3-4 ans / 6-7 ans
Carotte	5 à 7 ans
Haricot	5 ans
Poireau	5 ans
Pomme de terre	4 ans
Potimarron	4 à 5 ans
Oignon	6 à 8 ans / 10 ans

Les rotations longues impliquent donc *de facto* une diversification des cultures pour les systèmes de production bio. Pour les structurateurs, l'enjeu est alors d'intégrer cette contrainte de diversification dans les logiques économiques des filières biologiques. Ce constat est déjà effectué par le Gabnor dans le cadre d'un plan de développement de l'agriculture biologique initié en 2013 par le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais. A l'époque, les opérateurs de la région sont demandeurs de production certifiée AB, et il n'y aurait pas d'impasse technique majeure pour la conversion des exploitations de la région. Le problème est ailleurs : le Gabnor identifie que les polyculteurs[139] qui entreprennent une conversion à l'AB ont besoin de diversifier les espèces qu'ils cultivent pour assurer la pérennité agronomique et économique de leur exploitation. Ils n'ont généralement pas assez de surface pour réaliser des économies d'échelle suffisantes pour dégager un revenu avec les rotations classiques des systèmes céréaliers : colza, blé, orge par exemple. Il leur faut intégrer un légume dans leur rotation afin d'amener de la valeur ajoutée. Or, avant d'entreprendre une diversification des cultures, l'agriculteur qui voudrait se convertir à l'AB aurait besoin d'être sûr de pouvoir valoriser les nouvelles cultures introduites.

Afin de résoudre la difficile adéquation entre besoin agronomique des polyculteurs bio et recherche de volumes des opérateurs de la région, le Gabnor organise une concertation amont-aval en 2013. Une trentaine de polyculteurs conventionnels et en conversion, ainsi que des opérateurs des filières céréalières et légumières sont réunis. Cette rencontre de type « dialogue de filière » amène le constat que « *chaque acteur méconnaît les réalités et contraintes des*

[139] Un polyculteur se distingue du céréalier par la diversité des cultures qu'il met en œuvre : des céréales, mais aussi des protéagineux pour l'alimentation du bétail, des pois, du maïs, du colza, de l'orge, des lentilles ou encore des légumes.

autres maillons de la chaîne »[140]. Il y a « *un manque d'information des opérateurs économiques sur les choix qui se posent aux producteurs et une méconnaissance des besoins des opérateurs par les producteurs* ».

Pour faire prendre conscience aux opérateurs des besoins des producteurs, le Gabnor s'est appuyé au cours de la concertation sur deux exploitations fictives : deux ensembles de parcelles agricoles appartenant à deux producteurs fictifs utilisés pour illustrer la façon dont la profession bio bataille pour répartir un nombre limité d'espèces sur une surface elle aussi limitée. Les surfaces disponibles sont représentées sur des grandes feuilles A0, et les opérateurs et agriculteurs choisissaient comment attribuer des espèces à cultiver sur chaque parcelle. Chaque opérateur souhaite que les espèces qu'il sait valoriser occupent le plus de surfaces possibles. Ce faisant, la place aux autres cultures s'amenuise, réduisant la longueur de la rotation et augmentant en conséquence les risques productifs. Ce temps collectif avait donc un objectif clair pour les animateurs du Gabnor qui organisaient la rencontre : montrer les contraintes de rotation longue exigée dans les standards de l'agriculture biologique, et l'impact des opérateurs sur la stabilité agronomique des exploitations bio. Selon nos enquêtés, les discussions engagées autour de ces assolements fictifs auraient aidé les opérateurs – tantôt spécialisés sur les espèces céréalières, tantôt légumières - à comprendre pourquoi ils devaient coopérer ensemble pour que leurs fournisseurs bio puissent se diversifier. Sinon ils tendaient à pousser à la spécialisation sur la culture qui les intéressait chacun individuellement.

Ce dialogue de filière avait donc un objectif clair : pousser les acteurs économiques à intégrer la contrainte agronomique de leurs fournisseurs, à savoir l'alternance des cultures, pour qu'ils coopèrent ensemble afin de faciliter la valorisation économique de toutes les cultures. La suite consistait donc à innover sur le plan commercial pour créer les conditions propices au maintien de rotations longues. Le Gabnor va alors développer une forme de contrat originale. Présentée en septembre 2014 au groupe de producteurs et opérateurs, sa proposition prend la forme d'un « contrat de filière ». Le « contrat de filière » est un outil inspiré de la politique industrielle cherchant à faire coopérer des acteurs économiques appartenant à un même secteur. Il est conclu volontairement entre différentes parties prenantes et formalise les solidarités entre acteurs, les engagements réciproques et objectifs communs.

---

[140] FNAB. *Fiche expérience du réseau Fnab. Filière Grandes cultures*. 2014.

> C'est une démarche qui est issue de l'industrie finalement. On a essayé de le décliner pour la partie agricole. Et l'idée c'était d'assembler les différents acteurs d'une filière – du producteur, au premier transformateur, les collecteurs, potentiellement le distributeur et le consommateur, l'ensemble des maillons de la filière – ça à l'échelle de la rotation. (Bernard, Conseiller LPC au Gabnor, 2017)

L'originalité de ce contrat ne repose pas sur la forme puisque les « contrats de filière » existent de longue date dans différents secteurs industriels[141] (métallurgie, nucléaire, eau, aviation…). Ce qui est original, ce sont les logiques sur lesquelles ce contrat repose. Le pivot proposé par le Gabnor dans le cadre du changement d'échelle consiste à passer d'une filière-produit à une filière multi-produits. Afin de créer le changement d'échelle quantitatif de la bio (accroissement des conversions des agriculteurs), le Gabnor pousse à changer l'échelle du raisonnement, en passant de la parcelle au système composé de plusieurs parcelles, mises en interconnexion par les règles de rotation agronomique. Le « contrat de filière » est donc construit pour réunir plusieurs filières en même temps. Il s'agit d'un contrat multi-produits : un engagement contractuel proposé aux producteurs pour un groupe de cultures - des céréales, des légumes et des protéagineux pour un engagement de 5 ans minimum (permettant d'assurer une rotation d'au moins cinq espèces différentes). Les contraintes des champs remontent ainsi de la ferme jusqu'aux modalités de construction des contrats d'approvisionnement, puisque ces derniers articulent des opérateurs appartenant à des canaux usuellement distincts.

2.3.2. Des blocages concurrentiels et culturels pour l'adoption du « contrat de filière »

Le lancement du contrat est annoncé dans la presse agricole[142] fin 2015, et l'année 2016 a été l'occasion d'expérimenter ce format original de contractualisation. Les opérateurs engagés dans cette démarche sont Biocer, coopérative céréalière spécialisée sur la bio ; Norabio, coopérative de fruits et légumes spécialisée sur la bio ; le Marché de Phalempin, coopérative mixte de légumes ; Novial fabricant d'aliments pour l'élevage et Noriap coopérative mixte de céréales et oléoprotéagineux.

Le cadre contractuel pluri-opérateur, qui met ensemble des entreprises parfois concurrentes, est innovant. Mais peut être trop : il est bien lancé fin 2015, mais ne sera pas maintenu ni pris en charge par les opérateurs dès l'année suivante. Deux raisons peuvent être avancées.

---

[141] Pour illustrations : https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/les-contrats-de-filiere
[142] La France Agricole (18/11/15) et Terre-net (11/12/15)

Tout d'abord, ce contrat de filière regroupait des opérateurs spécialisés bio et des opérateurs conventionnels développant la bio. Ces deux ensembles d'acteurs ne sont pas égaux face aux producteurs biologiques : les premiers proposent déjà des débouchés diversifiés adaptés aux polyculteurs biologiques ; les seconds, plus spécialisés du fait de leur historique de commercialisation sur les filières conventionnelles, n'avaient pas nécessairement le savoir-faire pour soutenir des fournisseurs diversifiés dans leurs productions. Comme le précise le document de synthèse produit par la FNAB à propos de ce contrat, la capacité à valoriser toutes les cultures de la rotation des polyculteurs bio est « *une question pour l'opérateur économique conventionnel qui souhaiterait maintenir un contrat avec ses polyculteurs passant au bio.* »[143]. Elle ne l'est pas forcément pour l'opérateur 100% bio.

Biocer, coopérative historique en céréales bio, avait déjà investi dans des cellules de stockage dédiées à la diversité des cultures céréalières. Ce paramètre n'avait pas été assimilé de façon semblable par les opérateurs mixtes, qui tendent plutôt à limiter la diversité des types de céréales à acheter afin d'augmenter la taille de leurs silos de stockage. Dans le cas de Norabio, la planification à long terme pour une gamme large de légumes faisait déjà partie des stratégies pour promettre des revenus corrects à ses adhérents. Les deux coopératives spécialisées bio, Biocer et Norabio, avaient l'habitude de se partager leurs adhérents, l'un pour les céréales, l'autre pour les légumes, permettant d'assurer la valorisation à l'échelle de la rotation. Le contrat de filière posait ainsi une problématique pour Norabio : *« il ne faut pas imaginer que rien ne se faisait avant le contrat de filière. (…) Quand ils ont créé Norabio (…) c'était bien dans cette idée-là : être dans la capacité dans le cadre d'une conversion de proposer une sécurité sur la totalité des débouchés. »* (Alexandre, Chargé de filière à Norabio).

Le dispositif construit par le Gabnor est donc intéressant pour les ponts qu'il dresse entre contraintes de diversification agronomique et besoins de marchandises AB par plusieurs opérateurs. Mais il a été perçu sur le plan opérationnel comme davantage favorable aux opérateurs mixtes (conventionnels développant une branche commerciale sur la bio) qu'aux opérateurs spécialisés bio. Pour Norabio et Biocer, le contrat de filière impliquait de partager les récoltes des polyculteurs bio avec leurs concurrents. Le rapprochement a donc été délicat pour cette première raison.

---

[143] FNAB. *Fiche expérience du réseau Fnab. Filière Grandes cultures*. 2014.

La seconde raison du refus d'utiliser collectivement le contrat de filière n'est plus liée à la concurrence des spécialisés et généralistes vis-à-vis des producteurs, mais au rapport de ces opérateurs avec leurs clients : la distribution. En effet l'intérêt du contrat de filière est de sécuriser la rotation d'un polyculteur sur 5 ans, ce qui implique une contractualisation pluriannuelle. Les opérateurs prennent la responsabilité d'acheter, pour les 5 prochaines années, les récoltes des producteurs. Cet engagement n'est sécurisant pour eux qu'à condition que leurs clients, les distributeurs, rentrent aussi dans la boucle, et garantissent eux aussi la valorisation des cultures de façon pluriannuelle. Sur ce point, le problème revêt du fait qu'il fallait que les opérateurs négocient tous ensemble en même temps auprès des distributeurs, ce qui impliquait de coopérer non plus pour enrôler des producteurs, mais pour discuter avec leurs clients.

> Une des premières choses qui était ressortie en réunion collective : si la GMS ou les distributeurs ne sont pas signataires de ce contrat de filière, ça ne sert à rien. Parce que c'est eux qui édictent le prix et donc il faut qu'ils soient dans la boucle. Sauf que quand on essaye de les mettre dans la boucle, les GMS étaient partantes, ce qui a bloqué c'est au milieu. En gros eux (les opérateurs), ils ont des liens directs avec la GMS, et le fait d'aller discuter collectivement après avec la GMS ils ne voyaient pas l'intérêt. Ils pensaient que ce n'était pas notre boulot. Je veux dire collectivement notre boulot. Donc on n'a pas réussi à créer un dialogue de filière entre des distributeurs, des collecteurs et des producteurs. (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016)

Ce ne sont pas les distributeurs qui étaient contre une sécurisation de leurs approvisionnements bio dans la durée, mais les opérateurs intermédiaires qui auraient bloqué la procédure : « *On était vraiment sur un blocage. Individuellement les coops sont en discussion avec les GMS. Mais avoir une discussion collective avec la GMS, c'est quelque chose qui a bloqué. »*. L'idée de coordonner les agents des filières non pas deux à deux, c'est-à-dire entre un intermédiaire et son client, mais collectivement, entre des opérateurs concurrents et l'ensemble de leurs clients, apparaissait impossible : « *c'est une façon complètement différente de concevoir les filières. Il y en avait certains (opérateurs) qui étaient partants mais… collectivement compliqué de trouver la méthode pour y arriver.* » (Gabriel, Chargé de filière au Gabnor, 2016).

En somme, le « contrat de filière » développé en Hauts-de-France par le Gabnor est un dispositif marchand intéressant à plusieurs titres. D'abord il se fonde sur la traduction d'une problématique agronomique dans la façon de coordonner des opérateurs économiques les uns avec les autres. Ensuite, sur le plan opérationnel, il témoigne de la difficulté de faire coopérer des opérateurs qui n'ont pas historiquement fondé leur stratégie de captation des fournisseurs

sur les mêmes fondements : l'intégration de la diversité cultivée pour les opérateurs spécialisés, la massification des volumes pour des économies d'échelle pour les opérateurs généralistes. Enfin, même si des opérateurs concurrents coopéraient, leur confrontation à leurs clients communs, c'est-à-dire les enseignes de la distribution, fait ressortir un autre front de concurrence : la primauté d'accès au client et la liberté de négocier individuellement avec ce dernier. Si l'intérêt de la diversification des cultures est cognitivement intégré par les parties du « contrat de filière », la traduction opérationnelle sous la forme d'un contrat multi-acteurs s'étendant jusqu'au distributeur bute sur une double difficulté concurrentielle : en amont, la coopération entre opérateurs implique de se partager les fournisseurs de produits AB ; en aval, elle implique de négocier à plusieurs avec les distributeurs. Le travail marchand de BioHDF pour intégrer des contraintes agronomiques dans les filières de commercialisation est donc complexe. Il implique un travail cognitif pour éduquer les marchands aux problèmes agronomiques. Mais il implique aussi de changer en profondeur la façon dont les acteurs réalisent leurs activités commerciales et pensent leurs rapports les uns aux autres : leur façon de créer des liens verticalement entre amont et aval, mais aussi horizontalement entre concurrents.

2.4. Jouer sur les critères de qualité pour garantir la rémunération des producteurs bio

Dans la sociologie des agencements marchands, la question de la qualité est primordiale pour la coordination des acteurs. La qualité s'inscrit dans des dispositifs servant à définir les biens proposés par le vendeur et/ou à clarifier les attentes et caractéristiques souhaitées par l'acheteur : des cahiers des charges, des critères d'agréage, des laboratoires de contrôle de la qualité lors de la réception des marchandises…

Les modes de définition de la qualité ont une importance forte sur les façons dont les producteurs et les opérateurs de notre terrain se coordonnent. La qualité dont nous allons traiter ici ne concerne pas les critères définis dans le cahier des charges du label AB. Il s'agit de la qualité des productions telle qu'évaluée par les acheteurs (négociants, distributeurs ou industriels). Chaque acheteur définit par des critères précis, en dehors du standard AB, le type de marchandise bio qu'il veut acheter : la carotte achetée par un supermarché n'a pas forcément la même forme et n'est pas livrée sous les mêmes modalités qu'une carotte achetée par un industriel. De même les légumes qui sont vendus en supermarché généraliste ou sur les réseaux

spécialisés bio peuvent avoir des critères de qualité différents[144]. Chacun de ces acheteurs définit explicitement à son fournisseur la marchandise qu'il recherche et détaille à l'écrit, dans son contrat d'approvisionnement, les critères attendus. L'agréage est l'opération qui permet ensuite de déterminer le pourcentage de produit réceptionné qui correspond bien aux critères définis dans le cahier des charges. Les produits livrés sont évalués par l'agréeur : il va, par des tests et mesures, déterminer la proportion de produits livrés qui conviennent bien. Entre les volumes livrés et les volumes payés, il y a un différentiel qui tient à la sévérité de l'agréage.

Dans cette section nous allons restituer deux postures bien différentes sur la façon d'ajuster les critères de qualité pour assurer la durabilité des exploitations biologiques : l'une où le consommateur est donneur d'ordre et la technicité de la production justifie le prix haut, l'autre où le producteur et ses défis de production sont à prendre en compte, négociant la qualité à l'aune des difficultés de production en AB. Toutes deux témoignent de la centralité des enjeux de qualification dans la structuration de filière.

2.4.1. Premier point de vue : s'adapter aux nouveaux consommateurs et rémunérer l'excellence

Le raisonnement du premier conseiller est centré sur la figure du consommateur, ou plutôt les figures des consommateurs bio (Dubuisson-Quellier, 2002). Deux grands profils de consommateurs existent à ses yeux sur le secteur bio : le consommateur historique, proche des réseaux de distribution spécialisés AB, et les nouveaux consommateurs, qui eux font leurs courses dans les GMS. Ces deux figures auraient des exigences de qualité fort différentes vis-à-vis des produits estampillés AB.

> Le consommateur lambda qui fait ses courses en grande surface (…) qui a un moment prend conscience à force de messages publicitaires, de reportages télévisuels et de lecture (…) ce nouveau consommateur lui, il attend des produits bio la même qualité visuelle – ce qu'il avait l'habitude de consommer en conventionnel – et comme il va le payer un peu plus cher, il attend que ça respecte un cahier des charges. Alors que le consommateur (historique) il était prêt à manger une patate taupinisée[145] avec pleins de maladies de peau à condition qu'elle soit bio. (Jean-Philippe, Conseiller LPC à l'ABP, 2017)

[144] CTIFL. *Distribution des fruits et légumes bio.* 2013.
[145] Ravageur tellurique qui crée des petites taches sur la pomme de terre.

Nous allons prendre le cas de la pomme de terre pour illustrer cette problématique de la figure du consommateur et de son influence sur la qualification des marchandises. Les consommateurs « historiques », qualifiés de militants par le conseiller de l'ABP, sont prêts à acheter des pommes de terre brossées dans leur magasin : la patate est un peu nettoyée après la récolte, brossée pour retirer le maximum de terre, sans non plus la laver complètement à l'eau. Ce format est typique du magasin spécialisé. De l'autre côté, le nouveau consommateur, achetant du bio en GMS, attendrait des sachets de pomme de terre bio la même qualité visuelle et format que pour les pommes de terre conventionnelles.

> La pomme de terre brossée, c'est ce que tu vas trouver chez Biocoop en vrac. Tu vois elle n'est pas lavée. Tu l'amènes dans ta cuisine, et tu fous de la terre de partout. Aujourd'hui il y a une clientèle qui ne veut pas ça. Elle achète une pomme de terre d'abord avec les yeux, il faut qu'elle soit propre, qu'elle brille, qu'elle ne mette surtout pas de la terre ni dans le coffre de la voiture ni sur le plan de travail de la cuisine. C'est comme ça. Qu'est-ce qu'on décide ? soit que ces gens-là, on ne leur met pas à disposition des produits bio. On considère que ce n'est pas pour eux. Soit on leur en met, avec leurs critères d'achat. (Jean-Philippe, Conseiller LPC à l'ABP, 2017)

De fait, une étude de 2015 réalisée par le CNIPT[146] montre que « les tentatives de mise en vente de pommes de terre biologiques brossées pour certaines enseignes se sont soldées par des chutes significatives des ventes. »[147]. Certains consommateurs en GMS sont réticents à acheter un filet de pomme de terre bio si celles-ci ne sont pas lavées. Pour les producteurs, le critère de lavabilité des lots affecte directement la proportion de volumes livrés qui seront payés : les écarts de tri et les marchandises non-conformes au cahier des charges augmentent avec l'exigence de lavabilité. Cette étude rapporte que le critère « lavé » ou « brossé » peut être déterminant dans l'acte d'achat au sein de certaines enseignes GMS. Symétriquement, ce critère détermine pour le producteur quelle sera la proportion de sa récolte qui aura valeur aux yeux d'un distributeur, selon que l'acheteur choisisse des pommes de terre bio brossées ou lavées. Dans le cas où la pomme de terre doit être lavée avant d'être ensachée, les petits défauts sur la peau des pommes de terre sont directement visibles. Une pomme de terre bio lavable est possible à réaliser. Il est possible d'obtenir des pommes de terre lavées avec un bon rendement tout en assurant une peau « belle et brillante ». Seulement, il faut un savoir-faire particulier et une technicité accrue pour les obtenir.

---

[146] Comité National Interprofessionnel de la Pomme de Terre.
[147] CNIPT. *Étude Contractualisation – Filière bio*. Octobre 2015. Page 5.

> Les techniques de production font que l'on peut augmenter le taux de lavabilité des lots – sauf que c'est des techniques plus coûteuses à mettre en œuvre. (…) Quand tu produis de la pomme de terre avec des solutions techniques faciles, peu onéreuses, tu as 20% des lots de pomme de terre qui sont lavables. Les autres si tu les laves tu n'as aucun consommateur qui te les achète. Parce qu'une fois qu'elle est lavée, on voit tous ses défauts. Quand elle est brossée, tu ne vois aucun de ses défauts. Tu prends la même, tu la laves, ça ne donne plus envie. (Conseiller LPC – ABP)

Nous avons détaillé ici l'exemple de la pomme de terre pour souligner l'importance et l'ambivalence des critères de qualité que choisissent les distributeurs, et par effet cascade, leurs effets sur la technicité de production des agriculteurs qui les fournissent. Les GMS doivent, pour augmenter leurs parts de marchés en bio, à la fois augmenter les quantités mises en rayon, mais aussi choisir quelle est la qualité que les consommateurs préfèrent dans leur point de vente. Si la pression exercée par l'aval sur l'amont via des exigences de qualité forte est courante en agroalimentaire, ce qui se joue ici est de savoir si cette pression va s'exercer selon les mêmes critères d'exigences qu'en conventionnel.

Face à la question de compromis entre une qualité de produit « comme en conventionnel » et investissement technique nécessaire pour l'atteindre, sa posture est claire[148]. Pour lui, l'offre biologique doit s'adapter aux nouveaux consommateurs pour leur fournir les produits correspondants. Il se considère comme l'un de ces nouveaux consommateurs, dit être un « pur produit de la grande consommation » et construit dans cette lignée un discours fondé sur la dynamique d'innovation technique et la récompense de l'excellence productive. Pour lui, adapter les techniques de production biologique aux contraintes des nouveaux consommateurs est une voie excitante, vectrice d'innovations, qui met au défi les filières bio pour augmenter leur savoir-faire et la technicité des systèmes de production biologique.

Dans ce cadre, le travail marchand qu'il opère ne vise pas à modifier les critères de qualité attendus par les clients en aval, mais à défendre le savoir-faire des producteurs biologiques qu'il conseille. Il les pousse à l'innovation pour répondre aux demandes des opérateurs des filières sans remettre en question leurs exigences et va défendre des prix hauts lors des négociations avec les opérateurs.

[148] Notons que la posture de Jean-Philippe n'est pas partagée par le reste des structurateurs, comme nous le verrons dans le 3.3. Il va d'ailleurs quitter BioHDF en 2019 et rejoindre le réseau des Chambres d'agriculture.

2.4.2. Second point de vue : négocier la qualité au profit de la production biologique

Nous allons maintenant présenter la seconde posture vis-à-vis de la bonne qualification en filières longues biologiques. Cette posture repose sur un principe d'une négociation incluant des contraintes agronomique et la recherche d'une rémunération équitable pour le maximum de producteurs biologiques. Il ne s'agit plus de rémunérer l'excellence et la qualité du producteur biologique à augmenter sa technicité au maximum pour répondre à des critères exigés par les clients, mais de modifier ces critères pour garantir à un panel large de producteurs biologiques de vivre de leur métier. Nous allons illustrer cette différence par une scène de négociation avec un opérateur spécialisé sur la surgélation des petits pois.

Dans les Hauts de France, les deux conseillers se sont retrouvés face à une entreprise de surgélation. Cette dernière voulait construire un approvisionnement en petit pois bio dans la région Hauts de France. L'idée était de trouver un prix de référence considéré comme « convenable » aux producteurs biologiques de la région. Le surgélateur demandait conseil pour définir le bon contrat et les prix attenant. Définir le niveau de prix qui correspondrait à un « bon prix » a paradoxalement mené à deux formulations, toutes deux justifiées, mais opposées. Deux solutions sont ressorties de cette réunion : un prix à 550€ la tonne de petit pois, un autre à 750€ par tonne.

Plus que les prix, nous nous intéressons ici aux arguments qui légitiment et rendent crédibles leur fixation pour les deux conseillers invités. Nous présentons d'abord les trois parties en présence :

i. L'industriel, qui invite les deux conseillers, cherche à profiter de la vague bio pour développer une gamme de petit pois surgelés AB. Il dispose de machines pour cuire et mettre en boite des petits pois. Il veut lancer une gamme bio et a besoin de suffisamment de produits pour faire tourner ses machines. Il cherche donc à construire un contrat d'approvisionnement de petit pois bio dont les modalités soient attractives pour la profession agricole biologique de la région. L'objet de la réunion est de définir quel devrait être, selon les deux invités, le prix le plus « juste ».
ii. Alexandre représente la coopérative Norabio à la table de discussion. Il est producteur bio, ancien membre du Gabnor, et aujourd'hui « chargé de développement filière » au sein de Norabio. Il vient au rendez-vous pour évaluer les besoins de l'opérateur, et clarifier les conditions contractuelles que la coopérative attend. Dans ce cadre, son objectif est de faire comprendre au surgélateur que, s'il veut ses petits pois bio, il lui

faut modifier le cahier des charges (notamment le critère de tendreté du petit pois). Le prix de 550€/T est défini comme médian par ce dernier, pour prendre en compte la baisse des exigences de l'industriel. Puisque les critères d'agréage sont plus souples, une plus grande partie des récoltes des producteurs pourront être prise en charge par l'industriel. Le prix est plus bas mais une plus grande proportion de la récolte sera valorisable.

iii. Jean-Philippe est le second invité. Il est salarié du GAB et suit essentiellement des producteurs de LPC au profil industriel (exploitations de grande superficie hautement mécanisée). Il sert aussi de conseiller technique pour les adhérents de la coopérative Norabio par prestation de service via l'ABP. Dans ce cadre il apportait son expertise avec Alexandre pour définir les critères attendus et les prix d'achat qu'il juge « justes et équitables ». Pour lui, il faut répondre aux demandes du marché et donc des nouveaux consommateurs. Si l'industriel veut du petit pois de tendérométrie 110, il en aura. Le défi est technique. Il défend ainsi un prix haut (750€/T) puisque pour atteindre cette qualité de petit pois, il y a un travail plus important à fournir sur la culture. Le prix défendu est haut, pour rémunérer les efforts de technicité mis en œuvre par les exploitations agricoles bio.

Les deux conseillers, Jean-Philippe et Alexandre, ont en commun de chercher à augmenter la rémunération du producteur bio, mais les leviers qu'ils actionnent sont différents. Deux curseurs sont actionnés par eux, selon deux configurations distinctes : le prix nous l'avons vu, et la tendérométrie[149] que nous allons détailler.

La tendérométrie est une échelle de mesure utilisée pour définir la qualité gustative du petit pois : elle définit, par une mesure effectuée via un tendéromètre, si le pois est tendre ou farineux. La tendreté du petit pois est donc mesurée par action mécanique : ils sont pressés, et la résistance obtenue fournit l'indice de tendérométrie. La norme conventionnelle définissant le « bon » petit pois stipule que la tendreté au moment de la récolte, doit être de 110 pour les pois congelés, et 130 pour les pois de conserves. Cet indicateur varie au champ de 2-3 points pendant la maturation du petit pois, puis de 10 à 15 points une fois le petit pois bien formé et prêt à être

[149] Les informations relatives à la tendreté du petit pois sur les filières agroalimentaires ont été tirées d'une fiche produite par Unilet (Interprofession des légumes en conserve et surgelés) et une fiche technique réalisée dans le cadre du Casdar LPC Bio relative à la culture du pois de conserve en agriculture biologique.

récolté. La fenêtre de tir pour une bonne récolte est donc millimétrique – quelques jours de retard et les petits pois deviennent trop dur.

Les machines industrielles servant à cuire les petits pois n'ont que faire de leur tendreté. Dans tous les cas ils seront cuits. Ce ne sont donc pas les processus industriels en tant que tels qui justifient la rigidité du critère de tendérométrie du petit pois sur les marchés agricoles conventionnels. C'est une norme organoleptique qui en décide, définie via l'estimation des préférences gustatives des consommateurs. Celle-ci dicte alors des critères agronomiques stricts relatifs à la qualité physique du petit pois. Pour Alexandre, la négociation avec l'industriel se doit de remettre en question cette norme. Les compromis ne doivent pas tourner seulement autour du prix, mais autour de cette exigence de qualité. En effet, les critères techniques de tendérométrie du petit pois seront écrits dans le contrat du surgélateur. Discuter du prix ET des caractéristiques du produit lui apparaît fondamental pour préserver la durabilité des fermes bios. D'autant que la gestion de la récolte est souvent réalisée par l'industriel[150], ce qui peut l'amener, s'il est en retard, à rejeter une grande quantité des petits pois récoltés sur la parcelle du producteur. Pour limiter les risques d'une rémunération faible, l'assouplissement des critères de tendreté lui apparait fondamental.

Si la norme de tendérométrie n'est habituellement pas remise en question, cela signifie que les négociations ont pour habitude de porter sur le prix uniquement. Ici, Alexandre souhaite d'abord discuter des caractéristiques des produits avant leur prix. En jouant sur le levier de la qualité, une plus grande partie des petits pois contractualisés seraient valorisée, ce qui est gage pour lui d'une meilleure rémunération pour les producteurs. Dans ce cadre, la structuration de filières passe par une modification des registres de qualité permettant de confronter les contraintes des champs avec les exigences qualitatives des opérateurs. Alexandre dit expliquer régulièrement au maillon final, le distributeur, l'importance de changer leurs critères d'agréage, notamment pour les productions industrielles. Par effet rebond, les industriels, comme le surgélateur pris en exemple, aurait plus de facilité à accepter la modification des critères de qualité des produits dans les contrats proposés aux producteurs biologiques.

> La ligne, moi, sur le développement c'est (…) créer des liens avec la distribution – en concertation (…) en faisant comprendre à la distribution

[150] En filière industrielle intégrée, l'industriel réalise généralement lui-même la récolte et le transport des marchandises. S'il est responsable de cette opération, la responsabilité de l'état de la récolte repose sur le producteur. Que l'industriel ait récolté le bon jour ou trop tard, c'est souvent le producteur qui en pâtit.

> qu'on doit demander au transformateur d'alléger son cahier des charges par rapport à la bio. (…) On demande à ce que vous élargissiez le cahier des charges. Donc aujourd'hui les négos se font principalement là-dessus, et les négos prix après. (Alexandre, Chargé de développement filière à Norabio, 2017)

Sa posture est donc inversée par rapport à celle de Jean-Philippe : ce n'est pas la production biologique qui se doit de répondre à la demande des clients par l'innovation et la performance, mais ce sont les exigences des opérateurs et des distributeurs qui devraient évoluer, à force de pédagogie, pour intégrer la problématique de variabilité plus importante sur des filières biologiques en émergence. Ce qui est remarquable dans notre situation, c'est que, malgré l'opposition entre les deux conseillers, chacun reconnaît le bien-fondé du raisonnement de l'autre. Alors que les prix sont nettement différents entre Alexandre et Jean-Philippe, chacun sait justifier la logique sous-jacente. Le registre de qualité défendu par Alexandre vise à garantir aux producteurs biologiques de sa coopérative une rémunération médiane dans le cas où la récolte aurait pile une tendérométrie de 130, mais qui reste rémunératrice dans le cas où ce critère dépasserait les seuils habituellement fixés. En valorisant une proportion plus grande des récoltes il considère plus aisé de garantir aux producteurs une rémunération « juste et équitable » pour leur travail de production. Pour lui il est juste de négocier un prix à la baisse en contrepartie d'un agréage plus souple. Pour Jean-Philippe, le prix doit être haut si les exigences sur le produit restent les mêmes qu'en conventionnel. C'est en défendant un prix haut pour les fermes qui ont investi dans du matériel performant que ces fermes bio pourront perdurer à l'avenir. Dans les deux cas, c'est la défense d'un prix rémunérateur pour le producteur qui est recherchée, mais les leviers actionnés dépendent d'un rapport différent face à la demande : choisir d'être ferme sur les prix sans questionner la qualité exigée, ou négocier le prix à la baisse en modifiant les normes pratiquées sur les filières industrielles.

> Le problème de l'approche de Jean-Philippe c'est que lui il reste dans l'idée qu'il faut un petit pois de tendérométrie de 110, donc il va demander au transformateur de le valoriser à 750€/T. Parce qu'il a raison, il va expliquer toute la difficulté de faire un petit pois dans ce niveau-là de tendérométrie. Alors que mon approche, moi, je vais vous demander que ok le prix ce n'est pas du 750€/T (…) plutôt une notion de prix intermédiaire. Mais par contre je vous demande d'élargir votre cahier des charges d'agréage. C'est l'approche qui pour moi est plus durable sur le long terme. (Benjamin, Chargé de développement filière à Norabio, 2017)

Cet exemple nous semble instructif de la façon dont peut être justifiée la « bonne » qualité des marchandises AB en fonction des objectifs de ceux qui la défende. Ici nous avons observé deux

postures bien différentes, et toutes deux justifiées. La première, celle de Jean-Philippe, défend la rémunération des producteurs biologiques qu'il a l'habitude de conseiller techniquement. Son objectif est d'assurer la meilleure rémunération à ses producteurs, lesquels ont investi dans du matériel pour atteindre des qualités très homogènes. La seconde, celle d'Alexandre, vise à assurer une qualité assurant une rémunération durable pour tous les producteurs de la coopérative, sans privilégier les plus technicistes.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons focalisé notre attention sur le travail de structuration mis en œuvre par les conseillers techniques et chargés de filières de l'organisation de développement agricole BioHDF. En considérant leurs salariés comme des « professionnels du marché », nous avons mis en lumière l'important travail marchand qu'ils mettent en œuvre pour organiser les filières longues biologiques. Notons à ce titre une originalité du travail de structuration de BioHDF : n'étant pas attachés aux seuls producteurs, nos structurateurs peuvent aisément naviguer depuis la production jusqu'à la distribution en abordant les différentes familles d'opérateurs de légumes biologiques. Cette mobilité est au cœur de leur travail de structuration, visant à coordonner plusieurs maillons des filières ensemble. Ils peuvent équiper les producteurs avec des dispositifs de calcul, organiser des programmes de réflexion sur la nature des contrats à mettre en place, ou plus simplement conseiller un opérateur sur le bon cahier des charges à adopter.

Nous avons d'abord montré que la structuration implique d'opérer un travail de pédagogie et d'éducation aux spécificités des filières biologiques. Connaître l'état des filières, la disparité des acteurs et les tensions qui leur empêche de collaborer sert aux structurateurs à calibrer leur travail de pédagogie. A ce titre, agir sur des ensembles hétéroclites d'acteurs - producteurs et opérateurs d'origine diverses - qui n'auraient pas pour habitude de penser réflexivement les modalités par lesquelles ils bâtissent leurs relations commerciales est à la fois un enjeu majeur mais une mission complexe. Il n'y a pas à leurs yeux de métier sur les filières ayant officiellement pour fonction l'éducation des acteurs marchands aux spécificités de fonctionnement des filières biologiques.

Sur le plan opérationnel, nous avons montré que les salons et réunions organisés par BioHDF permettent de faire rencontrer et discuter des producteurs et des opérateurs sur les formes de relation qu'ils souhaitent ou devraient mettre en œuvre. Les structurateurs participent alors à la fois à mettre en lien des offres et des demandes par leur rencontre en un même lieu, mais aussi à proposer une méthodologie de « dialogue de filière » visant à construire des thématiques de travail poussant les acteurs à problématiser les contraintes qu'ils ont les uns par rapport aux autres, afin de penser la nature des liens commerciaux qu'ils vont nouer.

Concernant les prix sur ces filières, nous avons vu que les conseillers de BioHDF préconisent que les agriculteurs calculent eux-mêmes la valeur marchande de leurs récoltes. Dans ce cadre, la question du calcul est à la fois culturelle et cognitive, puisqu'elle implique d'agir à la fois sur les habitudes de la profession agricole et sur les moyens dont ils disposent pour calculer la valeur de leurs récoltes. Pour assurer des filières longues biologiques durables et équitables, les structurateurs poussent leurs producteurs à s'intéresser au calcul du prix de leurs productions, et les équipent d'un tableur dédié à cet effet. Les formations qu'ils dispensent servent alors à la fois à diffuser une nouvelle culture relative au calcul des prix à l'échelle de la ferme, et à leur fournir un dispositif de calcul concret qui leur permet de contester les autres dispositifs de calcul existant sur les marchés (comme les mercuriales ou les prix déjà fixés par les opérateurs dans les contrats qu'ils leur proposent).

Ensuite, nous avons montré l'importance que donnent les structurateurs à la création d'un continuum entre contraintes productives des agriculteurs biologiques et formes de contractualisation proposées par les opérateurs des filières. En construisant un « contrat de filière » s'appuyant sur le regroupement d'opérateurs habituellement dissociés (céréales, légumes, protéagineux), ces conseillers poussent à décloisonner les contrats. En effet, il ne s'agit plus de se spécialiser sur un produit, en optimisant chacune des étapes depuis la production jusqu'à la distribution, mais il s'agit de construire une contractualisation qui intègre la problématique de rotation agronomique nécessaire aux exploitations agricoles biologiques.

Enfin, nous avons illustré le caractère négocié de la qualité d'une marchandise sur une filière, puisqu'elle peut être justifiée de plusieurs façons en fonction des objectifs de celui qui la défend. Cette composante témoigne de l'importance d'une pédagogie aux contraintes de production en AB, pour leur prise en compte par les autres maillons de la filière. Les critères de qualité peuvent viser une excellence gustative en vue de satisfaire le consommateur, rémunérant la technicité en payant plus cher le producteur. Il est aussi possible de choisir la sécurité : moduler et élargir certains critères pour garantir la rémunération pour davantage de volumes récoltés, quitte à réduire le prix à la tonne ou l'unité.

En somme, la structuration des circuits longs au cours du changement d'échelle dépend tant des dispositifs marchands que nous avons présentés, que du changement de posture de la part d'agents du marché. Par posture d'un agent, nous entendons ici un rapport personnel aux spécificités de la production bio et la place donnée aux autres maillons dans la conception de leur stratégie commerciale. Opérer ce travail de changement de posture implique de recourir à

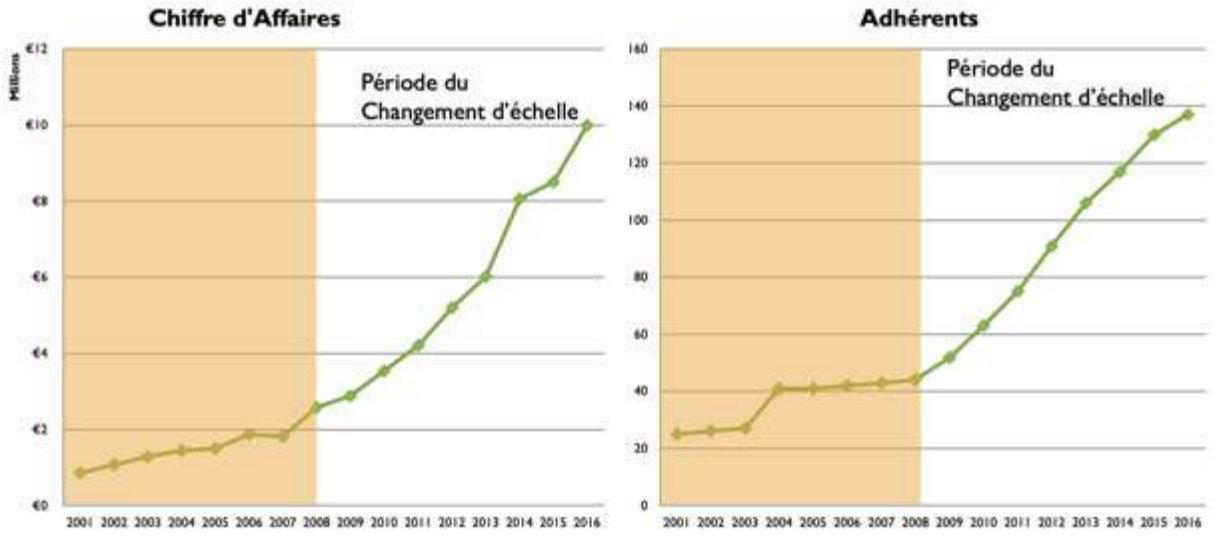
la diversité de dispositifs mis en place par BioHDF, puisqu'ils participent aux yeux des structurateurs à créer le questionnement, à expliquer des logiques spécifiques au secteur biologique, et donc à modifier les logiques conventionnelles de travail des acteurs.

CHAPITRE 6

La coopérative Norabio : du projet politique à la combinaison de circuits de commercialisation

Des producteurs biologiques de la région Nord se sont organisés à la fin des années 1990 pour modeler les rapports de force à l'œuvre sur le marché des fruits et légumes biologiques : Norabio, une coopérative agricole, a ainsi été constituée en 1998 par une dizaine d'agriculteurs pionniers dans la région. Cette société commerciale proche du Gabnor et de l'ABP va pleinement profiter de son historicité sur le secteur bio pour enrôler les producteurs en conversion : le collectif de vente va s'enrichir de nombreux nouveaux sociétaires à partir de 2008, et la coopérative regroupe en 2016 près de 140 adhérents. Comme nous le voyons ci-dessous, Norabio a profité de la vague bio, allant jusqu'à quintupler son chiffre d'affaires en 8 ans, et multiplier par trois le nombre de ses adhérents.

Figure 12. Évolutions du chiffre d'affaires et du nombre d'adhérents de Norabio, de 2001 à 2016



Norabio change d'échelle, ravivant les craintes d'une conventionnalisation au cours de cette transformation : comment l'entreprise coopérative a-t-elle évolué au cours de cette période ?

En effet, si l'affirmation d'un projet politique par les agriculteurs biologiques d'origine a participé à l'organisation des filières longues selon les valeurs telles que celles affirmées par la FNAB, cette volonté résiste-t-elle à la croissance économique ? Il faut développer et structurer commercialement l'entreprise pour gérer l'afflux d'adhérents et de nouveaux volumes. Il est à cet égard intéressant d'observer les trajectoires prises par les coopératives agricoles conventionnelles : la tension entre logique de marché (renforcée par la concurrence internationale) et la logique coopérative (défense de l'adhérent et ancrage dans son territoire) est au cœur d'un certain nombre de travaux critiques sur ce point (Deroy et Thénot, 2015 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014 ; Filippi et Triboulet, 2011 ; Koulytchizky et Mauget, 2003). Comment cela se concrétise-t-il pour Norabio ?

Pour examiner les liens entre le projet politique de Norabio et l'évolution de ses activités de commercialisation, nous allons d'abord considérer la coopérative dans ses composantes normatives (représentations du marché et discours récurrents), puis ses activités commerciales et matérielles (le recours à des dispositifs sociotechniques permettant l'organisation des échanges marchands). Cette analyse en deux temps nous permettra de mieux comprendre comment la coopérative travaille son marché ; comment elle cadre les liens entre offre, demande et produits pour assurer leur cohérence (ou non) avec le projet politique défendu par ses membres. Notons que cette entrée par le travail marchand des opérateurs économiques sur les circuits longs biologiques n'est pas courante dans la littérature sur la conventionnalisation. Une telle analyse se résume à notre connaissance aux recherches citées dans nos deux premiers chapitres : OFARM aux Etats-Unis pour les céréales (Guptill et Welsh, 2008), Unébio pour la filière viande en France (Anzalone, 2012), et les cas d'étude du projet HealthyGrowth à l'échelle européenne (Lamine et Noe, 2017). Un seul cas concerne les fruits et légumes : Bio Loire Océan (Bréchet et Dufeu, 2018 ; Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet, 2020). Comme les auteurs de ces derniers travaux, nous allons montrer l'importance du projet collectif porté par cet opérateur au nom de ses adhérents, et son influence dans les choix d'organisation économique de la coopérative.

Méthodologie des chapitres 6 et 7

Le choix de la coopérative Norabio découle de son statut d'OEPB, unique dans son genre pour le regroupement des fruits et légumes sur la région Hauts-de-France. Douze entretiens ont été réalisés avec les salariés (voir tableau ci-dessous), dans les locaux de la coopérative située en périphérie de Lille. Nous avons assisté à l'organisation quotidienne du travail de mise en

marché, par observation des commerciaux sur leur poste de travail ; mais aussi le travail logistique prenant place dans les espaces dédiés à la gestion des marchandises et à leur expédition. En effet, les bureaux de la coopérative sont situés sur le site d'un grossiste conventionnel, Charlet, qui loue une partie de ses locaux et de ses services pour les besoins de la coopérative (visite réalisée en avril 2017). Les entretiens des producteurs en Hauts-de-France concernent exclusivement des adhérents de Norabio. Ils nous ont permis pour ce chapitre et le suivant de mieux comprendre les relations qu'ils nouaient avec la coopérative, et parfois d'observer directement la circulation des marchandises des adhérents depuis la récolte, leur transformation à la ferme (stockage, lavage, triage, conditionnement, mise en caisse, constitution de palette), jusqu'à leur prise en charge par un transporteur.

Tableau des entretiens réalisés auprès des salariés de la coopérative Norabio

Prénom[151]	Fonction	En activité	Dates de l'entretien
Félix	Directeur	De 2014 à 2016	Décembre 2016
Clotilde	Directrice	Depuis 2017	Avril et juin 2017
Benjamin	Chargé de développement filières	Depuis 2012	Décembre 2016 et juillet 2017
Pierre	Commercial Relation avec les centrales, grossistes et MIN	Depuis 2013	Décembre 2016 et avril 2017
Damien	Commercial Relation avec les GMS en région	Depuis 2016	Décembre 2016 et avril 2017
Hubert	Commercial Relation avec les industries et négociants	Depuis 2014	Juin 2017
Claire	Responsable « planification » depuis 2016	Depuis 2016	Avril et juillet 2017

Pour mieux comprendre la vie interne de la coopérative, nous avons participé à l'assemblée générale de juin 2017. L'analyse approfondie des documents internes (rapports d'activité allant de 2013 à 2016, cinq comptes rendus relatifs aux « commissions Produits » et aux réunions sur l'apport total) et des dispositifs de gestion comme le tableur de planification nous a également aidé à saisir l'évolution des pratiques internes entre adhérents et gestionnaires. Enfin, lors du Forum d'opérateurs organisé par l'ABP en 2016, d'une journée technique « Légumes de Plein Champ bio » organisée par la Chambre d'agriculture en 2017, ou encore au salon Terr'Eau Bio la même année, nous avons observé les pratiques des commerciaux de Norabio présents sur place, et avons échangé de façon informelle sur les conséquences du changement d'échelle.

[151] Les prénoms des enquêtés ont été remplacés pour assurer leur anonymat.

1. Norabio, un metteur en marché reconnu au service du projet agricole biologique

Nous allons ici traiter de la coopérative sous l'angle politique, en veillant à replacer la finalité de cette organisation économique dans le contexte d'un secteur biologique en émergence au cours des années 1990. Nous restituerons pour cela les modalités par lesquelles cette entreprise est identifiée comme un modèle par les coopérateurs (1.1.), mais aussi par un réseau plus large d'acteurs appartenant au mouvement agricole biologique en France (1.2.). Cette filiation avec des hérauts de l'altérité commerciale de l'AB n'est pas neutre, puisqu'elle permet à Norabio d'affirmer son identité d'opérateur militant pour des filières justes et équitables, mais aussi de bénéficier d'aides et de supports pour la mise en œuvre de son activité au jour le jour. En dernier point, nous montrerons que cette entreprise réaffirme sa volonté d'agir sur l'organisation des filières biologiques par l'écriture de son projet politique et stratégique synthétisés dans une Charte parue en 2016 (1.3.).

1.1. Une coopérative pionnière pour la coordination des producteurs bio

Norabio est un opérateur particulier dans le secteur des Hauts de France puisqu'il s'agit de la seule entreprise spécialisée bio de la région qui propose aux producteurs de prendre part à la gouvernance de la société commerciale. Bien qu'un autre opérateur privé spécialisé bio (Fort&Vert) se soit constitué à la même période, Norabio est historiquement reconnue comme la coopérative qui fédère les agriculteurs biologiques du territoire. Ce statut et son ancienneté donne à cet opérateur une place particulière dans le paysage commercial. Nous nous appuyons ici sur les entretiens réalisés avec les producteurs et administrateurs de la coopérative. Ils témoignent de la notoriété de Norabio comme opérateur 100% bio, historique sur la région, et le seul sous forme coopérative. Ces trois caractéristiques servent à nos enquêtés pour distinguer Norabio des autres opérateurs à qui ils peuvent vendre leurs légumes.

Parmi la vingtaine d'entreprises proposant aujourd'hui des contrats aux producteurs de fruits et légumes bio, Norabio est le plus ancien, présent dès 1998. A l'époque, il n'y avait pas encore dans le Nord d'opérateur économique permettant de faciliter la mise en marché des productions biologiques. Les producteurs certifiés vendaient eux-mêmes à des consommateurs convaincus, livraient les rares magasins spécialisés sur la gamme AB, ou avaient des contacts avec les premiers grossistes ou industriels qui se lançaient sur le segment bio. Il n'y avait pas

d'opérateur, qu'il soit 100% bio ou issu du conventionnel, ayant pour fonction de regrouper ces producteurs biologiques. En s'établissant comme le premier opérateur bio de la région, Norabio se dote d'une image d'avant-gardiste. David, un agriculteur converti en 2014 y reconnait un groupe constitué de membres convaincus par le développement de l'agriculture biologique.

> Norabio c'est… l'historique je ne l'ai pas mais ils font que du bio, c'est dans leur statut. Voilà ils sont plus… plus comment dire… extrémiste. Non pas non plus. Disons c'est des grands convaincus à la base en termes de bio. (David, 35 ans, Agriculteur Norabio, 2017)

Norabio a été créée par une vingtaine d'agriculteurs bio en réponse à des réflexions stratégiques visant à maîtriser l'émergence et l'évolution des filières bio sur la région. Ces agriculteurs étaient liés au Gabnor, le GAB de la région Nord. Cette structure de développement agricole spécialisée sur la bio leur permettait de se retrouver, d'échanger et de partager leurs défis sur le plan technique, mais aussi les défis de la commercialisation. Se mettre ensemble, en groupe, se fédérer entre producteurs bio constituait pour eux un moyen d'agir collectivement sur l'organisation des marchés biologiques.

Lorsqu'ils ont fondé la coopérative, il ne s'agissait pas seulement de créer une société pour faciliter la commercialisation de leurs récoltes. Ce regroupement était conçu comme un moyen de positionner les producteurs bio dans un projet collectif vis-à-vis des marchés agricoles. François, agriculteur converti au bio en 1988, administrateur au Gabnor à cette époque explique les raisons qui l'ont poussé à constituer la coopérative. Déjà à l'époque, la croissance[152] de la bio était perçue comme un sujet épineux pour les effets que cela engendrerait sur le pouvoir de négociation des producteurs. Alors que nous étions loin du changement d'échelle aujourd'hui vécu, l'augmentation du nombre de fermes converties à l'AB était déjà perçue comme un phénomène qui amènerait inévitablement une baisse de leur pouvoir de négociation. L'idée de créer Norabio ne consistait donc pas seulement à simplifier l'activité commerciale des producteurs de la région, mais aussi à structurer de façon plus globale les rapports de force sur des filières en émergence.

> Lors de ces réunions au niveau du Gabnor on avait un objectif, à l'époque (en 1996) c'était 200 hectares. (…) Si on arrive à cet objectif-là (…) la commercialisation ça va bloquer parce qu'en face on n'avait pas beaucoup

[152] Le secteur agricole biologique connaissait en effet une croissance importante des années 1990 aux années 2000. Cette première vague s'essouffle en 2002 laissant le secteur atone jusqu'à 2008. Ensuite débute la période de croissance étudiée dans cette thèse : le changement d'échelle de la bio.

> d'acheteurs. Si on met beaucoup de producteurs devant, bah ça y est on est reparti comme le conventionnel. On voyait déjà qu'on allait se casser la figure parce que tout le monde prenait son téléphone le matin, téléphonait pour essayer de trouver un débouché pour ses produits. Et à des moments ça bloquait. Donc on a dit on va se structurer et puis on va essayer de monter une structure de commercialisation pour nos produits. (François, 50 ans, Agriculteur Norabio, 2017)

Cette volonté historique d'organisation des filières bio garde aujourd'hui toute sa vivacité auprès des agriculteurs récemment convertis. En faisant le choix de la conversion au bio, certains souhaitent éviter de retourner dans des filières où la production subit les pressions des opérateurs en aval. Cela est explicite dans le discours de Thierry, un agriculteur biologique débutant sa conversion en 2012, qui justifie l'intérêt de Norabio à l'aune de son expérience sur les filières conventionnelles. Il considère que l'éclatement de la production rend les agriculteurs vulnérables aux pressions exercées par des acheteurs regroupés en centrale d'achat. Ayant conscience que cette asymétrie pourrait se reproduire pour le secteur bio, la solution consistant à grouper ensemble les producteurs bio lui apparaît salutaire.

> Comme on est dans une production relativement jeune quelque part et en évolution, plus on arrivera à maitriser le groupement de l'offre par des coopératives, des groupements, j'allais dire peu importe le nom ou la structure, plus on sera regroupé, moins on sera bouffé par la grande distribution ou les commerces différents. (Thierry, 40 ans, Agriculteur Norabio, 2017)

Cette volonté d'agir sur les rapports de force sur les filières en se regroupant renvoie par ailleurs aux idéaux du statut coopératif. Cette forme sociale assure aux producteurs une place dans la gouvernance de l'entreprise et facilite l'exercice d'un pouvoir sur la commercialisation. Norabio a le devoir d'assurer la pérennité de ses agriculteurs sociétaires. Dans les statuts, la coopérative a le devoir moral d'assurer la valorisation de leurs récoltes. Cette différence de statut juridique est rappelée dans nos entretiens par nos enquêtés. David ou Benoît sont tous deux agriculteurs bio, l'un converti en 2014, l'autre en 1988. Pour eux, le statut social de coopérative de producteurs différencie d'emblée Norabio des autres opérateurs sur la région. Avec les entreprises privées, grossistes ou industriels ils disent avoir moins de maîtrise sur le cadre contractuel.

> Le Marché de Phalempin et Norabio, c'est des coopératives. Ça appartient à leurs producteurs, on paye des parts sociales là-dedans. A la base sans les producteurs il n'y a rien. On embauche des gens pour vendre nos produits. Au départ de la coopérative il y a des mecs qui se sont rassemblés, on a des

> légumes à vendre, on va créer un outil à nous. (David, 35 ans, Agriculteur Norabio, 2017)
>
> On a travaillé avec des grossistes des années ça se passait très bien. Il n'en reste pas moins qu'on a aucun pouvoir de décision sur leurs orientations stratégiques. S'ils veulent arrêter, on perd notre débouché. Une coopérative c'est un peu nous, c'est plus facile de faire en sorte qu'ils essayent de prendre nos produits. Un privé il achète nos produits si ça l'intéresse sinon il va voir ailleurs. Une coopérative il faut bien qu'elle vende le produit des adhérents. (Benoit, 60 ans, Agriculteur Norabio, 2017)

Si la dimension « coopérative » est bien présente dans le discours de nos enquêtés, nous allons voir que la spécificité de Norabio ne relève pas seulement de son statut juridique ou de son ancienneté. Norabio est une coopérative qui s'inscrit de façon plus large dans le mouvement agricole biologique français, construisant et défendant avec d'autres l'idéal de filières bio durables, équitables et solidaires.

1.2. Un opérateur modèle pour un développement alternatif des filières biologiques

La coopérative n'agit pas seule, elle s'appuie sur un réseau plus large d'acteurs qui sont eux aussi engagés pour un développement particulier de l'agriculture biologique. Norabio est en lien étroit avec le Gabnor qui a épaulé les membres fondateurs et accompagne encore aujourd'hui la coopérative (accompagnement technique). Norabio est aussi une des organisations fondatrices de CohéFlor Bio[153] et de FORÉBio[154], respectivement la fédération française des opérateurs de fruits et légumes 100% bio et la fédération française des OEPB. Enfin, Norabio a appuyé le développement de ses activités avec le réseau de distribution Biocoop. Ces acteurs divers défendent une représentation semblable de ce que devrait être ou ce que devrait apporter le développement de l'agriculture biologique : une alimentation bio de qualité, ancrée dans les territoires, juste économiquement, et souvent opposée à l'industrialisation des pratiques et aux prix non-rémunérateurs pour les producteurs.

[153] Constituée en 2012, la fédération regroupe 5 organisations économiques de producteurs 100% bio spécialisées sur la mise en marché des fruits et légumes biologiques : Norabio, BioCentreLoire, ValBioCentre, APFLBB et Solébio. Toutes les organisations citées sont identifiées comme des OEPB par le réseau FNAB.
[154] Constituée en 2018, cette fédération regroupe 18 organisations économiques de producteurs 100% bio, comprenant cinq filières différentes (lait, viande, fruits et légumes, céréales et œufs), représentant à ses dires 25% des exploitations bio françaises.

La notoriété de Norabio lui offre une visibilité dans les salons professionnels de l'AB. Au cours de notre période d'étude (2016-2018) cette coopérative est identifiée comme organisation commerciale novatrice des marchés biologiques. Son président Mathieu Lancry, orateur dans ces forums, est invité aux tables rondes ayant un rapport avec le changement d'échelle du secteur bio : aux évènements de la FNAB comme le salon La Terre est Notre Métier en 2016 et au salon régional des Hauts de France Terr'Eau Bio en 2017, au salon national des techniques bio Tech&Bio organisé en 2017 par le réseau des Chambres d'Agriculture, ou encore aux Assises de la Bio en 2018. Dans ses allocutions, il affirme que les marchés agricoles ne tendent pas à s'organiser d'eux-mêmes en faveur des agriculteurs. Il faut que les producteurs biologiques s'impliquent dans l'activité de commercialisation de leurs produits pour assurer le maintien des prix rémunérateurs sur les filières biologiques. Il rappelle dans ses allocutions que l'organisation des marchés est un travail politique : le groupe dont il fait partie cherche à construire des rapports de partenariats et de coopération pour garantir le maintien de prix rémunérateurs pour tous les maillons de la filière, le respect de la saisonnalité, l'ancrage régional de l'approvisionnement avec la consommation, et la diversité sous toutes ses formes. Dans ce cadre, le rôle de la coopérative n'est pas de regrouper les producteurs pour être agressif sur les marchés bio, même si l'accumulation des volumes est favorable aux économies d'échelle, mais de construire des filières sur lesquelles les producteurs biologiques ont la main.

A l'échelle du réseau FNAB, Norabio est identifiée comme une OEPB exemplaire, témoin de la possibilité d'organiser les filières biologiques selon les valeurs de solidarité, équité et diversité. Dans la « Nouvelle Economie Bio » entre 2011 et 2014 (étudié au Chapitre 3) la coopérative est mise en vitrine. Elle fait partie des 9 exemples d'opérateurs qui ont des pratiques vertueuses pour l'organisation des filières bio. Elle est aussi identifiée dans le programme LPC Bio (2011-2013) comme opérateur exemplaire.

Norabio n'est pas seulement prise en exemple pour illustrer l'existence et la possibilité de construire de telles filières. La coopérative va aussi être active dans ce projet au travers de la création de CohéFlor Bio. CohéFlor Bio est une association d'OEPB, qui se sont fédérées pour défendre une certaine conception de ce que devrait être le développement de l'agriculture biologique. Crée en 2011 par cinq OEPB issues des différentes régions de France, les membres mettent en avant les valeurs qu'ils partagent : être 100% bio, s'épauler entre région pour renforcer leurs activités commerciales (chacune dans son territoire d'origine), assurer un développement cohérent, durable et solidaire des filières de fruits et légumes biologiques à

l'échelle nationale. Ces opérateurs vont s'échanger des données économiques et pratiques entre bassins de production, telles que les surfaces qu'ils mettent en production et des mercuriales de prix. Ces données leur permettent d'avoir une meilleure visibilité des stocks disponibles au cours de l'année à l'échelle nationale, ainsi qu'une meilleure évaluation des prix pratiqués sur les différents bassins de production. Sur un autre plan, cette fédération permet la réflexion collective sur des sujets transverses, comme l'établissement d'une marque de différenciation nationale (BioCohérence) et l'établissement de calendriers de productions entre bassins. Par exemple la Charte des Fruits à pépins bio réalisées par la FNAB, engageant les OEPB de CohéFlor avec différents magasins 100% bio dont Biocoop, est illustrative des effets que peuvent générer le partenariat entre opérateurs économiques sur la stabilité d'une filière en émergence. Cette alliance est une originalité puisque nous ne connaissons qu'un seul autre cas semblable recensé dans la littérature : il s'agit d'ORFARM aux États-Unis (Guptill et Welsh, 2008). Ces deux associations d'organisations 100% bio sont des objets empiriques illustratifs d'un travail d'organisation des filières biologiques par la profession agricole.

En dernier point, l'enseigne Biocoop joue un rôle fondateur dans le développement de la coopérative. Norabio est très tôt associée à cet opérateur leader dans la distribution alimentaire à dimension éthique (Anzalone, 2016 ; Pluvinage, 2015). Ce client est particulier puisqu'il propose à ses fournisseurs de participer à la gouvernance politique et commerciale de l'enseigne. Pour cela, Biocoop S.A. ouvre son capital aux opérateurs qui la fournissent. Elle a ainsi créé un collège interne en 2006 dédié aux opérateurs 100% bio qui sont à la fois fournisseurs et sociétaires de Biocoop. Ce groupe restreint à une dizaine d'opérateurs constitue la « section agricole », instance dotée d'un pouvoir décisionnel sur les activités de la coopérative de distribution[155]. Les liens entre Norabio et Biocoop dépassent alors la seule composante de projet et de commerce puisque les deux coopératives deviennent sociétaires l'une de l'autre : en 2007 Biocoop a pris des parts sociales dans Norabio et est donc sociétaire de son fournisseur. De même, Norabio a pris des parts sociales de Biocoop la rendant elle aussi sociétaire de son client. Norabio bénéficie via ce partenariat d'un cadre contractuel dont les termes sont définis avec les autres membres de la section agricole. Les volumes d'achat sont contractualisés pour 3 ans au minimum et un système de fourchette de prix plafond et plancher cadre les prix en cours d'année. Cette section agricole donne aussi la possibilité aux

[155] En ligne : https://www.biocoop.fr/producteurs-bio/Les-groupements-agricoles-partenaires (dernière consultation, juillet 2021)

fournisseurs de se concerter entre eux pour gérer les modalités d'approvisionnement du groupe à l'échelle nationale. Cette configuration donne à Norabio la garantie d'écouler près de 60% des volumes produits par les adhérents et de bénéficier d'une relation contractuelle dont les termes sont définis avec les autres opérateurs 100% bio.

> Biocoop a commencé à parler de la création d'une section agricole et a tâté le terrain : savoir si ça nous intéressait d'être membre actif de la coopérative, la SA Biocoop. Des grandes discussions en interne. On savait qu'en disant oui on se maquait de façon visible et forte avec un distributeur. (…) Contrepartie pour nous, on est une partie prenante de la construction de prix au sein de Biocoop, on a un regard sur le devenir de nos produits jusqu'au consommateur, et on participe activement à un développement de filière saines et équitables. On s'est dit allons-y, c'est un juste deal. (Benjamin, Chargé de filières à Norabio, 2017)

Ce réseau de partenaires (OEPB, réseau FNAB, Biocoop), tous issus du mouvement biologique « historique », forme un écosystème d'acteurs qui disent défendre le même projet pour la structuration de filières équitables et durables au fil de la croissance de l'AB. Ils présentent à la fois des points de vue divers renforçant l'image de Norabio comme opérateur novateur, mais ils forment en même temps des appuis au travers des services qu'ils mettent à sa disposition : une expertise et du temps humain par l'accompagnement agricole du réseau FNAB, un réseau d'informations économiques via CohéFlor, mais aussi des cadres contractuels via Biocoop.

1.3. Une entreprise qui réaffirme sa promesse de bâtir une autre économie

En dernier point, il s'agit pour nous de souligner l'engagement des coopérateurs pour renouveler le contenu du projet alternatif qu'ils défendent. Dans la littérature française sur les systèmes alimentaires alternatifs ou anglo-saxonne sur les Values-Based Food Chains (Stevenson et Pirog, 2008), un risque posé par le développement rapide des initiatives alternatives relève de la perte des valeurs fondatrices de ces entreprises, celles-ci s'effaçant derrière de nouvelles problématiques commerciales (Fleury et al., 2016 ; Lamine et Noe, 2017). Nous allons montrer que Norabio, malgré son expansion économique rapide, défend fermement sa promesse d'établir un autre modèle économique pour les agriculteurs bio. Nous allons pour cela nous intéresser au travail que les adhérents ont réalisé sur le « projet » de leur entreprise. Le projet correspond à un recueil explicite, aussi bien inscrit dans des textes écrits que dans les personnes à travers leurs discours ; traduisant les finalités, la raison d'être et les objectifs d'un collectif d'acteurs. Son étude aide à saisir les causes que défendent les membres de l'entreprise.

Dans son ouvrage, Ronan Le Velly met à jour l'importance fondatrice de la promesse de différence au cœur du projet porté par les acteurs des systèmes alimentaires alternatifs (Le Velly, 2017). AMAP, approvisionnement local de la restauration scolaire, marques ou enseignes de commerce équitable, distribution éthique (Deverre et Lamine, 2010), ont en commun de défendre une « promesse de différence » qui est « *la promesse d'une autre modalité d'organisation de la production, des échanges et/ou de la consommation alimentaire, et la promesse de bénéfices associés* » (Le Velly, 2017, p. 24). Par sa dimension projective et performative, le projet aide à la fois à se représenter le futur souhaité mais aussi à le construire.

La formalisation écrite du nouveau projet de Norabio s'opère dans les années 2014 et 2015. Ce travail est initié par Mathieu Lancry, alors président du conseil d'administration de la coopérative. Installé en agriculture en 2006, reprenant les terres cultivées par son père qu'il finira de convertir à l'AB en 2008, il a exercé en parallèle des activités de conseil agricole, notamment au Gabnor et à la FNAB. Il a rejoint dès son installation la coopérative Norabio pour la commercialisation de ses récoltes. À son investiture comme Président, il dit être confronté à son devoir de représentativité : représenter les adhérents, c'est « *parler en leur nom* », que ce soit pour orienter les salariés de la coopérative, ou lors de ses prises de paroles dans les instances extérieures : aux salons et séminaires de la bio, aux réunions de filières, dans les instances internes des interprofessions. À sa prise de poste il sent le besoin de s'assurer que sa parole corresponde bien à la vision des sociétaires. La coopérative n'avait pas de document formalisé[156] explicitant auprès des partenaires quel était le projet politique de la coopérative. Au vu de ses nouvelles responsabilités, il juge profitable de doter la coopérative d'un projet clair et explicite.

Mathieu initie la refonte du projet de Norabio pour s'assurer de « *représenter les adhérents* », mais il nous explique en entretien que cela est surtout devenu indispensable à ses yeux du fait de l'afflux rapide de nouveaux coopérateurs. Il place alors ses justifications dans le contexte plus large de changement d'échelle du secteur bio. Depuis 2008, le nombre d'adhérents à la coopérative ne fait que croître. C'est un des effets des conversions : de plus en plus d'exploitations se convertissent à l'AB et cherchent des interlocuteurs pour valoriser leurs

[156] Avant la formalisation du projet, la coopérative disposait seulement de règles et valeurs inscrites dans son règlement intérieur. Elles étaient donc à destination des adhérents. Par exemple, les adhérents s'engagent à être solidaire commercialement, mais aussi à convertir l'ensemble de leurs terres au mode de production AB, ils ont interdiction d'utiliser des semences CMS et ne peuvent recourir à des engrais organiques d'origine interne des animaux (farines de sang, d'os…).

récoltes. Certains rejoignent Norabio par conviction, connaissant sa réputation et préférant aborder le commerce en collectif plutôt que seul. D'autres voient Norabio comme un opérateur parmi d'autres, qui permet d'écouler une partie des récoltes. Qu'ils soient enclins à s'investir ou non, Norabio a « *accumulé des adhérents parce qu'il y a un marché à développer, un besoin de production* » (Mathieu, 2017). La coopérative aurait ainsi changé d'échelle « *sans se reposer la question ni de pourquoi on fait ça, ni avec qui ?* ».

> Est-ce qu'on adhère à Norabio comme on adhère à un autre client – qu'il soit privé ou autre ou est-ce que c'est parce qu'on partage un certain nombre de valeurs et un projet commun au sein de cette coopérative ? (…) Il y a vraiment un enjeu de remobiliser les adhérents dans un projet. Historiquement, Norabio a accumulé des adhérents (…) on n'a pas posé la question de « vous adhérez à Norabio mais pourquoi ? » (Mathieu, 50 ans, Président de Norabio, 2017)

Pour clarifier le projet de Norabio dans la période de changement d'échelle, Mathieu et d'autres membres du conseil d'administration poussent à la rédaction d'un document de projet. Des temps d'échanges internes dédiés aux coopérateurs, incluant des réunions où les adhérents sont conviés, ont permis de redéfinir collégialement l'orientation que la coopérative était censée prendre dans le contexte de changement d'échelle. Après plusieurs mois de travail, le projet final est présenté et voté en assemblée générale en 2015. Le « projet politique » et le « projet stratégique » sont désormais mis à l'écrit et diffusés aux adhérents en 2016. Le projet politique y est présenté comme « *la réponse des producteurs à la question où nous voulons aller »*[157]. Il fixe un cap pour les dix prochaines années : ce pour quoi ils agissent, leur identité et le registre des valeurs qui guident leurs actions. Le projet politique, de long terme, est accompagné d'un projet stratégique qui répond à la question de « *où nous pouvons aller* »[158] dans les cinq prochaines années. Il dresse les lignes de développement prioritaires, explicite la raison d'être de la coopérative, son métier, domaines d'activités et les stratégiques de la coopérative.

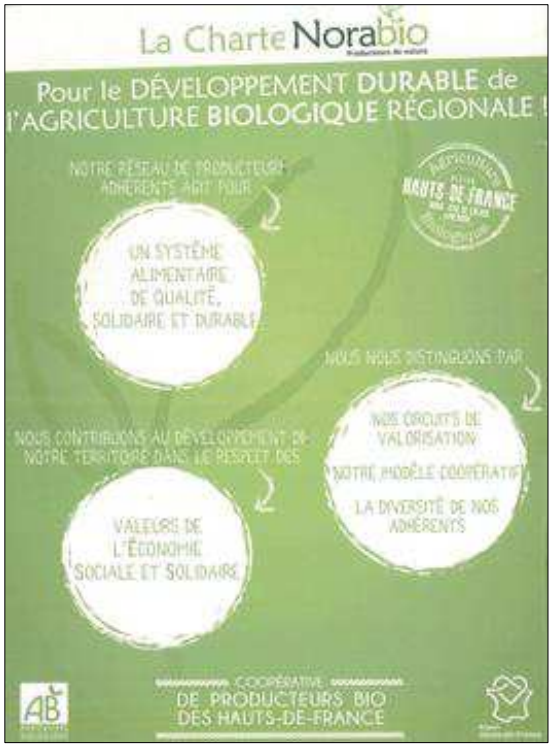
> Notre métier : Améliorer la santé des Hommes et de la Terre par des biens alimentaires qui les respectent durablement. (…) Proposer une gamme alimentaire bio, solidaire, juste, équitable, à une grande diversité de clients (Extrait du Projet stratégique, Rapport d'Activités 2016, p.15)

En complément de ces écrits à vocation interne, diffusé dans les rapports d'activité 2015 et 2016, la coopérative va formaliser une charte. Elle définit au grand jour, de façon condensée et

[157] Norabio. *Rapport d'Activité.* 2016.
[158] Norabio. *Rapport d'Activité.* 2016.

explicite, les objectifs, droits, devoirs et rôles de Norabio. Il s'agit donc d'un dispositif visant à structurer les relations marchandes, puisqu'elle explicite la façon dont la coopérative conçoit son activité économique, lui permettant de confronter sa représentation d'une bonne organisation des filières bio avec ses clients ou partenaires. Sur fond vert et titré « *Pour le Développement Durable de l'Agriculture Biologique Régionale* », la première version de la charte (ci-dessous à gauche) se décompose en trois sous-ensembles. Le premier rappelle la finalité de l'action collective : la coopérative agit pour *« un système alimentaire de qualité, solidaire et durable » ;* le second explicite la manière de le concrétiser en clarifiant ce qui distingue la coopérative des autres entreprises : le *modèle coopératif* et la *diversité* des circuits et des adhérents ; le dernier inscrit son mode d'action dans les valeurs de *l'économie sociale et solidaire* justifiant l'ancrage de Norabio dans un commerce éthique, régionalisé et équitable. Une seconde version sera produite à la suite de l'assemblée générale de 2017 à laquelle j'ai participé (ci-dessous à droite). La centaine d'adhérents présents à cette AG ont été regroupés pour être photographiés, permettant de montrer les hommes et femmes qui composent la coopérative. Nous retrouvons dans cette deuxième version les mêmes principes que la première, mais regroupés cette fois en trois paragraphes. Les valeurs clefs qu'ils défendent sont mises en gras : qualité, solidaire, durable, diversité, social, coopératif.

Figure 13. Charte de Norabio, éditions 2016 et 2017





En dernier point, ce projet alternatif se retrouve aussi dans le discours des salariés de la coopérative. La volonté d'inscrire l'action de la société dans un horizon plus large que le profit économique n'est pas seulement défendu par les agriculteurs ou les administrateurs. Au cours de nos entretiens avec les salariés, ils ne définissent pas la nature de leur métier par leur seule compétence à générer des revenus aux adhérents et des profits pour l'entreprise. Ils définissent d'abord leur métier de marchand par les effets que leur commerce génère à l'échelle de l'agriculture et de la société. La finalité de leurs actions n'est jamais présentée sous le seul angle de la rentabilité ou du chiffre d'affaires. Pour eux Norabio existe pour et par l'agriculture biologique et viserait à favoriser son développement.

> On n'est pas là pour gagner de l'argent ! On est là pour qu'un maximum de gens puissent manger bio et local. (Damien, Commercial à Norabio, 2017)

> Tu es dans un emploi de commerce ou de service, mais avec une part d'éthique en plus. (…) Tu n'es pas simplement là pour ma part, pour une activité commerciale, mais on est là aussi au service du producteur et dans un sens, rendre un monde meilleur à consommer un peu plus bio. (Pierre, Commercial à Norabio, 2016)

Dans cette première section, nous avons cerné la dimension politique de notre cas d'étude : la croyance dans l'avènement d'une autre économie, d'une autre organisation des filières agricoles, fait partie intégrante du récit que déploie la coopérative auprès de ses adhérents, de son réseau et de ses partenaires économiques. La réputation de Norabio a très certainement participé à son succès dans l'accroissement de ses effectifs d'adhérents, et les membres ont été actifs pour renouveler l'identité alternative de la coopérative dans ce contexte. Nous allons maintenant montrer comment Norabio arrive concrètement à vendre les récoltes des adhérents tout en défendant des principes de commerce éthique : assurer la rémunération équitable des producteurs, l'ancrage territorial dans la région Hauts de France tout en maintenant la diversité des types d'exploitation de fruits et légumes bio dans cet espace géographique.

2. Combiner plusieurs formats de mise en marché : un choix gestionnaire au profit d'un projet politique

Nous traitons maintenant de l'organisation du commerce au sein de la coopérative. Celle-ci assure la commercialisation des récoltes des adhérents en s'appuyant sur quatre modalités de commercialisation bien différenciées : elle propose des paniers aux consommateurs (2.1.), livre les centrales d'achat ou les grossistes spécialisés sur l'AB (2.2.), gère les ventes aux industries de conditionnement et de transformation (2.3.) et joue le rôle de plateforme régionale en fournissant restauration hors domicile, magasins spécialisés, et supermarchés présents en Hauts-de-France (2.4.).

Pour saisir l'originalité de cette structure commerciale, il nous faut considérer Norabio comme une entreprise qui assemble des formes de commercialisation hétérogènes pour des raisons politiques et non commerciales. Le caractère composite est justifié par les gestionnaires et les adhérents à partir du projet alternatif qu'ils portent. En effet, la coopérative a été créée avec l'ambition de fédérer les producteurs biologiques de la région, impliquant d'assurer la valorisation des productions issues de fermes très différentes les unes des autres : des maraichers diversifiés sur petite surface aux côtés d'exploitations taillées pour la grande culture. La volonté d'un côté de regrouper les producteurs biologiques pour peser sur les marchés, et de l'autre de faire vivre la diversité des typologies de fermes sur le territoire se traduit par la coexistence des formats de vente que nous allons présenter. Ce caractère hybridé, présent dès la création de la coopérative, s'est réaffirmé politiquement et renforcé opérationnellement au cours du changement d'échelle. La directrice actuelle nous explique en effet que, d'un pur point de vue de gestionnaire, la logique voudrait que la coopérative se concentre sur les débouchés les plus rémunérateurs et abandonne les autres. Cependant le projet de maintenir une agriculture biologique diversifiée l'a contraint à gérer une entreprise composée de plusieurs sous-marchés distincts les uns des autres.

> La difficulté des circuits de distribution chez Norabio… ça complexifie l'organisation interne, qu'elle soit commerciale ou logistique. C'est vrai qu'en conventionnel - la plupart du temps un acteur du conventionnel va être spécialisé dans un circuit de distribution. (…) S'il n'y avait pas le projet politique, en tant que directrice ou gestionnaire, il y a certains marchés que j'oublie, qui pour moi ne sont pas économiquement viable. (…) La diversité de producteurs c'est très compliqué à gérer. (Clotilde, directrice Norabio)

Comme l'illustre la synthèse des quatre formats de mise en marché ci-dessous, la structure commerciale de la coopérative s'articule autour de plusieurs pôles d'activités dissociés les uns des autres, disposant de leurs propres salariés et portefeuille de clients. Domitille et Sandrine gèrent les ventes des *BioCabas*. Pour la *Région*, Maëlle et Damien s'occupent des clients en direct-magasin (magasins 100% bio et GMS) et Ignace de l'approvisionnement des restaurants et cantines scolaires. Pierre et Valérie assure les *Expéditions* vers les plateformes de Biocoop, le MIN de Paris et des grossistes. Enfin les *Contrats* de gros volumes avec les industriels et autres négociants sont gérés par Hubert. Les clients demandent des produits sous des formats bien différenciés, livrés à des échelles locales, régionales et nationales. Les légumes sont vendus en vrac, en caisse ou sous film plastique. Par tonnes, par palette ou à l'unité. Mis ensemble, ces quatre formats de mise en marché représentent plus d'une centaine d'acheteurs, répondant aux besoins commerciaux des maraîchers, des polyculteurs et des légumiers.

En étudiant la circulation des légumes depuis les fermes des adhérents jusqu'aux différentes familles de clients, nous dépeignons la complexité et l'hétérogénéité des assemblages et ajustements marchands que Norabio a créés, entretenus et professionnalisés au fil des années. Les focales que nous allons maintenant réaliser nous aideront à définir plus en détails les efforts mis en œuvre par cet opérateur pour structurer les liens entre producteurs biologiques et acheteurs divers, en construisant à chaque fois des conditions de vente qui se veulent les plus cohérentes avec son projet politique.

Figure 14. Synthèse des quatre formats de mise en marché construits par Norabio. Année 2016

	BioCabas	Région	Expédition (Biocoop, MIN)	Contrats (Industrie, négociant)
Envergure logistique	Locale	Régionale	Nationale	Nationale
Type de marchandise	Panier multi-produit	Palette multi-produit	Palette mono-produit et multi-produit	Récolte brute, livrée à la tonne.
Expédition	Lille Sud Insertion (L.S.I)	Houssoye Transport	Transporteurs de Biocoop, ou privé	Transporteur du client. Semi-remorque.
Lieu de confection des commandes	Local dédié loué le site de Charlet	Sur la ferme puis regroupement sur la plateforme Charlet	Sur la ferme par l'adhérent	Sur la ferme, ou depuis des stockages collectifs.
Volumes vendus	114 tonnes	486 tonnes	2900 tonnes	3800 tonnes
Nb d'espèces légumières différentes	32 légumes	29 légumes	27 légumes	7 légumes
Débouché adapté à des fermes du type…	Maraîchage	Maraîchage & LPC	Maraîchage & LPC	LPC uniquement

2.1. Les BioCabas : un service groupé pour la livraison de paniers locaux et solidaires

Les BioCabas sont des paniers de légumes vendus à la façon des AMAP : des foyers s'abonnent annuellement ou mensuellement à cette offre pour accéder à un panier de fruits et légumes bio, locaux et de saison. Ce débouché est un des premiers rendus possibles par l'existence de la coopérative. D'une part c'est en mutualisant les récoltes de plusieurs maraîchers que la confection de paniers diversifiés à l'année est facilitée. De l'autre ce format de mise en marché certifie aux yeux des collectivités qui les financent leur origine locale et la dimension équitable. Il a ainsi été plus aisé d'accéder aux subventions qu'attribuent les collectivités au développement d'une alimentation saine et de proximité pour leurs habitants. Le lien historique de Norabio avec le Gabnor a permis de mettre en place ces paniers puisqu'il sert d'intermédiaire pour que les adhérents de Norabio accèdent aux aides délivrées dans le Nord Pas de Calais, avec le Conseil régional depuis 2006 et avec la Mairie de Lille en 2011.

Photo 3. Visuel d'un Biocabas. Crédit : Norabio



Les BioCabas sont approvisionnés par une quarantaine d'adhérents, composés pour l'essentiel de maraîchers et d'arboriculteurs, auxquels s'ajoutent quelques polyculteurs qui y écoulent une partie de leurs pommes de terre. Deux salariés sont en charge des commandes : une responsable et une assistante. Elles s'assurent chaque semaine du bon déroulé de l'approvisionnement des points relais en coordonnant les producteurs affectés à ce débouché. Les légumes et fruits[159] à regrouper sont listés chaque semaine par les salariés en fonction du nombre de paniers à confectionner. Les adhérents sont contactés pour préparer le bon nombre de caisse de leurs légumes, un transporteur engagé par Norabio se charge d'effectuer le ramassage des matières premières chez ces derniers. Les carottes, choux, navets, salades ou fenouil sont alors regroupés dans un local loué par la coopérative. Dans ce local, une dizaine de salariés sont formés et rémunérés pour confectionner les paniers. Ils sont embauchés via le partenariat historique de Norabio avec L.S.I. (Lille Sud Insertion), une association d'insertion professionnelle. Une fois préparés, ces derniers livrent les paniers aux différents points relais.

Les BioCabas confectionnés via Norabio forment une relation marchande originale, qui hybride un format de commercialisation typique des circuits-courts avec une logistique centralisées typique des circuits longs. A la manière des AMAP, le panier de fruits et légumes est de saison, produit localement et livré directement via des points relais à des consommateurs abonnés. Les producteurs se relaient pour animer les points de vente, et une « feuille de choux » est glissée à l'intérieur des paniers. Cette fiche présente les produits, des recettes pour les cuisiner, mais aussi les producteurs ayant participé. Norabio reproduit la proximité typique des AMAP par la participation des producteurs sur les points relais et la communication directe aux consommateurs. Pour autant ces BioCabas sont confectionnés et distribués selon un circuit centralisé comprenant plusieurs étapes intermédiaires. Ce n'est pas un ou deux agriculteurs qui entretiennent l'initiative et conditionnent eux-mêmes ou en petit groupe les paniers, mais un groupe de 40 maraîchers qui mobilisent une main d'œuvre externe chargée de la confection et de la livraison de milliers de paniers.

[159] Les paniers peuvent aussi contenir des œufs et de la crèmerie. Ils sont fournis par des éleveurs adhérents de la coopérative.

La centralisation permise par Norabio facilite en effet la constitution d'une grande quantité de paniers. Au démarrage de cette activité en 2004, l'offre en BioCabas compte une centaine d'abonnés livrés dans 14 points relais. Dix ans plus tard ce sont 900 foyers qui sont livrés sur 100 points-relais (mairies, commerces ou associations volontaires). Plus de 600 paniers sont confectionnés et répartis chaque semaine sur une dizaine de villes de la région. Pendant la période de changement d'échelle, la livraison annuelle oscille entre 30 000 et 36 000 paniers, ce qui représente une centaine de tonnes de légumes écoulés pour les adhérents. Ce nombre est resté relativement stable car ce débouché ne se développe pas au même rythme que le reste du secteur AB. En effet, si les consommateurs de bio sont de plus en plus nombreux en France, la croissance des achats de produits bio se réalise plutôt sur des canaux comme les supermarchés et les magasins spécialisés. D'autre part, le BioCabas n'est pas la seule offre de paniers AB sur la région, et l'expansion de ce débouché est limitée par l'émergence d'autres offres de paniers, mis en place par des maraîchers qui n'ont pas fait le choix d'adhérer à Norabio[160]. Notons également que les bénéfices tirés des ventes de paniers rémunèrent bien les maraîchers qui y contribuent, mais ne suffisent pas à dégager un chiffre d'affaires global suffisant pour payer les deux salariés embauchés par la coopérative. A ce titre, la directrice reconnaît en entretien que ce sont les autres marchés, notamment les ventes vers les plateformes de Biocoop, qui permettent aux BioCabas d'être maintenus au sein de la coopérative.

2.2. Biocoop : un client et partenaire fondateur pour Norabio

Le réseau Biocoop constitue un pilier commercial pour la coopérative : d'une part il est historique puisque la coopérative est fournisseur des plateformes de Biocoop depuis sa création, de l'autre ce client représente plus de 60% du chiffre d'affaires de la coopérative (environ 2900 tonnes pour une gamme de 34 fruits et légumes). Biocoop est un acteur de poids sur le marché de la distribution biologique. En 2017 son chiffre d'affaires frôle celui du groupe Carrefour sur le segment bio : 1,1 milliards d'euros pour Biocoop contre 1,23 milliards pour Carrefour[161]. Norabio et Biocoop sont des entreprises qui se sont développées ensemble, et ces deux coopératives, l'une de producteurs, l'autre de consommateurs, disent partager les mêmes valeurs et conception du développement de l'agriculture biologique : le commerce équitable, la saisonnalité, la proximité entre lieu de production et lieu de consommation.

---

[160] Cette concurrence locale est citée dans les Rapports d'Activités de la coopérative en 2013, 2014 et 2015.
[161] Challenges n°555. Les fortunes du bio. Mars 2018.

Être partenaire avec le leader de la distribution spécialisée est perçu comme un atout et une sécurité. Dans la section « Partenariats » du rapport d'activités 2016 de Norabio, la raison du partenariat avec Biocoop est explicitée. Il est un « *gage de durabilité dans la construction de systèmes alimentaires relocalisés inscrit dans notre projet politique* ». Cette proximité permet à la coopérative de « *développer nos productions dans un cadre construit collectivement avec des volumes et des prix cohérents (fourchette de prix bâtie en amont pour 3 ans)* »[162]. Les commerciaux disent apprécier travailler avec un client qui propose des fourchettes de prix et s'engage sur des volumes jusqu'à trois ans à l'avance. Les volumes à produire chaque année sont annoncés par Biocoop en début de campagne et leur valorisation est garantie par un système de prix plafond et plancher. Cela permettrait à Norabio d'avoir la certitude de vendre plus de la moitié des productions des adhérents dans de bonnes conditions et avant même que les agriculteurs n'aient semé la moindre graine ou planté le moindre plant.

> Biocoop nous assure une rémunération stable, donc économiquement je veux dire pour le producteur c'est clair que ça apporte un prix rémunérateur et qui nous permet de développer d'autres circuits de distribution qui sont peut-être un peu moins rémunérateur. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

En tant qu'intermédiaire entre les producteurs bios et les plateformes de Biocoop, Norabio joue un rôle clef pour massifier les volumes expédiés. La coopérative s'assure qu'un même camion peut être amorti par son passage sur plusieurs fermes. Norabio sert alors d'interlocuteur en charge d'optimiser le trajet des camions, organiser le groupement des produits en optimisant le coût de la livraison. Pierre est le commercial responsable de ce débouché, il est en lien avec les acheteurs des plateformes Biocoop, mais aussi du MIN de Rungis et de quelques autres grossistes qui cherchent des légumes bio expédiés par palette mono-produit (voir descriptif ci-dessous). Pierre reçoit les bons de commande de la part des acheteurs. Chacun comporte les quantités correspondant à chaque produit demandé pour livraison. Le commercial se charge de sélectionner les adhérents dont il est sûr[163] qu'ils peuvent répondre à la commande, de leur répartir les quantités et espèces voulues, et de les informer de l'horaire de passage du transporteur. L'adhérent recevant le bon de commande est donc averti du passage prochain d'un camion dans lequel il lui faudra déposer sa marchandise. Des palettes sont constituées sur la

[162] Norabio. Rapport d'Activités 2016. Page 26.
[163] Les outils utilisés pour permettre la répartition des commandes entre adhérents est détaillée dans le chapitre suivant (planification et répartition des commandes).

ferme : elles regroupent et facilitent la manutention des caisses de légumes demandés. Lors du passage du transporteur sur la ferme, ces palettes sont chargées dans le camion.

Sur la photo ci-contre, nous pouvons voir François un adhérent de la coopérative. Il avait préparé la veille une palette de 48 caissettes de pommes de terre brossées, commandées par la plateforme de Biocoop. Le transporteur se gare dans la cour intérieure de la ferme, la commande est chargée. Sur la photo François est en train de signer le bon de livraison attestant du bon chargement de la marchandise. Le transporteur continue sa tournée pour remplir son stockage chez d'autres fermes, puis livre *in fine* le camion rempli à la plateforme. Si la livraison est conforme, le client renvoie le bon de livraison signé à Norabio - s'assurant ainsi de la bonne réalisation de la vente. Les marchandises appartiennent désormais à Biocoop qui les répartit en petits lots destinés à ses magasins dans toute la France.

Photo 4. Ramasse des marchandises par le transporteur, sur l'exploitation de François. 2017



Ici, l'intervention de Norabio se réduit au « bureau de vente », comme l'appellent certains de nos enquêtés. Il s'agit d'un service qui n'implique que peu de moyens techniques et matériels de la part de la coopérative. Les produits sont préparés et expédiés depuis la ferme vers Biocoop. A aucun moment la coopérative ne prépare ni ne regroupe les commandes de façon centralisée. Norabio se charge de réaliser pour chaque ferme la relation client, la négociation des prix, la répartition des commandes, les opérations comptables (facturation, bons de commandes, bons de livraison), et la logistique. Les autres transformations et mises en conformité du produit sont réalisées par le producteur. Il se charge de mettre en forme le produit : brosser la pomme de terre pour correspondre aux critères visuels demandés, les répartir dans des caisses de bois de poids égal, et les regrouper sur une palette prête à être chargée dans le camion. Notons que les caisses utilisées pour confectionner les commandes sont achetées collectivement à l'échelle de la coopérative. Les producteurs adhérents disposent ainsi d'une facilité d'accès à des caisses

bon marché pour conditionner leur récolte. La coopérative fournit aussi les étiquettes à apposer sur les produits.

Ici, les agriculteurs ne vendent pas leur récolte brute mais une marchandise conditionnée sur la ferme. Ce critère est important car la forme par laquelle est vendue le légume permet d'obtenir un prix de valorisation différent. Le différentiel de prix entre un produit vendu brut à la récolte, ou un produit conditionné à la ferme va du simple au triple. Conditionner le produit à la ferme est considéré comme une stratégie pour « *ramener la valeur sur la ferme* ». La plus-value liée aux opérations de tri, lavage, brossage et mis en caisse se localise sur l'exploitation – ce qui distribue spatialement les lieux où la matière brute acquiert de la valeur. Notons que, sur les circuits de distribution spécialisés sur la gamme bio, les producteurs peuvent facilement expédier aux plateformes une marchandise prête à être mise en rayon - également appelée « unité de vente consommateurs »[164]. Livrer directement les plateformes des distributeurs 100% bio est facilitée par le format de conditionnement des légumes en vrac dans une caissette de bois. Ce format ne demande que peu d'investissements matériels pour la rationalisation de cette tâche. Sur les filières généralistes, à destination des GMS, le conditionnement des légumes (unité de vente consommateur) se fait sous plastique, ce qui demande des machines d'ensachage que peu d'exploitations peuvent s'offrir.

Sur un autre plan, le partenariat avec Biocoop permet à Norabio d'assurer l'exclusivité avec un distributeur leader. Pour les consommateurs de cette enseigne, l'identité du producteur et de Norabio est visible directement sur les étals. Avant de charger les caisses de légumes dans les camions à destination des plateformes, le producteur dispose sur chacune d'elle une étiquette avec le logo de Norabio, sur laquelle il peut renseigner son nom ou le nom de son exploitation. La stratégie de Biocoop consiste à apparaître comme un distributeur éthique et solidaire. L'identité des producteurs, leur origine et leur appartenance à une coopérative sont directement utilisés en rayon pour prouver la concordance de ses valeurs : les légumes sont régionaux ou français, en provenance de fournisseurs qui sont explicitement présentés comme des partenaires, dont l'histoire est lisible sur le site internet de l'enseigne (ou parfois sur des fiches explicatives déposées en rayon). Cette mise en visibilité permet à Norabio de vendre les

[164] CTIFL. *Distribution des fruits et légumes bio.* 2013.

produits de ses adhérents à bons prix, et à Biocoop de justifier son discours de distributeur éthique soucieux de l'origine des produits.

> Nous on a besoin des magasins Biocoop, mais les magasins Biocoop par rapport à leur image extérieur, à la fraicheur des produits, à la valorisation du fait qu'ils travaillent avec des filières durables, des groupements de producteurs tout ça, ils ont besoin de nous aussi. (Mathieu, Président de Norabio, 2017)

2.3. La vente en grands volumes : négocier collectivement sur les circuits de masse

Nous allons maintenant porter notre attention sur un circuit adapté aux producteurs de légumes de plein champ. Dès ses premières années, la coopérative a servi d'intermédiaire pour valoriser certaines espèces légumières typiques du Nord. D'abord la betterave et la pomme de terre bio – puis la chicorée, la carotte et l'oignon. Les deux premières sont des cultures symptomatiques de cette région. Cultivées en plein champ, les surfaces dédiées à ces légumes couvrent des pans entiers du paysage[165]. Les agriculteurs biologiques qui ne sont pas maraîchers et disposent de grandes surfaces à cultiver ont souvent ces légumes dans leur assolement.

Les adhérents qui produisent des pommes de terre, betteraves, carottes et oignons en plein champ sont moins enclins à conditionner eux-mêmes les centaines de tonnes qu'ils récoltent. Leur force est de produire de grandes quantités, suffisantes pour optimiser la logistique à l'échelle du semi-remorque. Ils vendent généralement en une fois à la récolte ou plus tard dans l'année s'ils peuvent stocker les volumes récoltés. Pour ces typologies de fermes, la coopérative assure l'intermédiation commerciale avec des industriels et des conditionneurs.

Les industries et les conditionneurs sont des opérateurs issus pour l'essentiel des filières conventionnelles, de statut privé et parfois de forme coopérative. Ils disposent d'infrastructures de grande volumétrie leur permettant de stocker, laver, trier, transformer et conditionner les produits pour leurs clients de la distribution. Les conditionneurs lavent, trient et ensachent les légumes pour ensuite les revendre aux centrales d'achat (généralistes ou spécialisées). Les industriels les transforment en purée, conserves ou chips qu'ils revendent sous cette forme. On compte parmi les clients de Norabio des opérateurs comme Rocal, Allaire ou Lunor qui sont

[165] En parallèle des grandes cultures plus classiques, comme le colza, le blé ou l'orge.

des cuiseurs de betteraves rouges, Desmazieres, McCain, Sibell ou Ferme de la Motte pour les pommes de terre (qu'ils vendent ensuite en filet ou sous forme transformée), Agriaal et Fort&Vert pour les carottes, et le Marché de Phalempin pour les oignons. Les ventes réalisées vers ces opérateurs permettent d'écouler chaque année plusieurs milliers de tonnes de pommes de terre, de betteraves rouges, plus de 800 tonnes de carottes, près de 200 tonnes d'oignons et de haricots bio.

Nous allons montrer l'intérêt du travail marchand réalisé par Norabio auprès de ces industries et conditionneurs. La coopérative mobilise trois leviers pour garantir de meilleures conditions de vente à ses adhérents : (i) utiliser le poids du groupement pour négocier les contrats d'approvisionnement auprès de chaque client, (ii) construire des « contrats tripartites », qui sont des contrats engageant au moins trois maillons d'une filière en même temps : producteurs-transformateur-distributeur, (iii) réduire la problématique de variabilité des récoltes en mixant les qualités demandées par les clients.

2.3.1. Négocier les prix des contrats à l'échelle du collectif

Pour qu'un industriel obtienne des marchandises de la coopérative, ce dernier doit s'engager à l'avance via une contractualisation. Hubert, le responsable commercial de ce débouché, négocie les conditions contractuelles avec les clients chaque année. Les deux s'engagent à l'écrit et à l'avance sur le prix des marchandises et les volumes à fournir pour l'année à venir. Pour obtenir des conditions à son avantage, la coopérative utilise son poids économique lors des négociations. Ce premier levier est classique de la stratégie de concentration des coopératives agricoles (Chomel et al., 2013) : en cumulant les volumes de l'ensemble des adhérents, il est plus aisé pour les commerciaux de peser lors des négociations avec les clients des circuits longs.

> C'est notre raison d'être de pouvoir négocier en volume : la force de négociation. (Félix, Directeur de Norabio, 2016).

Cette force de négociation collective ne sert pas uniquement à négocier les prix, il permet aussi de négocier la qualité demandée. Dans un cas, la récolte de carotte d'un adhérent allait donner des carottes un peu trop longues, plus de 22 centimètres, alors que le cahier des charges du client stipulait une longueur spécifique entre 18 et 22 cm. Cette contrainte de taille découle pour partie de critères visuels et d'homogénéité, mais ces dimensions sont aussi liées plus simplement à la taille des sachets utilisés pour emballer puis vendre les carottes auprès de la GMS. Une carotte trop grande ne rentrerait tout simplement pas dans leur sachet. Dès la mise au jour de ce problème, Norabio est rentré en contact avec son client afin de trouver une

solution. Cette anticipation a permis de rallonger la taille des sachets. Nous avons vu dans le chapitre 5 que le chargé de filière de Norabio choisissait de négocier les contrats avec les industriels en appuyant sa négociation sur la qualité demandée plutôt que le seul argument prix. Mobiliser le poids du collectif pour pousser un client à changer ses critères d'achat est une force rendue possible par le groupe. Il nous a été précisé de façon récurrente que de tels ajustements auraient été très difficile si l'agriculteur les proposait seul à seul avec ces clients industriels.

Chaque année, puisque les contrats sont annuels, un client peut renégocier les conditions de son contrat. Au moment de nos enquêtes, Hubert reconnaît que le phénomène est rare du fait du contexte de changement d'échelle. Les clients que nous avons cités sont pour la plupart engagés de longue date avec Norabio. Ils ont l'habitude de renouveler leurs contrats sans s'engager dans des négociations musclées : les prix annoncés restent stables d'une année à l'autre, et ils demandent à augmenter les volumes à fournir.

Si Norabio, en tant qu'intermédiaire capable de fournir de grands volumes, participe à maintenir ce climat de confiance par son poids économique, une autre stratégie est mise en œuvre pour pousser le cadre du partenariat à un autre niveau. Pour établir des contrats avec les industriels et conditionneurs, la coopérative cherche le plus possible à s'appuyer sur des contrats nommés « contrat tripartite ».

2.3.2. Le contrat tripartite : un dispositif de contractualisation à plusieurs maillons

Les contrats tripartites sont des formes contractuelles ayant vocation à lier ensemble au moins trois maillons d'une filière plutôt que deux. Sur les circuits longs à destination de la distribution, et particulièrement dans le cas des produits transformés, les transactions sont normalement séquencées. Il y a au moins deux intermédiaires entre le producteur et le consommateur : un industriel, puis une centrale de distribution. Il y a donc au moins une vente depuis le producteur jusqu'au premier intermédiaire (s'il y a un contrat formalisé, ce qui n'est pas toujours le cas). La seconde vente se fait entre l'opérateur intermédiaire et le distributeur. L'idée d'un contrat tripartite est de lier ensemble et en une fois les producteurs rassemblés via Norabio, un intermédiaire de type industriel, et un distributeur. Les modalités de fixation des prix sont donc construites tout autrement que dans le modèle séquencé habituellement pratiqué sur les circuits longs. La réflexion relative au calcul et à la négociation des prix ne porte dans ce cas pas sur un produit – qu'il soit au stade de la betterave brute achetée par l'industriel, ou de la betterave cuite achetée par le distributeur – mais s'opère à l'échelle de la chaîne participant à l'élaboration d'une marchandise singulière, demandée par un distributeur final.

Il convient dès maintenant de noter la similarité du contrat tripartite avec un contrat d'intégration verticale adossé à une marque de distributeur, pour mieux souligner sa différence. Les modalités commerciales du contrat tripartite ne sont pas uniquement déterminées par le distributeur, même si ce dernier spécifie clairement la marchandise qu'il souhaite obtenir pour ses points de vente. Le distributeur détermine avec précision le produit qu'il désire et les quantités souhaitées, mais les conditions de rémunération du travail de ses fournisseurs, jusqu'au producteur, sont collégialement décidées avec chacun des maillons. Les trois représentants – Norabio, industriel, distributeur - construisent les marges qu'ils peuvent chacun tirer de leur partenariat. Cette construction contractuelle ne peut être réalisée qu'à condition qu'un distributeur s'engage à co-construire son approvisionnement avec ses fournisseurs, et que ces derniers acceptent de partager leurs charges respectives.

Dans un contrat tripartite, Norabio, l'opérateur intermédiaire et le distributeur final co-construisent ensemble le parcours de la marchandise du champ au point de vente de l'enseigne. Ils fixent les conditions de rémunération de leur travail respectif pour constituer une telle chaîne. Dans ce cadre multi-acteur, la rémunération de chacune des parties est pensée avec les autres, dans l'objectif de faire perdurer leurs échanges par une répartition équitable des bénéfices tirés à l'échelle du circuit dans son ensemble. Les parties prenantes se placent dans une logique d'investissement à plusieurs : ils investissent du temps pour construire collectivement le canal permettant d'approvisionner un distributeur en particulier. En retour, les acteurs constituant la filière spécifique au produit demandé se garantissent réciproquement un volume prédéterminé.

> Biocoop nous fait part des besoins sur la betterave rouge précuite sous vide : « moi j'ai besoin de 150 tonnes (…) que ça soit de l'origine France, impérativement, et j'aimerais bien (…) qu'on aille voir ensemble le cuiseur, notre fournisseur de betterave rouge précuite sous vide, pour que l'engagement qu'on a avec lui de fournir X tonnes de betterave rouge précuite sous vide, sois liée à un engagement avec vous de se fournir en betterave brute ». Donc on fait les ratios machins, chaine de valeur, on sait de combien le transformateur va avoir besoin pour faire sa transfo, combien il va prendre de marge etc. Ça c'était l'historique, on l'a démarré avec la betterave rouge, avec l'établissement Leblanc (…). Et on l'a étendu à d'autres marchés. On le fait avec McCain pour du flocon de pomme de terre, on le fait avec Soup'idéale, on le fait demain avec Sibell pour les chips. Donc c'est vraiment la notion d'un besoin exprimé d'un circuit de distribution, on remonte sur l'amont et on a une notion de transparence sur la totalité de la chaine de valeur. (Benjamin, Chargé de filières à Norabio, 2017)

Ces contrats peuvent inclure une chaine d'opérateurs conséquente. A titre d'exemple, le chargé de filières de Norabio nous présente son montage pour un contrat contenant cinq parties prenantes. Ce cas concerne la création de plats préparés surgelés bio pour Biocoop : les matières premières sont fournies par la coopérative, viennent ensuite la surgélation, la lyophilisation, puis la confection du plat préparé par l'assembleur en regroupant plusieurs éléments surgelés lyophilisés. Enfin, le plat préparé, mis en forme et conditionné par l'assembleur, est livré à la plateforme de Biocoop qui commercialise cette gamme de produit sous sa marque de distributeur « Ensemble pour plus de sens ». Tout au long de la chaîne, il dit connaître les coûts des autres maillons, lui permettant d'évaluer l'intégrité des opérateurs impliqués dans la chaîne d'acteurs.

> On a les producteurs de Norabio, Agrifreezreeze ou Pinguin (les surgélateurs), qui envoie ça chez le lyophilisateur (déshydratation), qui fournit à Réserve de Champlat (assembleur), qui livre à Biocoop. Pourquoi il y a un intérêt de flécher tous ces éléments-là ? C'est que moi je connais le souhait de prix de vente de Biocoop. Réserve de Champlat, on travaille depuis longtemps, avec Biocoop en produits en commerce équitable Nord-Nord[166]. En analyse de la valeur on sait : cout de marge, transformation. Je connais les couts de transformation de mon lyophilisateur. Le but c'est que chacun ait de quoi vivre, chacun a ses propres besoins, mais il n'y a pas un intervenant parmi l'ensemble de cette chaine qui prend plus que d'autres. (Benjamin, Chargé de filières à Norabio, 2017)

Ce type de contrat, qui va de la production à la distribution, participe à répartir le plus équitablement possible la valeur créée. Cela est rendu possible car la marchandise faisant l'objet de la contractualisation est singulière : elle n'est produite que pour le distributeur, et ce dernier choisit de fonder son approvisionnement sur des principes de transparence jusqu'au producteur. Grâce au fléchage et à la traçabilité des relations commerciales, l'identité des producteurs est transmise jusqu'aux consommateurs finaux. Dans ce cadre, ce dispositif contractuel sert à réduire la distance entre producteur et consommateur. Le distributeur bénéficie d'une sécurisation d'approvisionnement au moins un an à l'avance, Norabio fournit son image de coopérative de producteurs biologiques pour justifier les prix de vente aux consommateurs. La transparence des marges tout au long de la chaîne garantit une juste rémunération des producteurs, argument de « commerce équitable » que mobilise Biocoop pour justifier de l'unicité de ses produits sous sa marque de distributeur. Cette technique est facilitée lorsque le

[166] Nouveau signe distinctif de qualité développé par Biocoop dans les années 2016. Norabio participera à l'établissement des critères définissant le cahier des charges de ce label.

distributeur impliqué considère les valeurs de solidarité, de durabilité et d'équité comme des arguments marketing pour sa clientèle.

> Ça demande beaucoup de travail en amont, mais c'est de la sécurisation long terme. Parce que ces gens-là, comme Biocoop, il aura toujours besoin de sa pomme de terre bio surgelée, ou Picard. D'autant plus si elle est d'origine France et sécurisée par un groupement, là c'est vraiment… pour eux c'est tout bénéf : ils sécurisent leurs approvisionnements, ils peuvent communiquer dessus. Nous on structure les filières, on sécurise nos producteurs. (Benjamin, chargé de filières à Norabio, 2017)

Ces contrats tripartites sont originaux et leur mise en place nécessite un important travail marchand. Il faut à la fois l'engagement d'un distributeur prêt à sécuriser son approvisionnement du champ à l'assiette, mais aussi des opérateurs intermédiaires qui acceptent de partager l'information sur leurs charges et leurs marges. Si ces contrats ne représentent encore que des quantités limitées par rapport aux contrats bipartites classiques, à hauteur de 10 % des volumes des ventes en gros volume, ils sont un modèle à dupliquer pour inscrire à plus grande échelle une autre géométrie des rapports de force sur les filières longues.

Le pari des contrats tripartie est donc de conserver une structure des filières où les offres et demandes s'articulent selon cette logique de partenariat vertical plutôt que d'organiser les transactions de façon ouverte et libre, qui s'appuient elles sur des dynamiques concurrentielles à l'interface entre chaque maillon d'une filière[167]. A l'image des travaux réalisés dans l'ouvrage du Centre de Sociologie des Organisations sur la « concurrence » (Castel, Hénaut et Marchal, 2016) - définissant celle-ci comme la résultante d'un construit sociotechnique réalisé par les acteurs eux-mêmes – nous voyons ici un dispositif de contractualisation qui vise explicitement à limiter les dynamiques de concurrence entre producteurs, entre opérateurs et entre distributeurs. En effet, les trois maillons s'engagent pour un volume donné à ne traiter qu'entre eux, selon des conditions de prix et d'approvisionnement qui ne concernent qu'eux, et à maintenir le plus longtemps possible ce format qui est construit pour répartir équitablement et en amont les bénéfices des ventes aux consommateurs. Les bénéfices tirés par les transactions ne sont plus dépendants des fluctuations de prix du marché, mais sont figés préalablement dans

[167] L'industriel met en concurrence les producteurs pour avoir les prix les plus bas. Le distributeur met en concurrence les industriels pour avoir les prix bas. De façon pyramidale, chaque maillon se prête au jeu de la concurrence pour servir ses intérêts.

ces relations commerciales, cadenassées et préservées des intempéries économiques. Les marges sont garanties, au prix d'une transparence et dépendance accrue entre maillons.

2.3.3. Gérer la diversité des qualités en combinant des clients aux attentes différentes

En dernier point, lors de l'exécution des contrats, c'est-à-dire à l'expédition des récoltes, Norabio joue un autre rôle pour ses coopérateurs : elle aide à gérer la variabilité des récoltes produites. En effet, entre parcelles cultivées, ou même à l'intérieur d'une parcelle cultivée, il est courant d'avoir des légumes qui n'ont pas les mêmes tailles, calibres ou formes : des carottes trop longues, des oignons trop gros, des pommes de terre difformes… Nous traitons donc maintenant du travail marchand mis en œuvre par la coopérative pour gérer la matérialité des marchandises : la variabilité du vivant (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013).

L'atout de Norabio est de pouvoir orienter une parcelle de production en fonction de la qualité de son contenu, et ainsi optimiser les gains réalisés pour toutes les qualités produites par les adhérents. Structurer les filières passe ici par une meilleure gestion de la variabilité, dans l'objectif d'optimiser le revenu des sociétaires. Dans le cas des betteraves, Norabio contractualise avec trois cuiseurs de betteraves différents. Ces trois clients ne valorisent pas les mêmes calibres de betterave[168]. L'un accepte les betteraves de petit calibre mais pas les grosses, l'autre accepte les grosses mais pas les petites. En négociant les volumes produits par tous les membres auprès d'un répertoire de clients diversifiés dans leurs exigences, Norabio garantit aux adhérents que la variabilité des calibres de betteraves trouvera un client pouvant les rémunérer.

En pomme de terre, la coopérative contractualise à la fois avec des clients qui veulent une pomme de terre pour le marché du frais (vendue en filet à cuisiner à la maison) et des pommes de terre dédiées à être transformées en chips ou purée. Avec plus de 27 variétés de pomme de terre différentes cultivées par les adhérents, chacune ayant ses spécificités (précoce, tardive, stockable, « chipsable », ou colorée), il est parfois possible de basculer des volumes à destination du frais vers le transformé et inversement. Cette possibilité permet de réguler les effets de surproduction ou de sous-production qui font varier le prix de la pomme de terre en cours de campagne. Cette possibilité est liée au fait que les clients sur le marché du frais et ceux sur le marché du transformé sont distincts, composés d'opérateurs qui recherchent les mêmes

[168] Norabio. Rapport d'Activités 2016.

produits mais selon des critères de sélection différents. Notons que cette combinaison entre frais et transformé ne sert pas seulement à se prévenir des fluctuations des prix sur le marché du frais (pouvant parfois être saturé), mais permet aussi de valoriser des récoltes dont l'état rend impossible un bénéfice auprès des opérateurs de ce marché.

> Je me souviens d'une année, un collègue qui avait des années de sécheresses. Ses carottes étaient relativement petites, et en plus elles étaient annelées. Des à-coups de croissance. Si elle l'avait vendu en direct chez Agriaal c'était 0. La seule valorisation qu'on lui a trouvée c'est de la surgélation pour faire de la purée de carotte en surgélation. Et bien quand on a fait le point à la fin, elle a vendu à 250€/tonne au lieu de 500, sauf que l'ensemble de son volume est passé, il n'y a pratiquement pas de déchet parce qu'ils sont moins exigeants. Et quand tu calcules par rapport à une carotte qui est vendue 500€/tonne et tu jettes la moitié parce que ça ne correspond pas aux volumes c'est pareil. (…) C'est la force du collectif qui fait que tu peux ouvrir des nouvelles lignes, faire des nouvelles choses. (Mathieu, président Norabio)

En conclusion, trois mécaniques sont donc mobilisées par la coopérative pour mettre en œuvre son projet de filières équitables et durables dans les circuits portant sur ses productions les plus industrielles. La première consiste à utiliser le poids du collectif, des volumes que les adhérents représentent, pour obtenir des conditions contractuelles plus favorables que s'ils n'étaient seuls. La force du collectif ne sert pas seulement à agir sur les prix, mais aussi sur la qualité et le conditionnement (par exemple la négociation sur la tendreté des petits pois vue au chapitre précédent ou la taille des sachets recevant les carottes). Le second levier consiste à s'appuyer sur des contrats tripartites dans lesquels les conditions d'achat sont définies de façon collégiale entre Norabio, l'industriel et le distributeur final. Si Biocoop est un distributeur qui a permis d'initier ce type de contrat, Norabio cherche pour ses autres clients à répliquer la même construction contractuelle. Enfin, les gestionnaires s'assurent d'offrir à tous les adhérents un débouché possible et rémunérateur quel que soit l'état final de la récolte du producteur.

2.4. S'ancrer dans le territoire, en devenant une « plateforme bio d'approvisionnement régional multi-produits »

Le dernier format de vente est à la fois le plus récent et le plus original par son hybridité. D'un côté, il repose sur la volonté politique forte de connecter bassin de production et bassin de consommation, et se restreint à ce titre à des flux de matières sur un périmètre régional. De l'autre, les prestataires qui permettent la mise en œuvre de ce circuit territorialisé sont issus du conventionnel. Norabio construit en effet un format de commercialisation ressemblant

fortement aux activités de grossiste, consistant à livrer des points de vente avec des petites commandes composées de plusieurs produits bio régionaux. Les flux logistiques depuis les fermes vers les clients en région sont alors entièrement créés au cours de la période de changement d'échelle. Nous allons montrer comment les gestionnaires ont construit pour leurs adhérents un canal clef en main afin d'approvisionner les cantines scolaires, restaurants d'entreprise, magasins spécialisés bio et supermarchés implantés autour de chez eux.

Tout d'abord, la création et la professionnalisation de ce format de vente répond au projet politique de la coopérative visant à rapprocher production et consommation sur la région : *« asseoir notre positionnement de plateforme bio d'approvisionnement régional multi-produits »*[169]. Le débouché « *Région* », nommé ainsi depuis 2015, regroupe trois comptes clients distincts, constitués depuis 2010. Ils ont été créés pour augmenter la capacité de vente de la coopérative, en réponse au contexte de changement d'échelle. Ces trois comptes font respectivement référence aux clients de la Restauration Hors Domicile (RHD), aux magasins bio ou magasins tenus par des producteurs adhérents, et enfin aux supermarchés généralistes. Ils ont en commun d'être tous situés dans la région Hauts-de-France, de rechercher une gamme large de produits bio, frais et locaux. Le format des commandes et de livraison correspond dans le jargon de la distribution à du « demi-gros » : des palettes multi-produits[170]. Chaque commande comporte des quantités suffisantes pour s'opérer à l'échelle de la palette, mais celle-ci comporte une diversité de légumes différents à chaque envoi. Les trois comptes se sont constitués successivement et en juxtaposition, formant un mille-feuille comprenant aujourd'hui une cinquantaine de clients en Hauts de France. Ce débouché n'a même pas cinq ans d'existence au moment de nos enquêtes, mais il génère déjà plus de chiffre d'affaires que les BioCabas.

Les premiers flux de livraison en région débutent en 2010. La coopérative démarre une activité commerciale à destination des clients de la RHD. Cela correspond à l'approvisionnement des restaurants scolaires, des collectivités, des sociétés de restauration ou des restaurants commerciaux indépendants. Le développement de cette activité est concomitant de l'impulsion donnée par les pouvoirs publics pour développer une alimentation biologique et locale dans les cantines. Le Grenelle de l'environnement intimait l'objectif de 20% d'approvisionnement bio dans la restauration collective d'ici 2012. Norabio va profiter de cette orientation politique de

[169] Norabio. *Rapport d'Activité.* 2016.
[170] Le « marché de gros », typique de l'expédition aux centrales d'achat à l'échelle nationale, fait référence à la livraison de palette mono-produit.

mise à disposition de produits AB en RHD pour démarrer les ventes vers les cantines de sa région.

Notons qu'au-delà du portage politique à cette époque et des volumes déjà produits par les adhérents, la création d'un format de commercialisation de produits bio et locaux à destination des cantines est loin d'être aisée, puisqu'il faut créer de toute pièce de nouveaux liens, prix et formes de livraison adaptés aux besoins de la restauration collective (Le Velly et Bréchet, 2011 ; Maréchal et al., 2019). Pour construire un approvisionnement de produits bio vers les cantines, Norabio va s'appuyer sur des outils développés par le réseau FNAB et son partenaire Biocoop. Norabio est ainsi membre d'un réseau national, Manger Bio Ici et Maintenant, créé en 2010 par un ancien salarié de la FNAB, regroupant aujourd'hui une dizaine d'OEPB tournées vers la restauration collective. Le réseau MBIM leur permet de mutualiser les savoir-faire en partageant leurs retours d'expérience. Cette association fournit ainsi des outils logiciels facilitant les prises de commande par les restaurants : il s'agit par exemple pour Norabio de son site web norabio.mbim.fr qu'utilisent les clients pour accéder au catalogue des produits de la coopérative. Enfin, ce réseau donne un cadre pour un partenariat entre les opérateurs du réseau MBIM et la branche RHD de l'enseigne Biocoop. L'essentiel des produits livrés par les OEPB du réseau proviennent de leurs adhérents respectifs, mais une partie peut être fournie par Biocoop Restauration. Les OEPB du réseau peuvent faire circuler leurs récoltes via cette branche de Biocoop, permettant à chaque membre de compléter son catalogue avec des produits en provenance d'autres bassins de production. Norabio participe de ce mouvement, et les ventes vers la RHD s'appuient d'abord majoritairement sur le service de Biocoop RHD au démarrage de l'activité : il permet dès le début de proposer dans son catalogue une gamme large et complète ainsi qu'une régularité d'approvisionnement au cours de l'année. En 2016 Norabio livre plus d'une centaine de restaurants et les adhérents apportent désormais plus de 90% des marchandises (le reste provenant toujours de la branche RHD de Biocoop).

En sus des livraisons à la RHD, les gestionnaires vont développer des liens avec une autre clientèle présente sur la région. Cela permet d'augmenter encore plus le potentiel d'écoulement de la coopérative en réponse à l'augmentation du nombre d'adhérents. Ainsi, depuis 2013, des magasins bio et des magasins de producteurs bio vont être approvisionnés par la coopérative.

Si Norabio livre la centrale de Biocoop à Paris (plus le MIN et d'autres grossistes), il s'agit ici de créer des ventes directement auprès des magasins sans faire transiter les marchandises par les plateformes de Biocoop qui sont situées dans la région parisienne. Le destinataire final est

le même, mais le format de livraison et les flux logistiques sont bien différents. La demande d'une livraison en direct provient d'abord d'une douzaine de magasins Biocoop en région. Ils souhaitaient réduire la distance logistique de leurs approvisionnements. En plus de ces magasins s'ajoutent des adhérents souhaitant étendre la gamme qu'ils proposent à la vente directe sur leur exploitation. Si Norabio a pu court-circuiter la centrale de Biocoop pour vendre directement à ses points de vente, cela ne s'est pas fait au dépend de Biocoop ni dans son dos. En effet, les deux parties avaient un intérêt à cette opération. Norabio concrétise sa volonté de devenir une plateforme régionale de distribution de produits AB, et pour l'enseigne nationale Biocoop, cela lui permet de concrétiser sa volonté de réduire la distance parcourue par les flux logistiques, afin de réduire l'impact carbone de ses activités. Biocoop n'ayant pas de plateforme logistique dans les Hauts-de-France, les gestionnaires de Norabio ont joué cette carte pour prendre ce rôle et livrer les points de vente de la région directement. Pour les magasins en région, la livraison directe réduit le temps et la durée entre la cueillette et la livraison : les produits livrés sont garantis frais et locaux. Le répertoire de magasins en région s'étend rapidement : de 12 magasins en 2013, ce marché dessert 36 magasins en 2016, plus 18 magasins de producteurs (point de vente à la ferme détenu par des adhérents).

Après 2014, la distribution régionale va encore pouvoir s'étendre grâce à la démocratisation des produits AB auprès des consommateurs. Les gestionnaires voient en effet apparaître une demande des supermarchés pour être approvisionnés en bio locale. Le gérant du Leclerc de Templeuve, proche de Lille, fait partie des premiers supermarchés généralistes à initier une demande de produits bio locaux auprès de Norabio. Le directeur de ce supermarché est reconnu par un salarié du Gabnor comme un chef de GMS engagé, pionnier pour réduire le gaspillage alimentaire et proposer des contrats durables à ses fournisseurs. Il est accompagné par le Gabnor pour construire avec Norabio une solution d'approvisionnement bio et locale pour son point de vente. Courant 2015, d'autres supermarchés sur la région rejoignent le mouvement : quatre autres Leclerc, un Cora et Simply Market, puis en novembre 2016, un Monoprix. Tous sont situés dans la région Nord Pas de Calais.

Il peut paraître étonnant qu'une coopérative 100% bio historique du mouvement agricole biologique initie des relations avec les distributeurs conventionnels. Pour autant, le contexte de changement d'échelle a cela de particulier de voir se constituer ces canaux de distribution hybrides. Cette rencontre entre opérateurs historiques et spécialisés sur les produits AB avec des enseignes conventionnelles de distribution ne mène pas nécessairement à une lutte acharnée

entre eux. La directrice de Norabio considère en effet que le contexte de changement d'échelle (moins d'offre que de demande) joue un rôle important dans la possibilité d'établir des relations commerciales innovantes avec des acteurs de la distribution généraliste.

> La force de la bio quelque part, et de Norabio, c'est de pouvoir dire non à la GMS. Non on ne vous vend pas parce que le prix n'est pas bon. Donc ils sont obligés de réfléchir autrement que par le prix au niveau de la GMS, ou autrement aussi que par gros volumes. Ils changent leur façon de faire pour la bio. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Pour mettre en lien les adhérents et les GMS, les gestionnaires considèrent qu'il ne faut pas commercer avec les acheteurs de la centrale d'achat, mais directement avec les chefs de rayon sur les points de vente. Contourner la centrale pour vendre directement aux supermarchés est considéré comme la voie la plus aisée pour placer les producteurs dans un rapport de force à leur avantage. Dans cette configuration Damien, le commercial responsable des relations avec les grandes et moyennes surfaces de la région, considère possible de refuser leurs exigences de baisse de prix.

> Pour moi, (pour) garantir à mes producteurs qu'ils ne vont pas tomber dans les mêmes travers que le conventionnel et qu'ils vont garder le pouvoir, pour moi il ne faut pas aller en centrale. Il faut livrer au magasin en direct, parce que demain s'il veut une baisse de prix, je pourrai lui dire non. Je ne peux pas le faire si c'est une grosse centrale. (…) Je rate juste un point de vente. Ce n'est pas grave puisque j'en ai 50 autres à côté. (Damien, Commercial à Norabio, 2017)

Photo 5. Visuel d'un étal BiodMinCoin au Leclerc de Templeuve



Les produits des adhérents livrés aux supermarchés de la région bénéficient d'une image singulière : la coopérative a développé une marque en 2016, BiodMinCoin. Si des GMS veulent des produits de Norabio sur leurs étals, ils doivent accepter de mettre en visibilité l'origine des produits selon un packaging déterminé par la coopérative. La création d'une identité visuelle fournit au client généraliste un produit bio dont l'image est locale et équitable. Pour cela, les produits des adhérents sont emballés par un prestataire (FraisPack). Pour Damien, la marque Biodmincoin est importante, mais elle ne suffit pas à garantir la fidélité de ses clients GMS. L'animation et la publicité directement sur les points de vente est présentée comme fondamentale pour amener les consommateurs non-

spécialiste du bio à reconnaître la spécificité des produits de Norabio comparativement aux autres : sur la photo ci-dessus, les produits Biodmincoin sont regroupés sur un ilot, signalés par un bandeau indiquant la marque et la spécificité de ces marchandises, indiquées comme « nouveau » ou « les produits locaux »). Damien va aussi directement dans les supermarchés avec un kakémono à l'effigie de Norabio, arrête le chaland pour lui expliquer la singularité de ses produits : « *tu as bien vu là ? ça c'est un produit que vous n'aurez jamais ailleurs. Il est bio, il est local, équitable, il n'y en a pas ailleurs. Il n'y en a qu'ici* ». Selon lui, cette identification des produits bio et locaux par l'animation en rayon sert le supermarché : elle lui fournit une image de proximité avec la profession agricole bio, rompant avec l'idée que les GMS n'ont pas à cœur de proposer du bio en concordance avec des valeurs de solidarité ou proximité. De son côté, la marque et l'animation en magasins servent selon lui à fidéliser les consommateurs, et donc, par effet rebond, les chefs de rayon de chacun des points de vente qu'il fournit.

En réponse au changement d'échelle et dans un contexte où les distributeurs spécialisés et généralistes sont en concurrence forte, les gestionnaires de Norabio doivent jongler entre deux principes parfois contradictoires : augmenter les capacités de vente de la coopérative en livrant des GMS, tout en maintenant leur image alternative et la confiance des clients spécialisés. Pour éviter que les ventes effectuées avec les points de vente généralistes ne se différencient des pratiques mises en œuvre auprès des réseaux spécialisés, la coopérative met ces deux familles de client au même niveau de prix. Les achats qu'effectuent les GMS se font via le même logiciel que ceux réalisés par les autres clients de la région : ils commandent l'un comme l'autre sur la même interface de vente : norabio.mbim.fr[171]. Ainsi, ce ne sont pas les points de vente spécialisés bio qui sont mis au niveau des critères de la GMS, mais les chefs de rayon d'enseignes généralistes qui doivent s'adapter aux standards de prix construits initialement pour les enseignes spécialisées bio. Cette équité de traitement entre les magasins Biocoop et les supermarchés est rendue possible par des choix politiques pris par les administrateurs pour cadrer les pratiques des salariés de la coopérative.

> Norabio fait partie des structures adhérentes à Biocoop. Donc voilà. Si on détruit son outil… c'est pour ça qu'à un moment à la coopérative, pendant longtemps, on n'a pas voulu livrer les grands magasins. Et puis la stratégie a été de dire : on livre les magasins (GMS), à une condition, que le prix soit

[171] Cette interface web de vente est destinée à tous les clients situés en région : RHD, magasins spécialisés et GMS.

> équivalent. Que nous on vende à prix équivalent aux Biocoop. (…) A leur niveau ils sont en concurrence. Pourquoi un consommateur va payer un produit 10% plus cher à Biocoop s'il l'a à Auchan 10% moins cher. Ce n'est pas normal. Donc il faut qu'il y ait une équité. (François, agriculteur Norabio)

Pour livrer directement ces trois familles de clients (RHD, magasin spécialisé, magasin généraliste), il a été nécessaire pour Norabio de recréer l'infrastructure logistique entre les adhérents et les points de vente régionaux. Du diagnostic établi par le directeur, il est aisé de trouver des transporteurs qui traversent la France, mais des prestataires capables de transporter rapidement et à faible coût des marchandises régionalement, il n'en existe quasiment plus. La coopérative a d'abord loué un camion frigorifique et embauché un préparateur livreur afin de réaliser les tournées sur les fermes (la collecte), assurer la confection des commandes et livrer chaque point de vente. Cette solution est rapidement délaissée car trop onéreuse : les ventes ne suffisaient pas à rentabiliser le coût du salarié, et les quantités de produits demandées par les clients ne faisant qu'augmenter, l'envergure de cette logistique était insuffisante. Pour recréer des canaux de distribution régionaux efficace et en capacité d'absorber les nouveaux volumes produits par les adhérents, Norabio va trouver un prestataire conventionnel pour les opérations de regroupement, confection et livraison des commandes. La coopérative s'appuie alors sur un grossiste conventionnel : la société Charlet.

La société Charlet est l'un des rares grossistes de la région, et le seul à notre connaissance, qui propose un service logistique adapté à l'échelle régionale. Il dispose d'un grand entrepôt où circulent les marchandises conventionnelles à destination des restaurants et GMS des Hauts-de-France. Charlet dispose de hangars de stockage, d'une flotte de 65 camions et d'une équipe de caristes. C'est sur sa plateforme que sont regroupées et prises en charge les productions des adhérents ayant pour destination les clients du débouché *Région*. Norabio y loue un espace réservé aux marchandises bio de ses adhérents, bien démarqué des autres espaces dédiés aux produits non-bio. A réception des caisses de légumes confectionnées par les producteurs, les caristes vont, si besoin, stocker ces marchandises, les répartir en petits lots diversifiés pour constituer les commandes des clients, et expédier ces dernières via les camions. Le cariste prépare donc des palettes multi-produits qui seront livrées quelques heures plus tard. L'un d'eux est visible en gilet orange au premier plan sur la photo ci-dessous. Cette activité de réception et allotissement s'opère dans ce grand hangar dont les circulations s'effectuent entre différents stocks de produits (à gauche et droite sur la photographie).

Photo 6. Entrepôts de Charlet à Bois Grenier. Vue depuis les bureaux de Norabio.



Au fond du hangar (non-visible sur la photographie), la société FraisPack conditionne des produits à destination des supermarchés. Il s'agit d'un local où une unité de conditionnement permet de mettre les productions en barquette, en sachet, filet ou flowpack (entouré d'un film plastique). La pesée et l'ensachage permettent de créer des lots de fruits ou légumes de même poids, emballés sous film protecteur, disposant d'un code-barre et du visuel Biodmincoin.

Norabio utilise donc les compétences logistiques de Charlet pour concrétiser son projet de développement de filières bio alternatives. Elle utilise à son avantage un prestataire ayant pour habitude d'assurer des fonctions logistiques complexes sur les chaînes conventionnelles. Ici c'est la mobilisation de ces infrastructures et de ces compétences propres aux circuits de la distribution qui permettent à la coopérative de construire sa logistique régionale. Charlet, un opérateur conventionnel, participe ainsi au développement d'un système de commercialisation alternatif en Hauts de France : c'est grâce à ce prestataire et aux relations que la coopérative a su nouer avec lui qu'une offre régionale de produits bio locaux et de saison peut être proposé à l'ensemble des clients restaurateurs, cantines, magasins bio mais aussi supermarchés généralistes et même à destination des points de vente producteur (en complément de gamme).

Conclusion du chapitre 6

Au début de ce chapitre nous présentions Norabio comme un opérateur en croissance rapide, et soulignions que cette transformation pouvait être problématique puisqu'elle mettrait en tension volumes et valeurs (Lamine et Noe, 2017). En même temps, nous précisions dès le départ que la coopérative avait pour ambition d'opérer son changement d'échelle en s'assurant de respecter certains principes d'organisation des filières biologiques : maintenir la diversité des fermes sur le territoire, l'ancrage de ses activités dans une économie régionalisée, construire des relations contractuelles sur des bases équitables et durables. Michel Callon clarifiait l'intérêt de considérer les marchés comme des agencements dynamiques, amples et peuplés de multiples entités et processus afin de proposer une conception des marchés sous la forme de « *dispositifs qu'il est possible d'orienter, au moins dans une certaine mesure* » (Callon, 2013, p. 327). Les ensembles enchevêtrés d'agents, d'informations et d'équipements divers fabriquent le marché (définir la marchandise, mettre en relation vendeurs et acheteurs, calculer les prix, fixer des horizons temporels par la contractualisation…), mais le travail d'assemblage participe à inscrire une finalité politique dans la réalisation de ces fonctions marchandes.

Dans la première partie, nous avons vu que la croyance dans l'avènement d'une autre économie, d'une autre organisation des filières agricoles, fait partie intégrante du projet que déploie la coopérative auprès de ses adhérents, son réseau et ses partenaires économiques. Son travail interne sur les valeurs et principes de l'entreprise forge un ensemble de documentations et recommandations écrites qui lui servent de boussole dans ses prises de décisions. Pour autant, une boussole indique la direction mais ne dit rien de la nature du chemin à parcourir, notamment sur la nature des activités commerciales à mettre en place pour concrétiser le projet. La seconde partie nous permettait donc de détailler ce projet alternatif sur le plan opérationnel, en clarifiant la nature et le fonctionnement des quatre formats de commercialisation construits au sein de la coopérative.

Nous avons alors montré que la diversité des formats est en elle-même un résultat du projet politique poursuivi. En effet, au lieu de choisir de se concentrer sur les débouchés et les producteurs qui apportent le plus de profits, le conseil d'administration et les gestionnaires ont choisi au cours du changement d'échelle de maintenir et même augmenter la diversité des formats de commercialisation. Le maintien de cette diversité, comme nous le soulignions, est

un choix coûteux. La directrice exprimait que, d'un point de vue comptable et managérial, le « bon sens » commercial aurait normalement amené la coopérative à se spécialiser sur les formats de vente les plus rentables (à savoir l'Expédition et les Contrats) et à ne plus assurer les deux autres canaux de vente (les BioCabas en premier lieu, mais aussi le débouché Région). Pour autant, de tels choix auraient limité drastiquement la diversité des adhérents, les maraîchers et producteurs à faible tonnage ne trouvant plus débouché à leur pied au sein de la coopérative.

Ensuite, la description des quatre formats de vente nous a permis de clarifier la nature sociotechnique de leurs composantes. Sur ce point, les agencements du marché réalisés par Norabio mixent des producteurs biologiques avec des clients conventionnels : des industries de transformation, des entreprises privées généralistes, des supermarchés. Dans le processus de commercialisation en lui-même, notamment pour le débouché Région, la coopérative s'appuie sur les services du grossiste Charlet qui est un opérateur conventionnel. L'hypothèse de conventionnalisation supposerait que de telles relations amènent à un délitement des valeurs de la coopérative du fait des pressions marchandes exercées par ces opérateurs et prestataires généralistes. Or ce sont ici les liens avec de telles organisations qui permettent à la coopérative de changer d'échelle en faisant vivre son projet politique. Un tel constat mérite attention, car il montre que le fonctionnement des filières peut être alternatif, y compris lorsque ces filières intègrent des opérateurs et prestataires conventionnels (voir de même Le Velly, 2017). Ici l'hybridation est la solution adoptée par Norabio pour assurer sa croissance économique en conservant ses valeurs et son projet alternatif : maintenir la diversité des adhérents en leur proposant à chacun un débouché adapté, tout en augmentant les volumes vendus, en assurant une logistique efficace et une capacité de négociation collective.

En dernier point, nous devons souligner l'importance des relations partenariales nouées avec Biocoop. Elles participent en effet à innover dans la façon de commercer avec des opérateurs généralistes. Deux exemples sont illustratifs. Les « contrats tripartites » que la coopérative crée avec Biocoop permettent de modifier la géométrie des rapports de force sur la filière, mais cela se concrétise en intégrant un intermédiaire généraliste dans la négociation contractuelle. C'est la coopération entre le premier maillon et le dernier maillon qui participe à influencer les modes de coordination noués avec ces intermédiaires. Ensuite les règles d'égalité de traitement sur le débouché Région sont aussi importantes. En fixant des prix de vente équivalents entre une GMS ou un magasin Biocoop, Norabio développe ses ventes vers les clients GMS tout en

contraignant ces derniers à acheter à des prix qui sont d'abord construits pour les réseaux spécialisés.

En somme, la stratégie commerciale composite de Norabio permet aux gestionnaires de développer les volumes mis en marché en maintenant son projet de coopérative. Il s'agit d'un exemple remettant en cause l'hypothèse de conventionnalisation, puisque l'union des contraires participe ici à structurer des filières longues capables de faire transiter des milliers de tonnes de légumes, tout en maintenant l'altérité politique voulu par les promoteurs de l'agriculture biologique.

CHAPITRE 7

Maintenir la cohésion de la coopérative : un travail marchand entre gestionnaires et sociétaires

Dans ce chapitre, nous allons montrer que Norabio, malgré ou à cause de sa réussite économique manifeste, n'est pas protégée des problématiques de gestion, coordination et cohésion classiquement observées dans les coopératives agricoles.

La littérature sur les coopératives montre que la confiance entre adhérents et gestionnaires est fondamentale pour la réussite de l'entreprise. Elle assure la fidélité commerciale des adhérents (Harvey et Sykuta, 2006), leur participation accrue dans la vie et la gestion de l'entreprise (Birchall et Simmons, 2004 ; Nilsson, Kihlén et Norell, 2009 ; Österberg et Nilsson, 2009) mais influence aussi la cohésion des producteurs entre eux, leur performance individuelle et leur degré de satisfaction vis-à-vis des services rendus par les gestionnaires (Hansen, Morrow Jr et Batista, 2002 ; Morrow Jr, Hansen et Pearson, 2004). La cohésion entre coopérateurs[172] et gestionnaires est donc importante pour la réussite d'une entreprise coopérative. Dans notre cas, cette confiance et cohésion entre adhérents et gestionnaires est mise à rude épreuve du fait du changement d'échelle. Plusieurs transformations s'opèrent concomitamment. En interne Norabio voit son nombre d'adhérents tripler, entraînant l'afflux rapide de nouveaux volumes dont il faut assurer la mise en marché. Dans son environnement concurrentiel, Norabio se retrouve entourée de nouveaux opérateurs en recherche active de fournisseurs de produits bio. La coopérative est ainsi bousculée dans sa structure interne et dans son environnement concurrentiel. La cohésion du groupe d'adhérents avec leur coopérative va donc nécessiter des ajustements et un travail important dont nous allons rendre compte.

[172] Par « coopérateurs », nous désignons des agriculteurs biologiques ayant adhérés à Norabio : pour cela ils doivent d'une part acheter des parts sociales – faisant d'eux des sociétaires de l'entreprise coopérative – de l'autre ils adhérent au règlement intérieur, stipulant leurs droits et devoirs.

D'un côté les analyses que nous allons réaliser sur la gouvernance, les règles écrites et les dispositifs de gestion mettent en avant les défis de cohésion posés par le changement d'échelle. De l'autre ils illustrent les efforts mis en œuvre par les membres de la coopérative pour faire croître leur société en volume sans y délaisser ses valeurs. Nous montrerons ainsi l'abondant travail permettant d'agir sur la qualité des relations entre adhérents et gestionnaires, pour entretenir le sentiment coopératif des membres et faire participer ces derniers aux décisions commerciales quotidiennes. Ces objectifs, rappelons-le, sont loin d'être faciles à atteindre dans le contexte de changement d'échelle : les producteurs biologiques sont de plus en plus nombreux et hétérogènes au sein de la coopérative, et de plus en plus courtisés par des opérateurs conventionnels qui veulent eux aussi tirer profit de la croissance de l'agriculture biologique.

En somme, le chapitre précédent nous a permis de montrer comment le projet politique influençait la structure marchande de la coopérative, en analysant les différents formats de commercialisation que Norabio faisait coexister. Ici, nous allons porter notre regard sur la dynamique des activités marchandes au quotidien, au travers de dispositifs liés à la planification de la production, à la détermination des prix et à la façon de répartir les adhérents vers les différents formats de commercialisation. Même si nous traiterons des activités gestionnaires plus classiquement étudiées dans l'étude des coopératives (organisation d'assemblées générales, rédaction du projet coopératif et du règlement intérieur), nous analyserons ces activités pour montrer comment elles participent à solutionner des problèmes marchands, comme la fidélité commerciale des adhérents à leur coopérative, ou l'implication des producteurs dans des commissions gérant la mise en marché. Il s'agit donc d'étudier en détail les règles et les dispositifs techniques qui cadrent les activités de mise en marché (pour la qualification et l'évaluation des biens, les modalités de calcul de leurs prix, la répartition des commandes entre coopérateurs), de sorte à mieux saisir comment les gestionnaires et coopérateurs agissent, et les ajustements ou cadrages visant à maintenir des principes d'égalité et de solidarité au cœur de la coopérative.

Nous allons d'abord focaliser notre attention sur l'évolution de la gouvernance de l'entreprise (section 1). Nous détaillerons la façon dont l'évolution du conseil d'administration se traduit par le renforcement de l'idéal coopératif et d'un projet politique pour des filières durables et solidaires plutôt que par un affaissement des valeurs de solidarité et de confiance entre adhérents. Il s'agit là d'une réussite de taille puisque que les tensions identitaires entre adhérents

« historiques » et « nouveaux » peuvent être fortes, de même les tensions entre « maraîchers » et « légumiers » peuvent freiner la cohésion des membres. Ensuite, nous clarifierons le travail réalisé en interne sur les règlements de la coopérative, puisqu'une refonte majeure du contrat d'adhésion a été opérée en 2017. Dans un contexte de changement d'échelle, les producteurs sont en effet fortement sollicités par les différents opérateurs de la région, et des règles nouvelles sont construites pour réduire cette pression concurrentielle (section 2). Enfin, nous affinerons le grain en explicitant la façon dont les dispositifs marchands mobilisés par les gestionnaires sont conçus de façon à intégrer les adhérents dans le fonctionnement commercial de la coopérative. Dans ce cadre, la réussite et la survie économique de Norabio ne dépend pas seulement des salariés et commerciaux, mais découle d'une coopération rendue opérationnelle via les dispositifs marchands (section 3).

1. Changement générationnel, virage stratégique : réaffirmer l'unité du collectif en modifiant la structure de la société

Dans cette première partie, nous allons montrer comment l'augmentation du nombre de coopérateurs entraîne le renouvellement des membres élus au conseil d'administration. Le « changement générationnel » du conseil d'administration (1.1.), mixant anciens et nouveaux convertis, dote la coopérative d'une nouvelle orientation stratégique. Une nouvelle ligne politique est amorcée, ouvrant la porte à de nombreuses transformations dans le nombre et la composition de l'équipe de gestionnaires (1.2.). Les acteurs de la coopérative, qu'ils soient membres du CA ou salariés dédiés aux activités commerciales, travaillent alors de concert pour établir un modèle de gouvernance où les producteurs doivent pouvoir se concerter, afin de décider des meilleurs choix stratégiques et commerciaux à adopter au fil du changement d'échelle de l'entreprise (1.3.).

1.1. De la croissance économique aux dérives de la coopérative : reprise en main par la nouvelle génération

Entre 2012 et 2014, quelques années après la reprise de croissance du secteur bio, une partie des représentants élus au CA considèrent que la « *coop dévie* ». La société est en pleine croissance, le nombre de coopérateurs a déjà doublé, mais certains membres ne sont pas satisfaits de la gestion qui est faite de leur coopérative, des actions de l'équipe salariée et de la direction générale prise par Norabio. Des dissidences se font sentir en son sein : d'un côté ceux qui ne remettaient pas en question la gestion et l'orientation de la coopérative et de l'autre, ceux qui voulaient la voir changer.

> On était un certain nombre du Conseil d'administration à vouloir prendre le pouvoir, à changer la gouvernance (…) une partie du CA était pro ancienne équipe et une partie du CA voulait bouger. (Membre du Conseil d'administration en 2013, entretien réalisé en 2017)

La dissidence ne tient pas d'une dérive soudaine dans la gestion de la coopérative, mais d'une remise en cause de sa trajectoire historique. Dans la nouvelle génération d'agriculteurs bios, certains sont devenus membres du conseil d'administration. L'un d'eux rapporte ressentir un manque de dynamisme pour adapter la société aux transformations qu'elle subit. Les plus historiques souhaitaient maintenir la coopérative telle qu'elle s'était construite et étaient satisfaits des services que rendaient les gestionnaires à cette époque. Pour les autres, il était

impératif de reprendre en main la coopérative, pour lui donner une nouvelle direction, ne pas rester sur ses bases, innover, se réinventer pour régler les problèmes d'afflux rapides de nouveaux volumes, et redynamiser les temps internes d'animation auprès des adhérents, anciens comme nouveaux.

> Il y a eu quand même des tensions entre les anciens membres du CA qui ne comprenaient pas pourquoi on voulait faire ça, et les nouveaux qui disaient il faut qu'on bouge etc. Donc il y a eu ce temps pendant 1 an un peu compliqué. (…) Et cette année je vois bien, même dans la prise de parole des uns et des autres, de l'ensemble du CA il y a une vraie communauté de pensée sur l'évolution de Norabio. Et ça je trouve ça... C'est enrichissant, moi ça me conforte pour l'avenir. (Mathieu, Président de Norabio, 2017)

Pour comprendre cette tension, nous devons clarifier les enjeux auxquels devait répondre la coopérative à cette période, et la dynamique alors en place entre gestionnaires et administrateurs. En effet, la tension interne au sein du CA apparaît dans la période de changement d'échelle pour deux raisons. La première relève paradoxalement de la facilité avec laquelle la commercialisation se réalisait. Le contexte favorable de la bio facilite l'écoulement des volumes produits par les adhérents, notamment grâce à la croissance rapide de Biocoop. Sans effort particulier, il suffisait aux gestionnaires d'appliquer la recette habituelle avec les mêmes clients pour augmenter les ventes de la coopérative. Ce climat de « croissance facile » limite les situations de conflits puisque les volumes produits trouvaient preneurs, induisant progressivement une léthargie dans l'animation interne de la vie de la coopérative. Des demandes du conseil d'administration ont été transmises aux gestionnaires en 2012-2013 pour relancer les commissions. Ces dernières sont des instances qui réunissent les producteurs d'une même famille de produit. Il y avait par exemple la commission « pommes-poires », celle dédiée au « maraichage », d'autres concernaient les légumes de plein champ : « betterave rouge » ou « pomme de terre ». Ces espaces de discussion permettent aux adhérents de se réunir entre eux pour questionner les modalités par lesquelles leurs productions sont écoulées. Aux dires de l'actuel président, Mathieu Lancry, les gestionnaires auraient concentré leurs temps de travail pour gérer les commandes, le transport, les bons de livraisons, facture, négociation, etc., plutôt que d'animer et faire vivre ces espaces de concertation. Les réunions entre adhérents se font plus rares, voire n'ont pas lieu. Ce manque de concertation entre adhérents résulte à ses yeux d'une délégation progressive du processus décisionnel aux seules mains des gestionnaires. Des demandes de relances dans l'animation (ou réanimation) des commissions seraient restées au stade de « *brouillon* ». Il n'y aurait pas eu de concrétisation : « *ça n'a pas été suivi d'effet* ».

Cela était un signal de dérive à ses yeux : « *Norabio était en train de dévier comme les coops conventionnelles avaient dévié*. » (Mathieu, Président de Norabio, 2017).

Une autre problématique posée par la croissance relevait du fait que l'ancien CA, pro-ancienne équipe, considérait que le meilleur développement possible était celui qui se réaliserait auprès des clients déjà présents, notamment Biocoop et les BioCabas. Par là ils prêtaient moins d'attention à l'arrivée massive de légumes de plein champ en provenance des nouveaux adhérents. Il s'agit là de volumes qu'il faut valoriser, et qui ne peuvent seulement être mis en marché via Biocoop. Pour les nouveaux adhérents, dont ceux qui vont être élus au Conseil d'administration, il fallait développer de nouveaux fronts, reconfigurer la coopérative pour éviter que les anciens déjà positionnés raflent les meilleures places et que les nouveaux soient moins bien lotis. Sur le plan de la répartition des commandes entre adhérents, il y a parfois eu des impairs dus à une simplification du commerce et un manque de vigilance dans le suivi des nouveaux. Cela s'est concrétisé par l'attribution de commandes aux agriculteurs les plus réactifs et habitués, généralement ancrés de longue date dans la coopérative, au détriment des nouveaux. Mathieu qualifie cela de « déviance » car cette simplification remettait en cause le principe d'égalité entre adhérents de la coopérative.

> En termes de solidarité, chacun doit être pris partout tout le temps pour dire que ce ne soit pas toujours les mêmes qui passent en dernier, (…) que ce soit organisé pour qu'il n'y ait pas de privilégié chez les adhérents, même s'ils sont historiques par rapport au nouveau - sinon il faut être un club fermé et pas accueillir tout le monde. (Mathieu, Président de Norabio, 2017)

Certains coopérateurs ont ainsi dû détruire leur récolte, n'ayant pas été vendue assez rapidement. Ces évènements sont ponctuels et sporadiques et n'ont pas eu de conséquence profonde sur la stabilité globale de la coopérative, celle-ci ayant connu à cette période une croissance forte. Cependant Mathieu considère que : « *C'est des trucs comme ça qui ont fait qu'à un moment donné on va virer* ».

Au cours de ces années, de 2013 à 2015, la moitié du Conseil d'administration va être remplacée[173] par des adhérents convertis après 2008. Le nouveau président initie la refonte du projet politique comme nous l'avons vu dans le 1.3. du chapitre précédent. Plus qu'un simple saut générationnel dans la gouvernance de la coopérative, ce tournant va générer des

[173] Proportion de renouvellement du CA et ancienneté des membres déterminés par analyse des Rapports d'Activités de 2013 à 2015.

transformations profondes pour l'ensemble de la structure gestionnaire. Le CA décide l'embauche d'un nouveau directeur en 2014 pour assurer la transition de Norabio face à sa propre croissance. S'en suit un ensemble de chantiers de transformation et de professionnalisation de l'équipe gestionnaire : nouvelles embauches, déménagement des bureaux, équipements logiciels et nouveaux outils de communication interne.

1.2. Une transformation rapide des gestionnaires pour adapter la coopérative aux besoins des nouveaux coopérateurs

En deux ans seulement, la coopérative va subir des changements majeurs. Norabio va se transformer, mais le modèle adopté n'est pas celui initialement prévu. Le projet de développement de Norabio défendu par les membres historiques (ceux de l'ancien CA) consistait à créer la « Maison de la bio » : un pôle regroupant Norabio, le Gabnor et A Pro Bio[174] sur un même site, doté d'un espace de stockage et conditionnement pour renforcer les services fournis par la coopérative sur les BioCabas et la livraison des cantines. Ce projet était déjà fort avancé puisque les plans du nouveau bâtiment étaient dessinés et l'emménagement prochain annoncé dans le Rapport d'Activités de 2014 et dans la presse régionale. Pour autant c'est une tout autre transformation qui a été mise en œuvre.

Le siège social de Norabio ne va pas déménager dans une « Maison de la Bio » mais dans les bureaux du grossiste Charlet. Nous rapportons cette modification du programme initial pour souligner l'importance du changement générationnel ayant eu lieu au sein du CA et ses effets : ici les problématiques de marché et de logistique l'emportent sur le regroupement communautaire des acteurs du monde biologique. Si Norabio est aujourd'hui une entreprise dont le siège social se situe sur le site d'un grossiste conventionnel, cela découle pour partie de choix stratégiques visant à faciliter l'intégration des volumes produits par les nouveaux adhérents. Un producteur récemment converti rapporte cette pression subie par l'équipe gestionnaire pour adapter la coopérative à l'explosion du nombre de nouveaux coopérateurs : face à la croissance, les gestionnaires doivent adapter leurs services pour respecter leur promesse de vendre tout ce que produisent leurs adhérents.

> Norabio là ils ont une explosion du nombre d'adhérents, des volumes de tout ce que tu veux. (…) Ils sont obligés d'évoluer. Il y a une partie des

[174] Association de loi 1901 créée en 1994, cet acteur se veut une plateforme interprofessionnelle au service des acteurs de l'agriculture biologique sur la région Hauts-de-France.

> agriculteurs bio entre guillemet d'origine qui regardent perplexe leur coopérative qui est en train de se transformer. Sous l'égide de l'arrivée de nouveaux qui disent de toute façon on ne peut pas rester tel qu'on est, et si on n'avance pas on meurt. (David, Agriculteur Norabio, 2017)

Dans ce cadre, les gestionnaires justifient les transformations prises par la coopérative à l'aune du projet politique formulé par le nouveau CA. Les transformations comprennent le déménagement de la coopérative, mais aussi le développement du débouché « Région », le développement des ventes vers des opérateurs conventionnels et l'adhésion à de nouveaux labels de qualité.

> Tout ce qui est cap, volonté politique, volonté de développement de marché, c'est toujours les producteurs qui ont la main dessus à travers le conseil d'administration, à travers le bureau qui est au-dessus, et les différentes commissions qui ont été mises en place. A travers une commission produit, il peut être décidé de ne pas vendre à un interlocuteur par exemple. (Pierre, Commercial à Norabio, 2016)

> Je ne fais que suivre les lignes directrices de mon conseil d'administration. Ce n'est pas moi qui ai décidé qu'on allait mettre en place des filières répondant au cahier des charges du commerce équitable Nord-Nord en vue de sécuriser les volumes et les revenus de nos producteurs sur le long terme. C'est la ligne politique. Et de toute façon si ce n'était pas cette ligne-là, si c'était à vocation de rentabilité, de majorer le résultat de mes chers administrés je ne travaillerai pas à Norabio. (Benjamin, Chargé de filière à Norabio, 2017)

L'évolution rapide de la structure technico-commerciale de la coopérative s'opère après 2014 et s'étend encore au moment de nos écrits. Au niveau opérationnel, cette dynamique s'appuie sur un nouveau directeur embauché pour remplacer l'ancienne coordinatrice en place depuis près de dix ans. Celle-ci était en poste de 2008 à 2012. D'abord remplacée pendant deux ans par Benjamin, producteur adhérent aujourd'hui embauché comme chargé de filière, c'est Félix, ingénieur des Arts et Métiers, lié à la coopérative de par son histoire familiale, qui est embauché en 2014 comme directeur afin de « *mettre en mouvement l'entreprise par rapport à ce changement de taille que nous vivons* » (Félix, directeur de Norabio, 2016). Il opère une refonte de la société : nouvelle charte graphique dès 2015 pour les rapports d'activités, co-rédaction du projet politique avec les administrateurs, relance des commissions, réorganisation des équipes salariées. Il s'agit d'une nouvelle mise en forme et une mise à jour de la société coopérative elle-même, comme l'illustre l'introduction du rapport d'activités de 2015.

> Vous le savez, la Bio connaît depuis 2 ans un changement d'échelle rapide. Les conversions se développent de manière importante (…) et la

> consommation de produits Bio s'accélère. (…) 2015 marquera l'histoire de Norabio de par les nombreux changements opérés. De la ré-interrogation du projet de développement à 10 ans au changement de taille de l'entreprise, en passant par le déménagement sur Bois Grenier, il faudra retenir l'engagement de chacun pour réussir chaque défi.[175]

Les postes dits de « back office », c'est-à-dire les fonctions qui ne concernent pas directement la commercialisation mais assurent le pilotage transversal des activités de la coopérative, sont renforcés par de nouvelles embauches. Tout d'abord, Benjamin, agriculteur historique de la coopérative mais aussi ancien administrateur est embauché comme chargé de développement (également appelé chargé de filière). Sa mission consiste à « *identifier les intervenants dans la filière, savoir s'il y a des débouchés ou besoins sur ces types de produits en bio, construire les prix, les intervenants. Les filières de A à Z.* » (Benjamin, chargé développement, 2017). Ensuite, une activité de planification existait depuis 2011 mais son périmètre d'action était limité aux BioCabas et aux ventes à Biocoop. Celle-ci est renforcée par l'embauche de Claire qui remplace la précédente planificatrice qui était à mi-temps. Elle passe à temps plein en 2016 et démarre la refonte des outils de planification (voir section 3 de ce chapitre) : « *on avait besoin de structurer, d'organiser le marché. »* (Claire, chargée de planification, 2017). Sur la partie amont, le suivi des adhérents sur leur ferme est renforcé par l'embauche d'un « homme de plaine » en 2016. Sa fonction est moins de répondre aux questions techniques des agriculteurs que de suivre l'évolution générale de leurs cultures – formant un intermédiaire nouveau entre les adhérents et l'équipe commerciale. Ce suivi de l'état des cultures au cours de la campagne permet d'intégrer et suivre la variabilité des récoltes, en offrant une meilleure visibilité entre volumes planifiés par les adhérents et volumes réels issus de la récolte. Le conseil technique, d'abord absent en interne, est davantage cadré par des conventions de prestation signées avec les organisations de développement agricole de la région : d'un côté un partenariat est signé en 2016 avec le Gabnor pour les légumes de plein champ et l'arboriculture, de l'autre le Pôle légumes géré par les Chambres d'agriculture répond aux besoins des maraîchers. Notons que l'offre de service technique fournie de façon externe, par prestation de service, n'est pas habituelle pour une coopérative. La littérature montre en effet que le poste de conseiller sert normalement d'intermédiaire favorisant l'attachement des agriculteurs à leur coopérative (Villemaine, 2018). Ici l'externalisation est choisie pour assurer une étanchéité entre les choix de gestion des exploitations agricoles par les adhérents et les besoins économiques de la

[175] Norabio. *Rapport d'Activité.* 2015. Page 17.

coopérative. Pour autant, nous verrons que la planification commerciale joue un rôle important et parfois similaire, puisqu'elle permet la coordination des choix de production individuels à l'échelle du collectif, entre adhérents.

Sur le plan commercial, la coopérative professionnalise aussi sa gestion. Nous avons déjà montré la diversité des familles de clients, ici ce sont les commerciaux qui les gèrent qui nous intéresse. Au moins un poste de commercial est attribué à chacun des portefeuilles de clients. Les BioCabas déjà présent dans les années 2000 s'appuient sur deux commerciaux : Domitille et Sandrine présentes de longue date. Les ventes en « gros », correspondant à l'expédition de palette mono-produit vers Biocoop et d'autres grossistes, sont réalisées par Pierre, embauché à temps plein depuis 2013. Issu d'un parcours sur les filières conventionnelles, il apporte son savoir-faire du commerce de gros au service de Norabio, dans le cadre d'une quête de sens dans son activité professionnelle. Les trois postes correspondant aux ventes en région sont aussi créées au cours du changement d'échelle : en 2010 pour la RHD, 2014 pour les magasins spécialisés en direct, et 2015 pour les premières ventes aux GMS. Maëlle et Damien gèrent les clients en direct magasin (magasins 100% bio et GMS présentes en région), Ignace l'approvisionnement des restaurants et cantines scolaires. Enfin les contrats de gros volumes avec les industriels et autres négociants se structurent par l'embauche de Hubert en 2015. Lui aussi est issu d'un parcours dans l'agroalimentaire conventionnel. Il prend le relais de Benjamin aujourd'hui au poste de chargé de filières.

Le renouvellement du CA au cours du changement d'échelle, la refonte de l'équipe de gestionnaires, comme le déménagement de la coopérative sur le site d'un grossiste conventionnel, sont des marqueurs de transition forte dans la structure technico-économique de Norabio. Le renouvellement concerne à la fois la gouvernance politique par le CA et la gouvernance quotidienne du commerce par les embauches (de directeur, de commerciaux et de « back office »). Ce qui est symptomatique de la période de changement d'échelle relève de l'hybridation entre biologique et conventionnel. Cette dimension s'exprime particulièrement dans la composition du CA, qui intègre désormais les nouveaux convertis dans les prises de décisions, mais aussi au niveau de l'équipe gestionnaire. Des professionnels du marché agroalimentaire, formés sur les filières conventionnelles, choisissent d'intégrer les structures de commercialisation de l'agriculture biologique. Ici, un acteur du mouvement biologique, fort du sens et de ses valeurs politiques, recherche des professionnels du commerce et de la logistique pour structurer les activités commerciales. Il trouve ces ressources dans le secteur

conventionnel, fort de son savoir-faire en filière longue, où certains professionnels cherchent davantage de sens et d'éthique dans la façon dont ils réalisent leur métier.

1.3. Structurer le lien coopérateurs-gestionnaires en impliquant les producteurs dans la gestion commerciale

L'équipe salariée et le conseil d'administration ont aussi eu à cœur de réaffirmer les fondements de l'entreprise coopérative pendant cette période de transition. Ils vont engager un axe de communication visant à rappeler l'importance de l'adhérent dans le pilotage commercial de la société, mais aussi à réactiver les instances qui permettent aux producteurs de participer à la vie de la coopérative : les « commissions Produits ».

Dans les rapports d'activités, depuis 2015, les gestionnaires et le conseil d'administration ont changé leur communication : le rapport distribué ou envoyé par mail aux adhérents dispose désormais d'un préambule avec des composantes plus politiques que statistiques. Ces rapports dressent les résultats de la coopérative auprès des adhérents, précisant pour chaque type de clientèle (BioCabas, Expédition, Contrats, Région) les résultats financiers, objectifs de développement et problématiques apparus dans l'année. Désormais ces rapports contiennent des messages visant à stimuler le sentiment communautaire et l'adhésion des agriculteurs à la coopérative. Alors que les ventes explosent, c'est la dimension politique de Norabio qui prend de l'ampleur dans ces rapports. Le projet politique et stratégique voté en 2016 y est détaillé, et les auteurs rappellent aux adhérents la fonction de celui-ci : *« réaffirmer l'importance que le producteur adhérent soit au cœur de la décision »*[176]. La garantie que Norabio puisse mettre en œuvre un horizon commun, équitable et durable pour les producteurs bio, est présenté atteignable à condition que le chemin soit construit « *de concert entre les adhérents, les salariés, le conseil d'administration et la direction* ». Autrement dit, l'ensemble des publics cohabitant dans l'entreprise coopérative doivent agir avec la même visée. Le projet de Norabio est personnifié dans ces textes, et les sociétaires sont explicitement sollicités pour le soutenir : « *Le projet a besoin de chacun d'entre vous, de votre implication en tant que coopérateurs* ». Pour devenir « *acteur du projet politique* » il faut le « *faire vivre* » et s'investir dans les commissions et instances démocratiques de la coopérative. L'implication est ainsi demandée et clarifiée, en invitant à participer aux réunions et aux commissions.

---

[176] Norabio. *Rapport d'Activité*. 2016.

Dans ce cadre les gestionnaires ne se donnent pas pour rôle de fournir un service dont la qualité ne dépendrait que d'eux, détachée des actions des producteurs. Ces derniers sont au contraire considérés comme partie prenante de la réussite de la coopérative sur le plan commercial. Ils doivent communiquer leurs informations de production et besoins de mise en marché au cours du temps.

> Les producteurs en théorie sont censés nous informer toutes les semaines de leurs arrivées. Nous à l'inverse on fait aussi : les commerciaux le matin ils font leur petite tournée des popotes, savoir qui à quoi. (…) Nous on est votre outil de commercialisation, on est là pour vendre vos produits. On n'est pas là pour les acheter. Donc ce n'est pas la même démarche, c'est quand même au producteur d'annoncer ses volumes. (Claire, Chargée de planification à Norabio, 2017)

Le projet politique réaffirme donc des valeurs et des objectifs communs, mais il pousse aussi à rapprocher l'adhérent des salariés afin de faciliter la gestion commerciale quotidienne de leur entreprise. La participation des adhérents aux décisions internes est considérée comme une nécessité pragmatique. Sans cette proximité, les gestionnaires trouvent beaucoup plus difficile de prévoir les volumes, de négocier avec les clients et d'honorer les commandes. Pour eux, l'adhésion à Norabio ne donne pas simplement accès à un service de mise en relation avec des clients. L'adhésion implique du sociétaire un état d'esprit particulier : une mentalité de coopérateur et un rapport à Norabio qui ne soit pas utilitaire mais participatif et projectif.

> Dans le règlement intérieur, la coopérative s'engage à commercialiser, mais en préparant cette commercialisation. L'objectif ce n'est pas que le producteur produise, amène tout et dise à la coop démerde toi. L'objectif c'est de dire qu'en amont on travaille ensemble les emblavements et les surfaces semées, de sorte que ce qui est emblavé et semé par le producteur corresponde autant que faire se peut à nos besoins commerciaux et nos débouchés (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Pour permettre le partage des responsabilités dans le bon déroulé des ventes des adhérents, les gestionnaires vont relancer les commissions : ces réunions entre producteurs permettent la participation des adhérents aux décisions commerciales quotidiennes de Norabio. Une commission produit est une réunion, physique ou téléphonique, au cours de laquelle des producteurs présents abordent les problématiques techniques ou de mise en marché propre à un produit (pomme de terre, carotte, maraichage, betterave, courges, pomme etc.). Il en existe désormais une dizaine. Les réunions sont organisées à des moments clefs pour la culture : en amont de la campagne, pendant les périodes de récolte, en cours d'année s'il y a un stockage

collectif. Un adhérent est désigné comme référent pour chaque commission. Généralement il s'agit du plus spécialisé sur la culture concernée, ayant réputation de maîtriser les marchés liés (connaissance des prix, de la filière, des enjeux techniques…). Les salariés ont pour fonction d'organiser et d'animer ces réunions : prévoir les dates et lieux de rencontre, réaliser les comptes rendus mais aussi donner leur vision de l'état du marché puisque ce sont eux qui sont en relation directe avec les acheteurs en aval.

L'animation de ces commissions-produits est considérée comme très importante par les gestionnaires et les adhérents les plus engagés. Ils y voient plusieurs intérêts : commercial d'abord puisqu'elles permettent aux adhérents de déterminer eux-mêmes des prix et stratégies de gestion des stocks à l'échelle du groupe. Elles garantissent aux producteurs un échange avec leurs collègues pour déterminer des modalités d'écoulement des productions. Ces temps d'échange ont aussi une dimension sociale puisqu'elles permettent aux adhérents de se connaître, se rencontrer et donc favoriser leur sentiment de solidarité. Cet instrument est considéré comme majeur pour la mise en œuvre du projet politique puisqu'il vise à faire des adhérents des co-responsables ou co-acteurs des processus décisionnels de mise en marché.

Dans cette première section, nous avons montré comment le changement d'échelle influence l'organisation structurelle de la coopérative, par le renouvellement des modalités de gouvernance. Trois évolutions advenues au cours du changement d'échelle ont été mises en évidence : (i) le changement générationnel des adhérents, par le renouvellement des administrateurs élus et l'écriture du nouveau projet politique ; (ii) une transformation de l'équipe gestionnaire, par le déménagement sur une plateforme logistique conventionnelle et l'embauche de commerciaux issus des filières généralistes ; (iii) un travail normatif pour impliquer les adhérents dans la gestion commerciale de la coopérative, se traduisant opérationnellement par les dispositifs de concertation que sont les commissions produits. Celles-ci permettent de déléguer une partie de l'arbitrage des décisions commerciales aux adhérents, qui décident en collectif des choix relatifs à la gestion des volumes, leur écoulement au cours de l'année ou les niveaux de prix à pratiquer.

2. Assurer de la fidélité des adhérents par la refonte du contrat d'adhésion

Nous avons vu que les gouvernants et les gestionnaires de la coopérative ont changé. Ils proposent un projet politique fédérateur et poussent les adhérents à participer à la vie interne de la coopérative, en particulier sur le plan de l'organisation des marchés. Ce travail pour fédérer les adhérents ne suffit cependant pas à les lier corps et âme à leur coopérative. En effet, la période de changement d'échelle se caractérise par un climat de concurrence forte, non entre producteurs qui sont en sous-effectif par rapport à la demande, mais entre opérateurs qui cherchent activement des agriculteurs biologiques pour les fournir. Les agriculteurs, supposés fidèles à Norabio, vont être tentés par les opportunités proposées par les opérateurs du conventionnel.

2.1. La fidélité des coopérateurs remise en question

Les acteurs de la distribution recherchent des volumes très importants et de nombreux opérateurs provenant des filières conventionnelles se positionnent sur le segment bio. Norabio était, avec Fort&Vert et le Marché de Phalempin, les seuls opérateurs actifs pour développer la bio sur la région Nord. Désormais il y a un spectre étendu de prétendants. Félix, directeur de Norabio de 2014 à 2016, témoigne de ce changement en prenant l'exemple du Forum d'opérateurs organisé par l'ABP en 2015 et 2016. Il explique que le chargé de développement présent chaque année pour y participer avait en 2015 l'un des seuls stands qui proposait des contrats d'achat de légumes de plein champ bio. L'année suivante, plus d'une dizaine d'opérateurs se sont mobilisés et siègent dans ce salon : ils apparaissent désormais comme un choix visible aux yeux des agriculteurs participants.

> Vous êtes allé au Forum d'opérateurs ? (…) Il y a quelques années, on disait aux producteurs : venez dans quinze jours et on va travailler ensemble pour que les prix soient bons. Et là aujourd'hui, c'est le producteur qui demande à chacun des opérateurs quel est le prix d'achat de la carotte. Et une fois qu'il a fait son tour et fait ses petits calculs, il choisira à qui il donne la carotte. (Félix, Directeur de Norabio, 2016)

Depuis que de nouveaux opérateurs se sont positionnés sur la bio, les adhérents se trouvent entourés de nouvelles références de prix pour leurs cultures, parfois boostées pour attiser la convoitise. Les producteurs biologiques sont de plus en plus nombreux, mais ils ont aussi à

disposition un menu de plus en plus large pour valoriser leurs récoltes : des acheteurs divers leur proposant des contrats.

> Avant, là où le producteur venait à la coopérative avec ses autres collègues pour construire ensemble des prix, maintenant ce sont les opérateurs qui vont chez les producteurs et c'est le producteur qui choisit. (Félix, Directeur de Norabio, 2016)

Ce contexte concurrentiel va poser des problèmes importants quant à la fidélité des adhérents : de nouveaux concurrents « chassent » dans la coopérative. Ils mettent en place des stratégies offensives par des prix hauts pour nouer des relations directement avec les producteurs de Norabio. Ces entreprises cherchent en effet des fournisseurs certifiés AB et préfèreraient être en direct avec eux plutôt que de recourir à un intermédiaire. Cela a amené certains producteurs à commercer à la dérobée. Des adhérents étaient alors sociétaires de la coopérative, bénéficiaient de son suivi technique, tout en mettant en défaut la société en la contournant et en vendant directement aux clients.

> Comme on est gentil et qu'on est dans un monde de bisounours, on va mettre beaucoup d'énergie à mettre en place des producteurs ou à négocier des prix à la hausse chez les industriels. Et un an après le producteur va téléphoner directement à l'industriel pour avoir en direct les mêmes prix, et ne plus payer la commission. (Pierre, Commercial à Norabio, 2017)

Des coopérateurs ont aussi profité via Norabio des bons prix garantis par Biocoop lorsque le marché du poireau était bas sur le plan national. La fourchette de prix garantie dans les contrats avec Biocoop permettait de maintenir un *minima* même si les cours à l'échelle nationale étaient bas pendant ces périodes. Lorsque le cours national du poireau bio est remonté, c'est-à-dire que d'autres opérateurs se sont mobilisés pour acheter des poireaux à bon prix, des coopérateurs se sont défaits de leur lien avec la coopérative. La fidélité s'est étiolée dès lors que l'herbe fut plus verte ailleurs : au projet de solidarité, les intérêts pécuniaires ont primé. Pour le président, ces agriculteurs ne jouent pas le jeu du commerce honnête, de la confiance et de la solidarité qui définit les principes de la coopération. Ils ont des comportements individualistes délétères pour le collectif. D'autre part, Biocoop s'engage en avance avec une fourchette de prix pour se prémunir des défections de ses fournisseurs (comme Norabio), gagner leur confiance et leur fidélité à l'approvisionner.

> Quand le marché au niveau national était à 5€ pour le kilogramme de poireau, on venait à Norabio parce que c'était à 8€ (via Biocoop). Entre 8 et 10€. Par contre quand le marché du poireau était à 14€ on allait sur le marché

> national, mais on avait oublié que pendant trois ans c'est quand même Biocoop qui a permis de payer un juste prix. (Mathieu, Président de Norabio, 2016)

Au-delà du détournement et la perte de recette, l'instabilité que cela génère pour l'activité commerciale en cours d'année pose aussi problème. Il est arrivé que des clients pour lesquels des volumes étaient planifiés pour l'année ne puissent être livrés faute de marchandises. S'il manque du produit ou s'il y en a trop, cela peut être dû au climat ou un raté technique au champ. Cependant des volumes de production fléchés à l'avance pour des clients n'ont pas été honorés par des coopérateurs. Ces pertes ne semblent pas anecdotiques puisqu'elles sont notifiées par le Président lors de son discours à l'AG de 2017.

> Aujourd'hui, avec le changement d'échelle de la Bio, l'arrivée de nouveaux acteurs qui « chassent » auprès de nos adhérents pour récupérer des volumes, la fuite de certains adhérents dans ce contexte, qui considèrent leur coopérative comme un simple client grossiste, fragilisent la posture de Norabio comme acteur structurant, professionnel, capable d'assurer les volumes contractualisés avec ses propres clients en quantité, durée et qualité.[177]

2.2. Créer un nouveau contrat coopératif pour actualiser les règles d'exclusivité

La situation de défection décrite précédemment est un problème important pour Norabio puisqu'il est rapporté tant par les gestionnaires que les adhérents enquêtés. Ce problème mérite donc attention, et nous allons voir qu'il découle directement des règles fixant le cadre des relations entre la coopérative et ses adhérents : le contrat d'adhésion, avec ses clauses et règles internes. Nous allons ici rendre compte du travail mené pour actualiser les règles contractuelles de la société Norabio, dans le but de contrer l'opportunisme causé par le changement d'échelle de l'AB.

Pour comprendre cette transition, qui s'est opérée en 2017, nous allons d'abord présenter les termes du contrat d'adhésion avant sa refonte. A l'origine, l'adhérent détermine lui-même et chaque année les quantités à écouler par la coopérative. La coopérative s'engage à vendre ce qu'apporte l'adhérent, mais celui-ci doit annoncer chaque année la quantité qu'il souhaite voir

[177] Norabio. *Rapport d'Activité.* 2017. « Mot du Président » à la page introductive.

mise en marché par Norabio. L'annonce des volumes est ainsi réalisée chaque année lors de la planification (voir 3.). Lors de cette étape, l'adhérent pouvait aussi bien dédier l'ensemble de sa future récolte à Norabio, ou n'en donner qu'une partie. Une fois la quantité et les espèces annoncées, le contrat d'apport planifié est signé. L'adhérent peut ainsi vendre une part de ses récoltes lui-même sans recourir au service de la coopérative, mais il promet d'allouer un volume prédéterminé à Norabio.

Avec le changement d'échelle, ce format d'apport partiel devient problématique puisque des adhérents contournent la coopérative pour négocier seul à seul avec les acheteurs du collectif. Ces adhérents diminuent progressivement les volumes qu'ils allouent à Norabio, ou trichent directement en vendant à la dérobée. Pour contrer ce phénomène de dévoiement du coopérateur, le collectif va actualiser les règles d'apport des adhérents : ils vont construire un nouveau contrat. Il va faire passer la promesse d'apport planifié, donc graduée et modifiable, à un apport total. Pour des espèces données, c'est l'entièreté des récoltes des adhérents qui sont valorisées via le collectif.

L'apport total est le format courant des coopératives, pour autant il implique une exclusivité commerciale entre l'agriculteur et son metteur en marché. Cela signifie pour les coopérateurs d'abandonner leur autonomie de vente en dehors de Norabio. Le changement de cette règle a un sens particulier dans le cas de Norabio, puisque si d'un côté il s'agit d'une nécessité pour maintenir l'idéal coopératif, il contrevient de l'autre côté au principe d'autonomie décisionnelle des fermes cher aux promoteurs de l'agriculture biologique. Cette autonomie, qu'elle porte sur les décisions de production ou de commercialisation, est considérée comme fondamentale dans le réseau FNAB. De fait, le format d'apport planifié est présenté comme le format classique des OEPB recensées dans ce réseau[178]. La prééminence de ce principe a été étudiée en détail dans le cas de Bio Loire Océan (BLO), une société qui gère le commerce pour 70 producteurs biologiques du pays de la Loire. L'ouvrage de Ivan Dufeu et Jean Pierre Bréchet (2018) à leur sujet met en avant l'injonction contradictoire posée par le principe d'autonomie décisionnelle voulue par leurs membres et les contraintes liées à l'action collective organisée. Dans le cas de BLO, les agriculteurs ont choisi de paramétrer leur société pour permettre « l'inter-interdépendances ». Cela signifie pour eux que l'engagement dans un outil de mise en marché commun n'est pas contradictoire avec la liberté de commercer individuellement ailleurs. BLO

[178] Voir par exemple la fiche « *Qu'est ce qu'une OEPB ?* » produite dans le cadre du programme LPC Bio.

propose ainsi le format d'apport planifié pour ses membres. Elle gère de façon centralisée les ventes des producteurs vers le client Biocoop, propose un système de panier, et propose collectivement de répondre aux enjeux de la RHD. Si l'intérêt de BLO est manifeste aux yeux des membres pour les débouchés cités, ils peuvent commercer librement ailleurs, que ce soit en circuit court, auprès de grossistes ou d'industriels.

Le choix d'enclencher un changement dans la forme du contrat entre la société Norabio et les adhérents est donc important. Nous allons voir que cette transition ne s'est pas faite sans concession. Pour rendre acceptable le passage à l'apport total, des exceptions ont été négociées avec les agriculteurs. Nous allons maintenant détailler ce processus de concertation et pacification des débats ayant eu lieu au sein de la coopérative.

2.3. Penser l'exclusivité, pour concilier projet coopératif et projet d'autonomie

Pour initier la transformation du contrat coopératif, le conseil d'administration et les gestionnaires n'ont pas imposé du jour au lendemain cette règle sans concertation et nuances. Les modalités de passage en apport total sont collégialement décidées et négociées entre adhérents pendant plusieurs mois. Trois réunions sont organisées pour préparer les termes du nouveau contrat coopératif : le 30 mars, 25 mai et 1er juin 2017. A chaque fois l'ensemble des adhérents était invité à participer aux débats.

La première réunion du 30 mars a permis aux administrateurs, accompagné des gestionnaires, de présenter le principe de l'apport total et les motivations justifiant cette transition. Une fois le problème de concurrence souligné, un premier temps d'échange a permis de recueillir les interrogations des adhérents et de faire émerger des sujets de travail pour les réunions suivantes. Deux enquêtes sont alors prévues pour alimenter les débats : une enquête volumétrique et une enquête sur les pratiques culturales. La première est en lien direct avec l'apport total, tandis que la seconde relève d'une affaire de qualité et de cahier des charges lié à un autre front de travail. Sur les 72 adhérents-apporteurs[179], 65 ont répondu à l'enquête et 58 ont donné des chiffres exploitables pour le traitement statistique. L'enquête volumétrique demandait à chaque

[179] Norabio compte 137 adhérents, mais la moitié d'entre eux n'approvisionnent pas la coopérative. Ils adhèrent pour profiter de son service Approvisionnement dont la fonction est de négocier collectivement des prix pour les semences, fertilisants, les cagettes de bois ou les produits de gestion des adventices et maladies.

agriculteur et pour chaque produit leur potentiel de production et la répartition de leurs ventes. Il y a celles faites via Norabio d'un côté, et celles réalisées au dehors : en direct-consommateur, à un magasin proche de chez eux, auprès de grossistes ou autres opérateurs que Norabio. Ces chiffres permettaient d'évaluer ce que les adhérents vendent en dehors de leur coopérative, sous quelle forme et en quelles proportions.

Photo 7. Réunion pour l'apport total. 30 mars 2017. (Crédit : document interne Norabio)



Lors de la seconde réunion, tenue le 25 mai, les résultats agrégés de l'enquête sont restitués aux adhérents sous forme de camemberts et d'histogrammes rendant visibles les volumes que Norabio doit gérer dans le cas de l'apport total. Les quantités supplémentaires à gérer sont faibles, et la salle est rassurée en expliquant les efforts mis en place les dernières années pour augmenter les ventes sur la région. Dans la suite de cette restitution, les commerciaux et gestionnaires présentent une étude du marché bio à leurs adhérents. Ils y rappellent le potentiel de croissance d'un secteur soutenu par la demande, et témoignent de l'importance d'être groupés et d'agir collectivement : « *faire face à la concurrence de plus en présente* » et « *faire face aux clients qui cherchent à aller vers une négociation avec les producteurs de manière individuelle* »[180]. Dans la dernière partie de cette réunion sont présentées les conséquences de l'apport total sur les plans administratif, financier, juridique et organisationnel. Cela permet de préciser les changements connexes à réaliser au niveau de la planification, du contrôle comptable des ventes réalisées par l'adhérent et de définir les sanctions en cas de non-respect. A la fin de cette deuxième réunion, un temps d'échange est organisé pour faire remonter l'opinion des adhérents. Ils sont invités à se répartir dans la salle en fonction de leur opinion

[180] Norabio. *Compte-rendu de la réunion du 30 mars.* 2017.

par rapport à l'apport total : totalement contre, plutôt contre car inquiets, indécis mais plutôt pour et enfin totalement pour.

Ce temps de réflexion est important : il permet d'évaluer qualitativement la posture des adhérents face au changement proposé. Cela signifie donc que l'adhésion n'allait pas de soi. Par exemple, un des adhérents considérait que l'apport total revenait à déresponsabiliser les producteurs de la commercialisation. De ses expériences en coopérative, une telle démarche a mené à un déclin. La coopérative pousse les adhérents à produire sans surveiller les pratiques de commercialisation mises en place par les gestionnaires. Pour lui les producteurs sont pieds et poings liés par le contrat d'apport total, ils se retrouveraient perdants à cause de la mauvaise gestion de la coopérative. Dans une autre forme de critique, l'idée de déléguer à Norabio la responsabilité de la mise en marché mènerait nécessairement le producteur à se faire avoir. Il n'est pas impossible que les salariés cherchent, avec l'apport total, à renforcer leur emprise sur les producteurs bio. Pour autant la directrice précise que l'apport total n'est pas pensé pour cela. Pour elle, il y aurait au contraire une adéquation forte entre la forme de contrat en apport total et l'implication de l'adhérent sur le plan commercial. Dans ce cadre, la règle d'exclusivité ne vise pas à rendre dépendant pour centraliser le commandement commercial dans les mains des gestionnaires. Au contraire, elle est construite pour renforcer les risques qu'ils prennent mutuellement, et ainsi amener l'adhérent à se positionner dans la coopérative, à contribuer à son fonctionnement commercial, et participer à la vie interne (commissions notamment). Pour autant, l'imaginaire d'une dérive de Norabio reste présent dans l'esprit de certains adhérents, pour qui la délégation mènerait à la perdition. La directrice de Norabio évoque à propos de l'un de ces agriculteurs :

> Il voit l'apport total en disant : on va alimenter un tas à la coopérative, et on n'est plus responsable de sa marchandise. En fait lui il a été en coop, et dans la coop dans laquelle il a été, il n'y avait pas de planification, il n'y avait pas de concertation. Donc chaque producteur produisait, ils amenaient tout à la coop (…) et à un moment la coop n'arrivait pas à tout vendre. Et lui il voit encore ça comme ça. Donc quand on lui parle de concertation, de planification, c'est quelque chose qu'il ne comprend pas. Il ne voit pas comment on va pouvoir mettre les choses en place. Il dit chacun va produire dans son coin, va apporter et à la coopérative de se démerder. Sauf que ce n'est pas ça qu'on souhaite, parce qu'inévitablement ça ne peut pas fonctionner. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Malgré des craintes de dérives du fait de l'apport total, cette modification est perçue comme une opportunité pour une part importante des adhérents. Pour eux, l'apport total permet de

donner plus de capacité d'action à la coopérative : continuer le regroupement et l'affirmer pour peser collectivement sur les marchés, pour « *être plus forts sur la négociation des prix* » tout en assurant la « *maîtrise des volumes* » nécessaires à la stabilité des filières. Certains adhérents définissent eux-mêmes le renforcement des règles contractuelles comme un moyen « *d'établir la confiance entre les adhérents* » et maintenir la « *solidarité entre les producteurs* »[181].

2.4. Des exceptions à l'apport total : un compromis pour conserver le plus gros des troupes

La dernière réunion, tenue le 1er juin 2017, a permis de statuer sur les compromis à apporter pour que l'apport total soit accepté par le plus grand nombre d'adhérents. Tous les agriculteurs vont être soumis aux mêmes règles d'exclusivité commerciale, pour autant ce changement de statut a des implications différentes en fonction des stratégies de clientèle de chaque producteur : les maraîchers ont une clientèle de proximité, diversifiée, et peuvent n'utiliser Norabio qu'à la marge. Certains producteurs de grande culture délèguent déjà tout à Norabio, tandis que d'autres ont un historique avec des opérateurs qui sont aussi clients de la coopérative. Cette dernière réunion est donc importante puisqu'elle clarifie les exceptions au format d'apport total. Trois dérogations vont être mises en œuvre, pour faire de l'exclusivité totale sur les ventes une règle à géométrie variable.

Pour déterminer collégialement le meilleur format d'apport, les adhérents présents sont répartis par groupe de travail, selon deux scénarios possibles pour le nouveau contrat coopératif. Dans le premier cas la coopérative ferait un apport total agrémenté de plusieurs dérogations : une pour la vente directe au consommateur, une autre pour les ventes à un intermédiaire, la dernière concernant les engagements contractuels signés par des producteurs en leur nom, sans l'intermédiation du collectif. Dans le second cas la question du passage en organisation de producteurs (OP) est posée. La coopérative acquérait un nouveau statut social facilitant son accès à des subventions publiques, mais les règles d'apport et d'exclusivité d'une OP sont statutairement définies dans le règlement européen. Il n'aurait alors pas été possible de définir des exceptions comme dans le premier scénario. L'objectif était de faire réfléchir les adhérents aux atouts et inconvénients de chacune de ces formes d'apport.

---

[181] Norabio. *Compte-rendu de la réunion du 25 mai.* 2017.

Le statut d'OP a été refusé car trop contraignant, ne permettant pas d'affiner l'exclusivité d'apport des adhérents à la diversité de leurs situations. Nous allons présenter chacune des dérogations choisies et votées en assemblée générale.

La première dérogation concerne les adhérents de type maraîchers, qui vendent directement et localement leurs récoltes aux consommateurs. Elle certifie que, pour les ventes directes aux consommateurs, l'adhérent peut continuer ses activités de vente directe, comme cela se déroulait précédemment.

La seconde dérogation exclut de l'apport total les produits pour lesquels les adhérents ont déjà un engagement contractuel avant leur adhésion. Il est possible de garder contact avec un opérateur, à la condition que ce dernier soit une coopérative ou une Organisation de Producteurs. Cette exception donne la possibilité aux adhérents de maintenir leurs relations commerciales avec d'autres coopératives de la région tout en commercialisant les autres récoltes via Norabio. L'exception ne tient cependant pas pour les opérateurs privés : grossistes, industriels ou conditionneurs ne pourront plus contractualiser directement avec les adhérents. C'est bien le statut « coopératif » qui fait exception et non la seule historicité des relations commerciales de l'adhérent. Cette dérogation est pensée pour prendre en compte les coopérateurs qui sont liés à la coopérative Marché de Phalempin. Cette coopérative conventionnelle s'est orientée de longue date sur le marché bio. Elle vise principalement les centrales des supermarchés conventionnels et s'est spécialisée sur les endives et oignons biologiques. Elle s'est historiquement liée à nombre d'agriculteurs spécialisés sur ces productions. Lors de leur conversion ils ne se défont pas nécessairement de ces liens passés et les gestionnaires en ont conscience.

> Pour l'instant, essentiellement on a mis ça pour les producteurs d'oignons qui sont sur le Marché de Phalempin. Parce le Marché de Phalempin a investi dans des outils de séchage et de conditionnement. Et Norabio n'a pas fait cet investissement. On n'est pas en capacité d'apporter la valeur ajoutée que le Marché de Phalempin apporte. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

La troisième dérogation concerne les ventes à un intermédiaire de type magasin ou restaurant. Les adhérents peuvent continuer à les fournir directement sans la médiation de Norabio. Cette dérogation n'était pas souhaitée initialement car ces ventes de proximité peuvent rentrer en concurrence avec les activités du collectif sur le marché régional. Alors que Norabio propose un service centralisé et logistique pour livrer ce type de points de vente, le producteur peut quand même leur vendre des produits en son nom. Si le doublon est évident, les gestionnaires

et les administrateurs craignent que l'intégration des circuits de proximité des agriculteurs dans le nouveau contrat d'apport total mette en péril son acceptation lors du vote. Pour les producteurs, conserver la main sur les relations qu'ils ont en direct avec des clients de proximité est fondamental. Permettre aux adhérents de continuer leurs affaires individuelles découle alors d'un compromis pour concilier projet coopératif et projet d'autonomie.

> Par exemple un Biocoop qui est à côté de chez eux, qui est client aujourd'hui (de la coop), comme c'est un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur il peut continuer de manière indépendante à lui vendre. Ça, ça a été une dérogation qui a été en débat – c'est-à-dire qu'au départ le Conseil d'administration ne souhaitait pas faire cette exception. On a fait pas mal de réunions de travail avec des adhérents qui sont venus, et on s'est dit que si on ne laisse pas ça, l'apport total ne passera pas. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Pour canaliser les ventes faites par les adhérents sur la région tout en préservant leur cohérence avec les ventes faites au sein de la coopérative, les adhérents reçoivent les prix pratiqués par Norabio. Pour cela, les commerciaux du débouché Région compilent les prix moyens réalisés par la coopérative, et transmettent cette référence à l'ensemble du groupe de producteurs. Chaque producteur est libre de déterminer les prix qu'il veut avec les magasins, cependant ils sont invités à utiliser la grille tarifaire de Norabio pour éviter des distorsions de concurrence.

> On souhaite qu'il y ait une transparence des prix. À partir du moment où ils peuvent continuer à vendre aux restaurants et magasins, (on veut) que les prix qu'on propose en vente – directe ou par la coop – soient les mêmes. Si un producteur vend 50 centimes de moins son produit au magasin par rapport à nous, ce n'est pas possible : on rentre en concurrence. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Les trois exceptions témoignent de la volonté de la coopérative d'assurer la fidélité des coopérateurs sans sacrifier l'autonomie décisionnelle des adhérents dans la gestion de leur clientèle. Ces exceptions montrent aussi le caractère plastique et modulaire d'un dispositif marchand : les clauses classiques du contrat d'apport total sont ici modifiées pour s'adapter aux besoins et spécificités des acteurs sociaux qui s'en saisissent. Le changement de statut et l'apport total est voté à la majorité lors de l'Assemblée Générale de la coopérative en juin 2017. Ce changement est considéré comme un tournant majeur dans la vie de la coopérative, qui participe à renforcer les liens entre coopérateurs et avec leur coopérative.

3. Piloter et surveiller les transactions pour s'assurer de l'égalité et de l'équité entre adhérents

Dans cette dernière section nous allons nous intéresser aux instruments et dispositifs marchands mobilisés par les gestionnaires pour ajuster les offres des adhérents avec les besoins des clients, pour que le marché soit fluide, prévisible, sans à-coup ni rupture. Pour cela nous focalisons notre attention sur un poste en particulier : la planification. Il est illustratif du travail réalisé par Norabio pour assurer l'équilibre entre un groupe constitué de 80 exploitations agricoles (les adhérents-apporteurs), une centaine de clients différents, et des milliers de tonnes de légumes mis en marché selon quatre chemins parallèles (BioCabas, Expédition, Contrat, Région). Les opérations de planification sont jugées de plus en plus importantes pour la stabilité de Norabio : avec l'explosion du nombre d'adhérents, les coordinations à réaliser entre offres et demandes revêtent de grands défis. Les gestionnaires vont développer une base de données, des outils de suivi et de calcul qui n'existaient pas avant la transformation de taille de la coopérative.

La planification est une activité qui se répète chaque année, selon une temporalité calquée sur le rythme des fruits et légumes. Ces marchandises ont souvent des cycles annuels et saisonniers, liés au climat et à la périssabilité des productions végétales (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013). Dans un premier temps, nous montrerons que la planification permet de définir à l'avance les surfaces à mettre en culture en fonction des potentiels de vente pour l'année à venir. Il faut pour cela créer les données correspondantes aux besoins et aux ventes à l'année, puis arbitrer pour mettre cette balance à l'équilibre. Cela évite à Norabio de se retrouver en déficit de produits ou en surproduction à l'échelle de la campagne de commercialisation (3.1.). Ensuite, nous expliquerons que planifier prépare et organise la distribution temporelle des récoltes au cours de la campagne de commercialisation. Les légumes, une fois produits par les adhérents, doivent être écoulés rapidement, tant pour garantir leur fraîcheur que pour éviter leur dépérissement. Les marchandises du collectif doivent être réparties vers les nombreux clients. Cette opération de répartition des commandes, et l'arbitrage permettant de définir quel producteur est prioritaire est présentée dans le second temps (3.2.). Enfin, nous montrerons que l'établissement de ces données de planification sont complexes car elles reposent sur des systèmes d'information multiples, reflet de la diversité des médiations marchandes qu'entretient Norabio (BioCabas, Expédition, Contrats, Région) (3.3.).

3.1. La phase de planification : se répartir à l'avance les besoins à venir

La planification est perçue par les gestionnaires comme un poste clef pour la stabilité commerciale de la coopérative. Cette fonction permet de réguler à l'avance la rencontre entre la production et le marché, entre les volumes qui seront produits par les agriculteurs et les commandes réalisées par les différents clients. Cette balance est difficile à trouver, puisque chaque année les quantités fournies par les adhérents augmentent, tout comme les besoins des clients. La croissance implique une gestion minutieuse et dynamique, pour éviter de se retrouver confronté à des volumes excédentaires ou déficitaires d'une année sur l'autre.

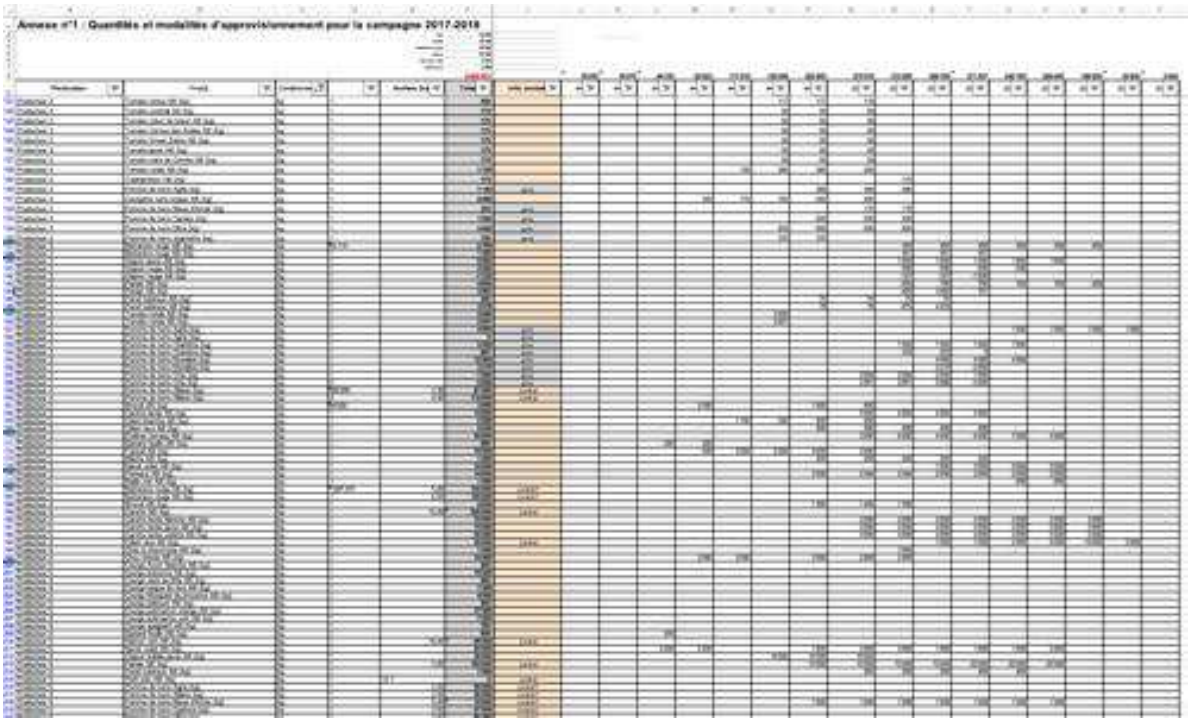
La première opération à réaliser pour planifier est de déterminer un calendrier d'écoulement des produits pour l'ensemble de la campagne à venir. Pour réaliser cette opération la planificatrice, Claire, fait la somme des besoins des clients de la coopérative pour l'année. Pour cela elle demande à chacun des commerciaux de fournir son estimation des besoins pour l'année à venir. Avec Biocoop, les volumes à livrer et les mois correspondants sont définis en amont de campagne dans le cadre contractuel propre à ce distributeur. Cela permet de connaître précisément les besoins pour l'année à venir pour plus de 60% des volumes que peuvent produire les adhérents. Cependant Biocoop n'est pas le seul client de Norabio : la coopérative vend aussi à des industriels et transformateurs, à d'autres enseignes de distribution, aux restaurateurs, à des cantines scolaires, à des consommateurs via l'offre en panier. La planificatrice reconnaît que, vers ces clients, la demande précise est plus délicate à estimer. Ce sont les commerciaux de la coopérative, par la connaissance de leur marché respectif et des résultats de l'année écoulée, qui fournissent l'estimation des besoins pour l'année à venir.

> Sur ces autres marchés c'est un peu l'inconnu : on n'a pas d'engagements comme on a avec Biocoop. Donc c'est plus au commercial de me dire : je prévois une augmentation de mon chiffre d'affaires et de mes volumes de tant de pourcents. (…) Par exemple Pierre il m'a dit : en RHD tu me mets +35% par rapport aux ventes de l'année dernières. Ça me sert de référence. Le marché de gros il m'a dit : tu prends +15% par rapport à l'année dernière. Et comme ça je fais une estimation du besoin » (Claire, Chargée de planification à Norabio, 2017)

Une fois les besoins globaux pour les clients estimés, cette donnée va être confrontée aux volumes que veulent produire le groupe d'adhérents. Si chaque producteur sait individuellement ce qu'il compte cultiver d'une année sur l'autre, ces informations nécessitent d'être regroupées et agrégées pour servir à une réflexion collective. Claire va regrouper ce que les producteurs souhaitent mettre en culture pour l'année à venir. Elle contacte individuellement

chaque adhérent et recueille les surfaces et volumes de production que devra valoriser Norabio. Les données recueillies auprès des adhérents prenaient corps avant 2016 sur des tableurs individualisés. Ce répertoire de données comportait autant de fichiers que de producteurs - chacun regroupant les volumes que l'adhérent planifiait avec Norabio. Pour connaître le volume total qu'il était possible d'engager avec les clients, il fallait faire la somme des quantités prévues sur chaque fichier. Le premier travail de modification de la base de données a été de regrouper les données de tous les producteurs dans un seul tableur. Ce dernier contient plusieurs centaines de lignes désignant le nom du producteur, le produit qu'il va faire, le total planifié et sa répartition par mois (sauf pour les marchandises sous « Contrats » qui sont vendues en une fois à la récolte). Le tableau est rempli à partir des souhaits des producteurs, chacun étant contacté individuellement avant la campagne de commercialisation (avant de planter les légumes). Les souhaits inscrits dans le tableau vont permettre à la planificatrice de calculer l'équilibre entre ce que demandent les clients et ce que proposent les coopérateurs.

Figure 15. Capture d'écran du fichier de planification (2017)



Le tableur constitué par Claire sert à anticiper et réguler à l'avance les écarts entre la production d'un côté et les contrats ou promesses d'approvisionnement des clients de Norabio de l'autre. Pour appréhender l'intérêt de cette opération, il nous faut rappeler qu'une conception du marché comme agencements implique de considérer l'adéquation entre l'offre et la demande comme n'allant pas de soi. Dans le cas présent, mettre à l'équilibre les comptes implique un arbitrage

au cours duquel les adhérents décident entre eux des compromis à réaliser, en pensant en groupe la répartition de la demande future à l'aune de leur choix individuel de production. La question consiste à savoir comment arbitrer les souhaits de production des adhérents afin d'éviter que le marché ne soit saturé.

> Le problème aujourd'hui c'est que les agriculteurs ils font ça : ils nous donnent leur souhait (…) ils nous disent j'emblave X surfaces [j'ensemence X surfaces en carottes] et je veux en plus que ce soit uniquement sur Biocoop, parce que Biocoop c'est celui qui rémunère le mieux. (…) on s'est retrouvé, je crois que c'est en carottes, on avait 500 tonnes en plus parce qu'ils voulaient tous aller sur le marché Biocoop, sauf que ce n'est pas possible. (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Pour anticiper le futur du marché, prévenir les manques ou surplus, des ajustements ferme par ferme doivent être mis en œuvre. Au lieu de décider seuls, les gestionnaires font appel aux producteurs pour arbitrer entre eux. Norabio donne la possibilité aux adhérents de se concerter pour articuler leurs périodes d'implantation des cultures, pour le choix de variété précoce ou de saison, pour gérer collectivement l'écoulement des stocks ou négocier les baisses ou hausses de prix avec les clients.

> Les producteurs au moment d'une commission disent, moi l'année prochaine j'aimerais emblaver tout ça (…) et pendant une commission (ils vont se) répartir les volumes. Voilà il y a beaucoup de volumes, qu'est-ce qu'on fait ? est ce qu'on valide tout le monde ? (…) c'est des réflexions qui en plus mettent les producteurs au cœur de la planification. Et ce n'est pas le planificateur qui dit : toi je t'attribue ça, toi ça et voilà. (Claire, Chargée de planification à Norabio, 2017)

La volonté des gestionnaires est d'intégrer les producteurs dans les décisions d'arbitrage. La base de données de planification, et le choix d'utiliser les commissions comme espace de délibération sont importants : ce serait un moyen de confronter les adhérents aux « *réalités du marché* ». C'est ainsi que Benoît, agriculteur historique de Norabio, définit le rôle des commissions. Il considère fondamental d'instruire les nouveaux adhérents à la gestion collective de la commercialisation de leurs récoltes. Nous retrouvons dans son discours un combat fondateur de la coopérative : faire en sorte que ce soient les producteurs biologiques qui aient la maîtrise des filières biologiques. Alors que sur le secteur conventionnel, le pilotage de la ferme par les clients avals fait légion, Benoît considère pouvoir reprendre la main sur les décisions de pilotage du marché en s'appuyant sur les temps collectifs au sein de sa coopérative : les informations mutualisées par le regroupement, et les instances délibératives

comme les commissions servent alors de dispositifs garants du pouvoir des producteurs sur leurs filières de commercialisation.

> L'idée c'est que tout le monde a intérêt de faire partie de ces commissions (pour) prendre conscience de la réalité du marché, de la commercialisation. C'est plus ça. Ce n'est pas qu'un point de vue technique. C'est savoir… comme là cette année en patate on a récolté 6000 tonnes. Il y a 4000 tonnes de contractualisées, ça fait 2000 tonnes qui doivent être vendues sur le marché libre. Voilà ça peut peser sur les prix. Faut que tout le monde s'en rende compte. (…). Si on va sur des moments où il y a de la surproduction comment on fait ? l'année prochaine est ce qu'on laisse les gens augmenter leur sole de pomme de terre ou faut se calmer ? c'est plus pour que les gens prennent conscience de la réalité du marché, qu'on organise la répartition des productions entre chaque adhérent. (Benoît, agriculteur Norabio, 2017)

Le fichier de planification permet à chaque adhérent, lors des commissions, de penser ses choix de cultures en fonction de ses collègues. C'est en s'aidant de ces calculs à l'échelle du groupement que chaque adhérent peut positionner ses souhaits. La commission permet ainsi de coordonner les choix de cultures de chacun à l'échelle du groupe. Notons, en dernière instance, que le dispositif de planification produit davantage de transparence entre adhérents : dans le cadre des commissions, chaque producteur s'assure que les autres jouent le jeu, et que les gestionnaires ne privilégient personne de façon déraisonnable.

3.2. Répartir équitablement les commandes en cours de campagne

Si la planification permet d'ajuster à l'avance les superficies à mettre en culture (et par qui), le dispositif sert aussi à arbitrer en cours de campagne. Il ne s'agit plus de se répartir des surfaces de production, mais d'écouler les récoltes produites au fil du temps. Comme pour la répartition des surfaces, la répartition des commandes peut être source de tensions au sein de la coopérative. La production fluctue inévitablement, et des périodes de tension arrivent chaque année.

> Tout le monde arrive d'un coup, comment on priorise ? C'est souvent dans ces cas-là que ressortent les problèmes. Quand tout va bien, si on a lésé quelqu'un par rapport à la planification mais qu'il a réussi à vendre ailleurs il n'y a pas de soucis. C'est quand ça devient tendu que ça fait ressortir les problèmes qui existent. (Claire, Chargée de planification à Norabio, 2017)

Les situations de tensions sont courantes, surtout pour les produits périssables. Par exemple, en 2017 toutes les salades de France sont arrivées à maturité en même temps pour des raisons climatiques. Il y a donc eu pendant cette semaine de beau temps à l'échelle nationale une tension

commerciale intense pour réussir à vendre les salades fraîchement matures. Chaque producteur s'attend à ce que Norabio réussisse à vendre les salades avant qu'elles ne pourrissent. Avec des pics de productions, les clients sont souvent saturés et n'ont pas la capacité d'acheter l'afflux massif de produit. C'est dans ces situations de tension que les prévisions établies lors de la planification servent à arbitrer.

> A un moment donné le consommateur il ne peut pas consommer tout ce qui arrive. Donc on s'est retrouvé avec des palettes de salades qui ne se vendaient pas. Et donc là, à ce moment-là, on propose de donner priorité aux volumes planifiés et impliquer les producteurs pour arbitrer sur les prix : il n'y a plus de ventes, qu'est-ce qu'on fait ? Notre prix est à 9€ le colis, on est ok pour descendre le prix ? à quel prix on le descend ? (Clotilde, Directrice de Norabio, 2017)

Dans ces périodes où « le marché se tend » les agriculteurs peuvent se sentir lésés par la coopérative, car celle-ci n'arriverait pas toujours à vendre leur marchandise. Dans ces situations, l'ingénierie liée à la planification sert à justifier des arbitrages réalisés par la coopérative. La planificatrice précise en effet que l'intégrité des gestionnaires peut être mise à l'épreuve. Dans ces cas-là, la plainte ou mécontentement de l'adhérent est évaluée à l'aune des prévisions et promesses faîtes dans le fichier de planification.

> Souvent ils appellent, ils disent : « je ne comprends pas, ça ne part pas. Qu'est-ce que je fais de ma marchandise ? Elle me reste sur les bras ». (…) Au lieu de juste dire : « désolé on n'a pas réussi à vendre. », là au moins tu as des arguments, on sait où on en est pour être réglo vis-à-vis des producteurs. Il y en a certains, on s'est rendu compte après coup, ils râlaient parce que ça ne partait pas, mais on s'est aperçu qu'on avait doublé les ventes par rapport à ce qui était planifié. (…) u moins eux auront moins le ressenti d'insatisfaction. (Claire, Chargée de planification à Norabio, 2017)

L'équipement de la coopérative avec de nouvelles données de planification ne vise donc pas seulement à piloter le commerce du groupe et équilibrer les marchés à l'avance, il permet aussi de pacifier les relations entre adhérents et gestionnaires au cours du temps. Dans un contexte où la coopérative change d'échelle, les faux pas peuvent être nombreux. La planificatrice explique que ce sont au moment où il y a des tensions que les adhérents peuvent contester les actions mises en œuvre par leur coopérative. La mise à niveau des bases de données de planification en 2016 permet à l'équipe, selon la planification, de pouvoir répondre : « *On a respecté notre part du marché. On est réglo vis-à-vis de toi* » même si c'est tendu.

Des dispositifs marchands, construits pour lier des volumes et des demandes, permettent donc également d'agir sur les rapports sociaux au sein de la coopérative. Maintenir la fidélité des adhérents, assurer leur solidarité par davantage de transparence entre eux, mais aussi piloter concrètement les offres et les demandes sont toutes des opérations réalisées au travers du même dispositif : la planification. Nous l'avons vu, cette opération se traduit sous de multiples facettes, impliquant des engagements écrits dans le règlement intérieur, un fichier numérique de suivi, une gestionnaire chargée de regrouper et agréger les données, mais aussi des débats lors des commissions et des échanges d'informations au sein du collectif.

3.3. La résistance des outils face à la diversité des circuits de Norabio

Suivre en temps réel l'équilibre au sein de la coopérative s'est révélé un défi pour les gestionnaires : il faut évaluer à chaque moment quel adhérent vend, à quels clients et sous quel format. Il faut aussi comparer ces transactions avec les estimations réalisées en début de campagne. Sur ce point, la diversité des débouchés (BioCabas, Expédition, Région, Contrats) engendre une diversité de types de sorties et d'entrées qui rend complexe le traçage des transactions et l'agrégation des données.

La gestion des flux est une spécialité du marketing de la distribution. Les problématiques logistiques étant au cœur du travail de distributeur (notamment pour les produits périssables et flux tendu), des travaux visant l'optimisation de ces flux ont formé des outils standardisés permettant l'automatisation de cette fonction. On parle alors de logiciels de relation client ou d'EDI (Échange de Données Informatisé). Au cours de nos enquêtes nous avons pu visualiser l'interface utilisée par Carrefour auprès de ses fournisseurs. Il dispose d'un EDI important qui sous-tend l'ensemble des échanges entre ses fournisseurs, ses plateformes et les magasins au cours du temps - lui permettant d'optimiser sa *supply chain*. Donc ce cas, le logiciel enregistre l'ensemble des achats réalisés auprès des fournisseurs pour s'assurer que les magasins conservent un rayonnage plein toute l'année. Dans le cas d'une coopérative comme Norabio, la structure informationnelle coordonne les sorties de produits pour chaque adhérent, pour les mettre en lien avec les volumes de marchandises expédiées aux clients. Contrairement au distributeur pour lequel le logiciel gère des flux de marchandises prêtes à être posées en rayon, la coopérative jongle avec des formats de marchandises forts différents les uns des autres : elle ne vend ni un produit brut ni un produit prêt à être en rayon, mais le spectre élargi de ces étapes,

contenant des conditionnements différents en fonction des clients visés : par tonne, par palette, par colis, au kilogramme, à l'unité ou en bottes.

En effet, la coopérative a historiquement scindé la gestion des activités de vente entre chacun de ses débouchés. Cela signifie que les commerciaux sont différenciés et les infrastructures informatiques dédiées sont également découplées[182]. Puisque les informations relatives aux transactions sont éclatées sur quatre outils logiciels différents, il est difficile d'avoir une vue d'ensemble au cours du temps. La gestion est compartimentée par canal de distribution, ce qui pose aussi des soucis lorsqu'il s'agit d'agréger ensemble les quantités et volumes de marchandises vendus sur chacune des bases de données. Les unités utilisées par ces différents logiciels ne sont pas forcément similaires : en bottes, par caisse 10kg, à l'échelle de la palette ou à la tonne.

> Je perds un temps fou à mettre mes fichiers en face, c'est pour ça que jusqu'à présent je ne le faisais pas. Voir en temps réel mois par mois l'évolution de la planification. En début de mois je demande à chaque producteur par rapport à ce qu'il avait planifié s'il va être raccord ou pas, en plus ou moins ; de l'avance, du retard ? Je le note dans un deuxième onglet de mon fichier, mais je ne vois pas ce qui est réellement vendu. Donc au final je ne sais pas si on a atteint nos objectifs de planification ou pas. (Claire, chargée de planification Norabio, 2017)

Cette réalité technique liée à la matérialité des marchandises (ici il ne s'agit pas du caractère périssable ou saisonnier du légume, mais de la façon dont il est mis en forme pour devenir une marchandise) et à la gestion de base de données différenciées témoignent de la difficulté à créer un pilotage efficace du marché. Ce tour par les logiciels et systèmes d'échanges de données nous permet de souligner la difficulté qu'il peut y avoir à se représenter l'état d'un marché (Kjellberg et Helgesson, 2007), y compris à l'échelle d'une coopérative : quelles sont les quantités agrégées demandées et vendues ? En d'autres mots, structurer le marché consiste ici à améliorer et stabiliser les dispositifs qui permettent concrètement ces opérations de mesure et de suivi.

La problématique de gestion des données va être solutionnée par un travail sur les logiciels internes de la coopérative et leur compatibilité. Entre 2014 et 2016 une première solution est envisagée, au travers d'un prestataire spécialisé dans la configuration d'EDI à destination

[182] Site web Biocabas pour les paniers, interface Panierlocal pour les ventes en région, logiciel Sipia pour Biocoop-expédition, interface web Mbim pour le RHD, SalesForce pour les volumes sous contrat

d'entreprises commerciales. Mais le projet de refonte ne donnera pas satisfaction aux gestionnaires, et c'est l'ancien système qui va être harmonisé et amélioré. La nouvelle architecture fournira de façon plus clarifiée les volumes qui ont été expédiés au cours du temps pour chaque adhérent, permettant d'augmenter la précision de la planification et sa crédibilité. En attendant la mise en place numérisée des outils de gestion, des bilans sont réalisés via des réunions physiques hebdomadaires au cours desquelles les commerciaux de chaque canal de vente peuvent se coordonner. Ces réunions sont appelées le « point matière » : « *c'est les commerciaux qui se retrouvent et moi à la planification pour faire un petit point. C'est les dispo du jour ou de la semaine, et voir comment chacun se les répartit.* » (Claire, chargée de planification, 2017). A ce moment l'équipe peut faire le point vis-à-vis de la planification, des adhérents à solliciter et de ceux qui ont déjà atteints leurs objectifs de vente.

Conclusion du chapitre 7

Lorsque les membres de Norabio affirment considérer la solidarité, la mutualisation et la transparence comme principes directeurs de la coopérative, ces valeurs ne vivent pas qu'à l'écrit ou dans la bonne volonté des signataires. Nous avons montré que ces valeurs ont demandé un travail concret pour être actées et mises en pratique malgré les forces centrifuges causées par la croissance rapide. Le contexte de changement d'échelle accélère la transition dans la gouvernance de la coopérative, la professionnalisation des gestionnaires, l'actualisation des règles d'apport ou encore la refonte des systèmes d'informations. Ces transformations dans la structure technico-économique, humaine et matérielle de la coopérative ne servent pas seulement à gérer la mise en marché de volumes de plus en plus importants. Le travail marchand mis en œuvre par les membres du CA et les gestionnaires sert aussi à assurer des dimensions plus politiques comme l'égalité entre les membres, la confiance entre coopérateurs, mais aussi l'implication des adhérents dans leur coopérative.

Pour revenir à la problématique de liens entre adhérents et gestionnaires, nous observons ici l'importance des dispositifs marchands pour produire des justifications et des preuves de l'intégrité des gestionnaires vis-à-vis de leurs sociétaires. Pour produire les justifications de leur intégrité commerciale, les gestionnaires mobilisent des outils de concertation et de suivi des transactions. En développant de nouveaux dispositifs de planification, couplés à des réunions physiques durant lesquelles les producteurs et commerciaux peuvent débattre des solutions à résoudre, Norabio produit conjointement une plus grande égalité entre adhérents, une cogestion des risques par la concertation, et des justifications sur l'intégrité des salariés.

Nous avons donc détaillé des dispositifs servant à opérationnaliser les mises en liens entre les adhérents et leur coopérative, mais aussi à répondre à des objectifs de gestion de la production et de la commercialisation. Les efforts dans la gouvernance de la coopérative se traduisent par des sollicitations formelles pour l'implication des producteurs dans le commerce, par des temps de concertation pour discuter des arbitrages, par des règles nouvelles rendues opérantes via des contrats d'adhésion ou des fichiers de planification. L'activité commerciale quotidienne rejoint l'orientation globale que se donne la coopérative par des chemins dont les modalités sont clairement définies et négociées au travers de ces dispositifs. Nous avons ainsi montré comment la force du projet politique de la coopérative, l'attachement des adhérents à Norabio tout comme

la crédibilité des gestionnaires sont structurés, opérationnalisés ou mis en pratique grâce à des actions et processus de nature marchande.

CHAPITRE 8

Ferme de la Motte, une entreprise privée qui veille à l'altérité des pratiques marchandes du secteur bio

Le second metteur en marché étudié dans ce manuscrit est Ferme de la Motte. Il s'agit d'une entreprise privée issue du conventionnel mais fortement engagée sur le segment AB. Implantée dans la région Centre-Val de Loire, la part des ventes de produits AB est devenue majoritaire dans son chiffre d'affaires. L'attention portée sur cet opérateur découle de sa ressemblance fonctionnelle avec Norabio : l'un et l'autre assurent la mise en marché de légumes de plein champ biologiques, issus de groupes de fournisseurs de taille similaire – de l'ordre d'une soixantaine de fermes biologiques située en Hauts de France pour Norabio, et en région Centre[183] pour Ferme de la Motte. Tous deux ont profité de la période de changement d'échelle pour quintupler les volumes AB qu'ils mettent en marché, participant alors à la structuration des filières longues biologiques par les échanges qu'ils coordonnent dans leur région respective.

Pour autant, au-delà de ces traits de ressemblances, Ferme de la Motte est un cas fort différent. Avec la SARL Ferme de la Motte, nous observons un opérateur issu du conventionnel, faisant du commerce « industriel » sur des grandes surfaces à l'aide de grandes machines dédiées à un marché spécialisé sur six espèces[184]. Cet opérateur n'émerge pas de producteurs biologiques souhaitant organiser les filières, ni d'une demande de magasins bio pour faciliter leurs liens avec des agriculteurs bio dispersés. Il s'agit plus simplement d'une entreprise familiale, spécialisée sur le conditionnement de légumes conventionnels, qui s'est diversifiée en intégrant la production et la commercialisation de produits AB. L'architecture des relations commerciales entre Ferme de la Motte et les acteurs de la filière AB est *de facto* similaire à celle dont elle

[183] Pour Ferme de la Motte, le groupe de fournisseurs bio se décompose en 2017 sur plusieurs bassins de production : 32 producteurs biologiques en région Centre, 20 dans le Sud-Est (pour les récoltes précoces), 7 dans le Nord (pour les variétés de conservation), 4 dans le Sud-Ouest, 2 dans le Nord-Ouest.
[184] La SARL met en marché les productions suivantes : ail, courge, échalion, échalote, oignon et pommes de terre.

disposait sur les filières conventionnelles. Sur les 12 000 tonnes d'oignons AB produits en France en 2016, la moitié est commercialisée par cette société. De même, elle met en marché près du quart des pommes de terre AB. Ferme de la Motte est donc devenue l'opérateur leader sur le marché des oignons AB en France et fournit largement des supermarchés généralistes et des chaînes de magasins spécialisés bio (hors Biocoop).

La littérature sur la conventionnalisation met en garde de ne pas faire des opérateurs conventionnels des coupables tout trouvés de la conventionnalisation (Campbell et Rosin, 2011). Il n'en demeure pas moins que nous sommes ici sur un versant des filières biologiques plus susceptible de changer d'échelle en reproduisant les principes de fonctionnement des filières conventionnelles : spécialisation en vue d'économies d'échelle, compression des prix au nom de la compétitivité. La SARL ne dispose pas de plusieurs formats de vente mais d'un seul, optimisé pour le marché de la distribution en circuit long. Est-ce que, dans cette configuration de filière et avec un opérateur issu du conventionnel, les postures commerciales et les pratiques de mise en marché pour l'activité AB sont similaires ou différentes de celles mises en œuvre pour les marchandises conventionnelles ? Son changement d'échelle, traduit par le quintuplement des volumes mis en marché, s'appuie-t-il sur des principes d'organisation et de gestion qui sont spécifiques ou adaptés au contexte des filières AB ? L'entreprise cherche-t-elle une sécurisation mutuelle de la production à la distribution ? Intègre-t-elle des principes comme l'équité, la solidarité et la transparence dans son fonctionnement commercial ?

Pour répondre à ces questions, nous replacerons d'abord cet opérateur économique dans son historique commercial afin de clarifier la façon dont l'activité bio s'est développée et comment s'organise le commerce dans ce cas de figure (section 1). Nous montrerons ensuite que Ferme de la Motte ne reproduit pas les standards du conventionnel dans sa gestion commerciale, que ce soit avec les distributeurs en aval ou avec les producteurs en amont. La SARL agit pour instaurer des conditions de contractualisation durable, même si elle est en lien avec les distributeurs généralistes (section 2). Nous retrouverons des pratiques citées par les producteurs et structurateurs enquêtés aux chapitres précédents, pratiques ayant vocation à créer du partenariat, de la sécurisation mutuelle et de l'exclusivité entre maillons plutôt qu'une dynamique fondée sur la mise en concurrence. Dans la section suivante, nous montrerons que – pour le producteur - la forme contractuelle proposée par Ferme de la Motte est perçue comme vectrice de confiance et de proximité (section 3). Alors que la dynamique collective est prônée par Norabio comme levier nécessaire à la structuration équitable et durable des filières

biologiques, nous observerons ici des producteurs pour qui le rapport bilatéral et individuel entre production et metteur en marché génère stabilité et confiance pour l'avenir. Enfin, nous clarifierons la raison d'être et les fonctions de l'association « Nous Paysans Bio », une association loi 1901 créée par la SARL pour regrouper ses fournisseurs de produits biologiques depuis 2015 (Section 4). Bien que cette association n'ait pas statutairement vocation à affecter le contenu des contrats proposés par Ferme de la Motte ni interférer avec la stratégie commerciale de la SARL, nous montrerons qu'elle modifie malgré tout l'image de Ferme de la Motte auprès des agriculteurs et des distributeurs, donne une identité au collectif de production et fournit une palette d'outils associatifs prompts à être utilisés à des fins marchandes.

Méthodologie du chapitre 8

Trois entretiens ont été réalisés avec deux salariés de l'entreprise : Cécile, chargée du pôle bio ; et Louis, responsable des principaux clients de l'entreprise en conventionnel et bio (voir Tableau des entretiens ci-dessous). Notons que la commercialisation se fait sous un unique format : des marchandises conditionnées pour les étals de supermarchés toutes issues des infrastructures détenues par la société. Il n'y a donc pas, comme dans le cas de Norabio, la coexistence de plusieurs formats de commercialisation ni le découplage des activités de mise en marché entre plusieurs équipes commerciales. Louis gère l'ensemble des ventes[185].

Nous avons sélectionné cet opérateur de la région Centre pour plusieurs raisons. D'une part il fait partie des opérateurs majeurs de la filière oignon en conventionnel (le région Centre Val de Loire est la première région de France pour la production d'oignons), mais l'entreprise l'est aussi pour les produits AB. Nous avons rencontré Cécile, responsable du pôle bio à Ferme de la Motte lors de salons agricoles, l'observant à trois reprises porter la parole de cet opérateur (notamment au salon national Tech&Bio). Elle est originellement salariée de BioCentre et coordonnait le programme LPCBio au sein de ce GRAB. Récemment embauchée par la SARL Ferme de la Motte pour structurer la branche bio, son arrivée en 2016 au sein de cette entreprise traduit une porosité entre réseau conventionnel et réseau du mouvement biologique.

Nous avons participé en 2018 et 2019 aux assemblées générales de l'association « Nous Paysans Bio » - association de producteurs biologiques créée par Ferme de la Motte pour fédérer ses fournisseurs bio. Nous avons pu visiter les infrastructures de l'entreprise de la

[185] Notons qu'il est appuyé par un autre salarié embauché en 2018 pour l'appuyer dans son travail de mise en marché, et qu'il agit sous la direction des gérants de la SARL.

réception des produits bruts, leur analyse par le laboratoire présent sur site, les hangars de stockage et machines de lavage, tri et conditionnement, puis la zone de préparation des commandes et le dock d'expédition. Lors des assemblées générales de l'association en 2018 et 2019, nous avons été invités à présenter l'état d'avancement de nos travaux sur le changement d'échelle. Des notes ont été prises au cours de la journée et les supports techniques et documentation distribués aux producteurs de l'assemblée ont été recueillis pour l'analyse. Deux enregistrements ont également été réalisés pour s'assurer du contenu des débats et des présentations de la matinée. En parallèle des discussions informelles avec les gestionnaires de Ferme de la Motte ont été réalisées sur place. Les sept producteurs enquêtés en région Centre ont été rencontrés lors de notre première invitation en 2018.

Tableau des entretiens réalisés avec les salariés de la SARL Ferme de la Motte

Prénom	Opérateur	Fonction	Dates de l'entretien
Cécile	Ferme de la Motte	Responsable du pôle bio	Décembre 2016, juin 2017.
Louis	Ferme de la Motte	Commercial. Responsable « Grands comptes ».	Février 2019

1. Ferme de la Motte : un intermédiaire d'envergure pour la structuration des filières bio

Ferme de la Motte SARL est une entreprise privée créée par une famille agricole : la famille Lemaire, installée à proximité de la ville de Talcy dans le Centre Val de Loire. Cette famille cultive depuis 1967 des céréales et des condiments (oignons, ails, échalotes) dans la région. Les Lemaire décident d'investir en 1977 dans un atelier de conditionnement, puis en 1985 dans un atelier d'épluchage automatique pour l'oignon et l'échalote, ainsi qu'un atelier de mise sous vide. Ils étendent leur métier initial de producteur vers les activités de conditionnement. La SARL[186] Ferme de la Motte est alors créée en 1987 pour appuyer la commercialisation de condiments produits et conditionnés sur leurs exploitations. Dotée de machines à forte capacité de traitement, la famille Lemaire propose via leur société des contrats aux agriculteurs de leur région. Les agriculteurs ne vendent pas directement aux clients de la distribution comme c'est le cas avec Norabio mais vendent leurs récoltes brutes de pommes de terre, oignons ou échalotes à la SARL qui en devient propriétaire. La SARL Ferme de la Motte les stocke, trie, conditionne et réalise via son équipe commerciale une seconde vente : les pommes de terre en sachet, les oignons en filets ou les échalotes en cagettes revendus sous sa marque propre ou selon un conditionnement spécifique au client (sous marque de distributeur par exemple).

En 2000 de nouveaux investissements dans du matériel de conditionnement et d'expédition et l'embauche d'un responsable commercial permettent d'assoir la position de la société Ferme de la Motte comme fournisseur de la grande distribution. Ils se forgent ainsi une place parmi les opérateurs conventionnels du « marché des condiments » (entreprises de production et commercialisation orientées sur l'oignon, l'échalote, l'ail). Rappelons à ce titre que la distribution des fruits et légumes biologiques est divisée entre enseignes généralistes et magasins spécialisés. Nos deux cas d'études sont symptomatiques de cette décomposition du marché en plusieurs pôles, sphères ou sous-marchés puisqu'ils sont connectés à des familles de distributeurs relativement séparées. D'un côté la coopérative Norabio étudiée précédemment est ancrée dans les réseaux spécialisés, en lien fort avec Biocoop, distante des centrales d'achat généralistes. De l'autre la SARL Ferme de la Motte hérite de relations privilégiées avec les grandes enseignes de distribution avec qui elle initiera son activité en AB.

[186] Société à Responsabilité Limitée

Photo 8. Vue aérienne des infrastructures de la SARL Ferme de la Motte (Source. Ferme de la Motte)



Photo 9. Vue sur site. Sur la gauche les frigos, sur la droite le hangar de stockage et expédition. (Crédit personnel)



Sur la vue aérienne (Photo 8) nous pouvons distinguer la commune de Talcy en arrière-plan, entourée de parcelles agricoles au tracé typique des grandes cultures céréalières. Certaines appartiennent à la famille Lemaire. Au premier plan est situé la SARL Ferme de la Motte. On

y retrouve plusieurs entrepôts de grande envergure[187] articulés autour de travées de circulation (Photo 9). Chaque bâtiment correspond à un besoin de l'entreprise : stockage et entretien du matériel de production (tracteur, semoir, outils de travail du sol, désherbage…), laboratoire d'analyse et de mesure destiné à l'agréage des récoltes réceptionnées, stockage de ces dernières dans des hangars réfrigérés pour les conserver dans la durée et livrer les clients toute l'année, des chaînes de tri, lavage et conditionnement pour les conformer aux exigences des clients, un espace de préparation des palettes et expédition des commandes et plusieurs niveaux de bureau pour les gestionnaires et commerciaux de l'entreprise. En plus de leur activité de production, chaque membre de la famille est assigné à un poste de responsabilité au sein de la SARL.

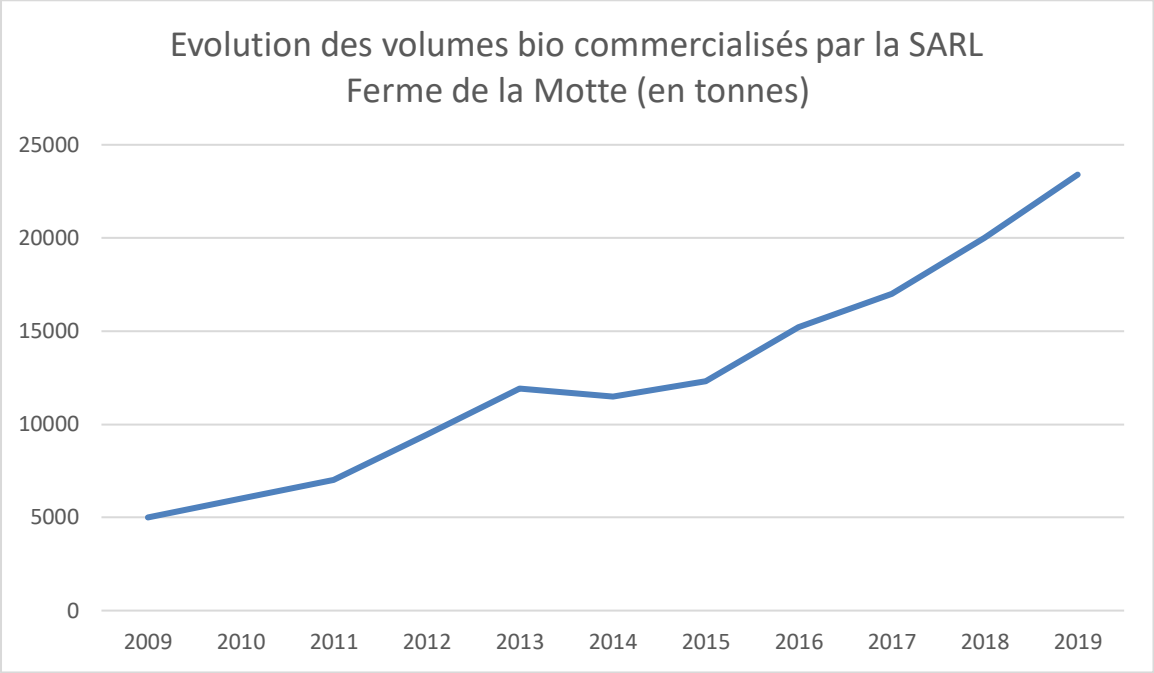
> Chacun des associés a une fonction parallèle : Bertrand Lemaire il est directeur général, Mathieu Lemaire c'est un peu le directeur des structures techniques, matériels et tout ça. Julien Lemaire plutôt le directeur technique agricole – c'est-à-dire que c'est lui qui fait tout le suivi d'exploitation bio et conventionnel. Vous avez Nicolas Lemaire qui est plus rôle de DAF [Directeur administratif et financier], et Frédéric Lemaire avec qui nous on pilote l'orientation commerciale de l'entreprise. (Louis, Responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)

Ferme de la Motte démarre le commerce de légumes biologiques en 1997. Ce passage à la bio relève à la fois d'une opportunité liée à l'installation d'un nouveau membre de la famille Lemaire que d'une sollicitation par un groupe de la grande distribution qui cherchait à développer sa gamme de pommes de terre et condiments biologiques. Julien Lemaire choisit de convertir l'exploitation de 80 hectares sur laquelle il s'installe pour produire des légumes sous label AB. Les machines utilisées pour conditionner les oignons et pommes de terre non-bio étaient alors utilisées pour valoriser les légumes biologiques récoltés. Les chaînes de tri et conditionnement étaient au préalable lavées et nettoyées. Suite aux investissements dans de nouvelles infrastructures pour le conventionnel en 2000, l'ancienne usine de pomme de terre est assignée exclusivement aux légumes certifiés bio. Cela permet de réduire les coûts liés au nettoyage des chaînes, augmente la flexibilité d'utilisation des machines et permet d'asseoir le bio comme un axe de développement stratégique de l'entreprise. Des contrats d'approvisionnement à destination des agriculteurs biologiques sont ainsi proposés pour augmenter les volumes traités sur leurs installations. Ferme de la Motte contractualise des surfaces de production AB avec différents agriculteurs, reçoit ensuite les récoltes, en devient

[187] Surface au sol par bâtiment d'environ 2000m^2, sur un site couvrant au total 40 000m^2

propriétaire, les stocke et conditionne dans ses locaux puis les revend aux supermarchés généralistes (Carrefour, Leclerc, Intermarché…) et spécialisés (Naturalia, La Vie Claire, BioCBon) – en dehors de l'enseigne Biocoop.

Figure 16. Volumes AB mis en marché par la SARL. (Source : *Rapport d'activité « Nous Paysans Bio »* 2019.)



Au cours de la période de changement d'échelle de la bio, la croissance se traduit pour l'entreprise par un doublement tous les 5 ans des volumes bio commercialisés – ce qui est légèrement supérieur à la croissance nationale les mêmes années. D'environ 5000 tonnes en 2008 ils dépassent les 10 000 tonnes en 2013. Dès 2018 ils dépassent les 20 000 tonnes de produits AB commercialisés. Grâce aux investissements spécifiques dans des machines post-récolte, son répertoire de clients et les liens tissés avec plusieurs dizaines de producteurs bio spécialisés sur ces cultures, la SARL Ferme de la Motte est devenue leader dans la distribution d'oignons et pommes de terre biologiques. La SARL s'appuie pour moitié sur les productions bio cultivées par la famille Lemaire, et pour l'autre moitié sur les volumes achetés par contrat auprès d'environ 70 agriculteurs biologiques (présents essentiellement dans la région Centre, Sud-Est et la région Nord).

Pour clore la trajectoire historique de Ferme de la Motte, notons que la croissance rapide de la bio a amené les gérants de Ferme de la Motte à créer une association - « Nous Paysans Bio » - pour regrouper l'ensemble des agriculteurs bio qui approvisionnent la SARL en légumes AB.

La création de cette association, nous le verrons, est un dispositif novateur pour la structuration des relations commerciales entre la SARL, les fournisseurs et les distributeurs.

L'histoire de Ferme de la Motte exposée, nous pouvons maintenant souligner deux caractéristiques importantes de cet opérateur au regard de notre problématique de structuration des filières biologiques au cours du changement d'échelle. Nous analysons ici une architecture transactionnelle (du producteur au distributeur) qui est différente de celle de Norabio.

Dans les formes OEPB comme Norabio, les agriculteurs sont propriétaires de ce qu'ils vendent jusqu'à l'expédition aux clients de la coopérative. Ils sont donc responsables de la périssabilité de leur produit, de leur homogénéité et conformité, comme de leur conditionnement avant expédition. La société coopérative permet de mutualiser la gestion de ces problèmes et de définir les modalités de leur résolution de façon collégiale. Pour cela les coopérateurs disposent d'une organisation commerciale (coopérative) dont ils sont juridiquement administrateurs, actionnaires ou sociétaires. Ils peuvent gouverner collectivement et arbitrer sur des règles de répartition, stockage, tri ou fixation des prix. Ils peuvent avoir une influence sur les décisions commerciales prises par l'entreprise. Ici, avec Ferme de la Motte, les agriculteurs ne sont plus propriétaires une fois la récolte effectuée. La SARL le devient dès lors que le contrat de production atteint son terme, c'est-à-dire au moment de la récolte. Les volumes récoltés sont alors physiquement regroupés sur le site de Talcy et la SARL effectue sous sa seule responsabilité le stockage, triage, conditionnement pour toutes les productions contractualisées. Elle valorise à sa guise les volumes dont elle a acquis la propriété.

Ici, la SARL est donc un intermédiaire commercial qui découple les producteurs des distributeurs – limitant alors la capacité des agriculteurs à influencer ces derniers ou à négocier avec eux des meilleurs formats d'organisation de la filière. La SARL assure seule la coordination amont-aval et les modalités de mise en marché pour l'achat aux producteurs et la revente aux distributeurs. Cela modifie donc à première vue la capacité des producteurs à interférer sur les choix de gestion à l'échelle du canal de distribution.

Ensuite, dans une telle configuration, il n'y a plus un mais deux échanges marchands, concernant deux marchandises bien différentes. Par exemple, des tonnes de pommes de terre brutes sorties du champ, et des pommes de terre conditionnées en filet sous marque de distributeur. En découlent deux tarifs et systèmes de rémunération associés - chacun correspond à un échange, c'est-à-dire un changement de propriétaire. Il y a un prix-producteur

correspondant à la rémunération du travail des agriculteurs pour produire des tonnes de matière brute. Celui-ci est inscrit dans les contrats de production proposés par la SARL. Le second est un prix-distributeur, payé par les centrales d'achat pour des produits conditionnés. Pour la coopérative Norabio, il n'y avait qu'un seul prix : celui payé par les distributeurs à Norabio. Les producteurs recevaient ensuite cette somme moins une commission retenue par la coopérative pour ses frais de gestion. La transparence à l'échelle de la filière est donc compromise puisqu'il y a deux échanges et non un. Les données économiques et les conditions du deuxième échange (celui entre la SARL et les distributeurs) ne sont pas connues des producteurs.

Cette disposition particulière de la filière, par l'intermédiaire d'un opérateur privé, pose donc question : les agriculteurs n'ont pas de pouvoir pour influencer largement l'agencement de la filière, que ce soit sur le travail des produits après leurs récoltes ou sur les modalités de leur vente en seconde main. L'idée d'un groupe de producteurs agissant collectivement sur l'organisation de leurs filières ne se retrouve donc pas ici. La SARL vend en son propre nom. Les relations que la SARL a nouées avec les agriculteurs d'un côté et les distributeurs de l'autre vont-elles alors dans le sens d'une préservation des spécificités de l'agriculture biologique ? Comment met-elle en cohérence les attentes des agriculteurs (diversité des exploitations, rémunération, gestion des aléas climatiques et pathogènes…) avec les exigences des distributeurs (régularité, fraîcheur, homogénéité, tarification compétitive…) ? Ce sont à ces questions que nous allons maintenant répondre.

2. Les fondamentaux du commerce des produits bio respectés : planifier les volumes, sécuriser la rémunération et s'adapter aux produits AB

Dans cette section nous focalisons notre attention sur la vente qui lie la société Ferme de la Motte aux clients de la distribution. Nous allons pour cela décrire le système mis en place par la SARL pour commercialiser auprès de la grande distribution (incluant la distribution spécialisée) les tonnes de légumes dont elle a la propriété. Nous allons analyser la façon dont la SARL travaille pour (i) gérer les flux de matière au cours du temps, (ii) fixer le prix des marchandises auprès des centrales, et (iii) agir sur les modalités de qualification des produits AB auprès de ces dernières.

2.1. Planifier et s'engager : une garantie d'équilibre

Malgré les craintes et présomptions de conventionnalisation, nous retrouvons ici des régulations marchandes semblables à celles observées dans le cas de Norabio avec Biocoop. Même des acteurs supposés plus conventionnels peuvent chercher à structurer des filières longues bio en cohérence avec les principes de durabilité et d'équité formalisés par les acteurs « historiques ».

Louis, le responsable grands-comptes de Ferme de la Motte est en lien direct avec les acheteurs des plateformes de distribution. Il nous explique que les acheteurs des enseignes spécialisées comme généralistes définissent chaque année leurs besoins pour les productions AB. Ils s'engagent à l'avance sur des volumes avant même la période de plantation des agriculteurs. Pour lui, cette planification est due au contexte déficitaire en produits bio : la grande distribution cherche à « *combler un besoin en quantité* » qui les pousse à « *réserver* » plusieurs mois à l'avance des volumes de produits AB pour les étals de leurs supermarchés. Le contexte particulier des filières AB amène donc à une disposition où la distribution généraliste choisit préférentiellement de sécuriser ses approvisionnements à l'avance.

Les acheteurs des plateformes transmettent chaque année leurs souhaits en tonnes de produits. Louis compile les volumes de chaque famille de légume souhaités pour l'année à venir et en déduit des surfaces de production correspondantes. Un rendement moyen par hectare, connu du fait de l'historique de production bio de la SARL, permet alors de convertir le volume demandé par les clients en hectares de terres à cultiver.

> Ce qui est bien avec le bio aujourd'hui, c'est qu'avec les clients de la grande distribution on peut encore planifier, contractualiser, parler des besoins. (…) Quand on parle de planification avec les clients, que ce soit en oignon ou pomme de terre, eux nous envoient leurs besoins. Nous par rapport à nos assolements on estime qu'on va produire tant, on va leur réserver tant de volumes. (Louis, Responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)

La planification réalisée avec les distributeurs est utilisée pour calculer le nombre d'hectares qui seront proposés sous forme de contrats aux agriculteurs biologiques. En effet la famille Lemaire met en production sur ses propres terres les légumes demandés, mais leurs surfaces certifiées AB[188] ne suffisent pas à répondre aux besoins de l'ensemble de ses clients : « *on a que 220, un peu plus que ça, d'hectares en propre. Mais on a besoin de 400 ou 500 hectares pour couvrir nos besoins. Donc on va chercher d'autres producteurs à l'extérieur*. » (Louis, responsable grands-comptes, 2019). Chaque année Ferme de la Motte renouvelle les contrats avec la soixantaine de producteurs bio habituels, les incite à augmenter leurs surfaces s'ils en ont la capacité et cherche à capter les nouveaux producteurs convertis à l'AB.

Notons que Ferme de la Motte n'a pas besoin de gérer la coordination ou répartition des surfaces avec les producteurs qui la fournissent. Comme la SARL a accès à un répertoire composé de nombreuses enseignes de grande distribution, cela lui garantit des clients demandeurs de grandes quantités. Dans le cas de Norabio, la coopérative fondait son socle d'activité essentiellement sur une enseigne (Biocoop), et n'avait que peu ou pas de liens avec les acheteurs de la grande distribution. Cela limitait sa capacité d'écoulement des produits (et justifiait son travail important pour créer de nouveaux débouchés, notamment sur la région). Ici Ferme de la Motte fait davantage face à un manque de surfaces disponibles pour créer les produits demandés qu'à un manque de demande.

> Ferme de la Motte, eux, je peux en mettre autant que je veux. C'est contractualisé, on a un contrat. On a un volume en face. Tu vois l'an dernier j'avais 65 tonnes à leur faire. On a fait un contrat avant plantation. 65 tonnes on avait mis, et je leur en ai fourni 86 tonnes. Et ils m'ont tout payé. Tout pris, tout payé au prix de contrat. (Hervé, Agriculteur Centre, 2018)

D'autre part, même si les volumes demandés par les clients tendaient à stagner, Ferme de la Motte ne serait quand même pas inquiétée par le problème de répartition entre ses fournisseurs. Le contrat de production est un engagement bilatéral entre un agriculteur et la SARL. Les

[188] Au total, la famille Lemaire cultive plus de 1200 hectares. Une partie seulement est certifiée AB.

agriculteurs n'ont pas de liens commerciaux entre eux et ne sont pas collectivement responsables de la valorisation auprès des distributeurs. Chaque producteur réalise le même travail de production pour le même produit brut payé au même prix. Il n'y a pas de groupe formalisé devant se partager un même répertoire de clients et assurer la bonne répartition des commandes entre eux. C'est Ferme de la Motte qui a la charge de constituer le stock à répartir aux clients – stock dont elle a la propriété et donc la responsabilité. Qu'elle arrive ou non à leur vendre, les producteurs sont déjà payés. De ce fait il est dans l'intérêt de Ferme de la Motte de veiller à ne pas proposer plus de contrats que ce qu'elle ne saurait vendre après coup. En cas de stagnation de la croissance, elle veillera à limiter les surfaces proposées dans ses contrats.

2.2. Négociation des prix : une tarification qui assure la rémunération agricole

Nous avons vu comment Ferme de la Motte et ses clients de la distribution assurent mutuellement leur sécurité par des promesses de production et d'achat. Nous posons désormais la question de la rémunération de ce travail : quels sont les prix des marchandises et leur mode de fixation au cours du temps ?

Sur ce plan aussi Ferme de la Motte travaille le marché avec les clients distributeurs dans une logique de sécurisation mutuelle. Au-delà de garantir à l'avance des volumes, cela s'étend ou se couple avec une logique d'arbitrage des prix visant à garantir la rémunération du travail de production correspondant : les prix sont ajustés pour répondre aux fluctuations de rendements moyens sur les parcelles mises en production.

En effet, Louis dit faire des grilles de prix chaque semaine sur la partie conventionnelle de la SARL, bataillant parmi plus d'une vingtaine de concurrents pour placer ses produits auprès des clients de la distribution. En bio il construit ses prix de vente à l'échelle de la campagne de production. Ce point est important car il implique un mode de relation particulier avec les acheteurs des plateformes ainsi qu'une dynamique temporelle différente pour la fixation des prix. En conventionnel il jongle chaque semaine sur la valeur de ce qu'il veut vendre pour s'assurer d'être choisi parmi les fournisseurs référencés. En bio la planification permet de substituer la mise en concurrence permanente à une logique de plus long terme : les deux parties pensent les prix à l'échelle de la saison commerciale.

Notons que cette modalité de calcul de long terme ne semble possible qu'à condition d'avoir des offres et demandes ajustées selon une logique contractuelle plutôt que spéculative. Nous sommes bien ici, comme le préconisaient et mettaient en pratique les producteurs dans le chapitre 4, sur un marché « contractualisé » : les acheteurs n'achètent pas des marchandises libres et déjà existantes, ils s'engagent avec quelques fournisseurs sur une quantité prédéterminée. Alors qu'un marché spéculatif vise à accéder ou visualiser le maximum de fournisseurs possibles pour les mettre en compétition au moment de l'achat, ici il y a un engagement préalable, bilatéral et contraignant, où les deux parties s'arrangent mutuellement stabilité et bénéfices à l'échelle de l'année.

L'avantage c'est qu'on est transparent : on fait les prix qu'une fois que tout est récolté. C'est ça qui est bien. Aujourd'hui on n'est pas encore sur un marché spéculatif entre guillemet. (Louis, responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)Pour fixer les prix à l'échelle de la saison, un premier tarif est annoncé lors de la planification. Celui-ci correspond au prix moyen des années précédentes et donne une base. Ce tarif est ensuite négocié une fois les résultats réels de production connus, c'est-à-dire une fois les récoltes réalisées et les stocks de produits constitués. Le tarif est déterminé en mobilisant une représentation du marché et des stocks à l'échelle de la campagne de production (à l'échelle de l'année), laquelle est dépendante des résultats moyens des activités de production de la SARL et des agriculteurs qui la fournissent. Cette représentation de l'état du marché et des stocks est créée par Ferme de la Motte en s'appuyant sur les rendements moyens obtenus auprès de l'ensemble des fermes qui la fournissent. Le prix d'achat des distributeurs est alors calculé en fonction de cette représentation : le tarif prend en compte les fluctuations de rendement annuel, dépendant du climat et des aléas de la production.

> On attend toujours pour fixer le prix. On donne une tendance, mais imaginons qu'au lieu d'avoir 35 tonnes à l'hectare, on se retrouve avec 15 tonnes. On s'attendait à récolter on va dire 4000 tonnes de pomme de terre et on en récolte que 2000. Les frais engagés restent toujours les mêmes, le temps passé reste le temps passé. On d t au client : « Voilà, aujourd'hui au lieu d'avoir un prix de revient à 350€ par tonne, on a un prix de 700€ par tonne. On ne va pas pouvoir vous vendre la pomme de terre à X €. On la vendra ce prix là parce qu'il faut qu'on rentre dans nos frais. » C'est comme ça que ça marche. (Louis, Responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)

Le calcul dépend donc d'une opération mathématique simple : à coût de production constant, mais à rendements variables du fait des difficultés de production en AB, c'est le prix de vente

qui doit moduler les risques productifs du fournisseur, et c'est le client de la distribution qui s'engage à rémunérer ce risque. Ce qui nous intéresse ici, c'est que l'état des stocks amène les parties prenantes à construire des argumentaires relatifs à un seuil minimum à payer aux producteurs bio, afin de pérenniser la filière. La « logique logarithmique » (Callon, 2013), c'est-à-dire ce qui rentre dans la balance des équations et calculs, est ici claire : le prix de vente doit être inversement proportionnel aux volumes produits en moyenne, de sorte que les producteurs rentrent dans leur frais. Cette façon de calculer le prix, à première vue de bon sens, n'est pas celle que Louis dit pouvoir appliquer pour ses ventes en conventionnel. Pour les ventes AB, il est convenu – à la manière d'une norme ou d'une culture propre au secteur biologique - de répercuter les fluctuations de rendements sur les prix de vente afin de garantir un revenu minimum aux producteurs biologiques pour chaque hectare cultivé.

> En échalote, avec les conditions climatiques qu'on a eues, ça a baissé dans les rendements : les moyennes de rendements. On n'a pas eu la masse de produit récolté qu'on attendait. (…) Ça vous coûte tant de l'hectare pour préparer le produit. Si vous n'avez récolté que la moitié de vos rendements par rapport à l'année dernière, ça vous double votre prix de revient. Donc, systématiquement, on savait qu'on allait vendre l'échalote cher au client, on leur avait déjà dit, ils le savaient. (Louis, responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2018)

L'analyse du travail marchand relatif au calcul des prix permet d'analyser ce que les acteurs mettent dans la balance, comment le résultat de la confrontation entre offre et demande amène à fixer un tarif, et comprendre les références et dispositifs techniques qui participent à ce résultat. Ici, ce qui nous semble novateur, c'est la façon dont Ferme de la Motte semble pouvoir intégrer à la négociation avec la distribution les résultats concrets et locaux du travail de production. Les deux parties, incarnant l'offre promise et la demande anticipée, s'accordent sur un tarif qui ne découle pas d'une comparaison permanente aux autres opérateurs, mais d'une entente tacite sur la sécurisation des mauvais rendements des fournisseurs, qui sont inhérents à l'agriculture biologique.

2.3. Changer la qualification des produits pour assurer leur disponibilité toute l'année

Nous avons montré que Ferme de la Motte fonctionnait commercialement avec ses clients distributeurs dans une logique de sécurisation mutuelle, que ce soit sur les volumes ou les prix. Ici, nous souhaitons souligner qu'il y a une adaptation dans la définition même des

marchandises. Cela a pour objectif d'allonger la période de disponibilité des produits AB d'origine France. La problématique de saisonnalité et périssabilité des productions légumières est portée par Ferme de la Motte auprès des distributeurs pour qu'ils la prennent en compte. La SARL pousse à des changements de pratiques des distributeurs afin d'assurer la capacité des filières bio à les fournir toute l'année. Nous l'illustrons sur le cas de la pomme de terre.

Les consommateurs des supermarchés sont habitués en conventionnel à acheter des pommes de terre vendues lavées : elles sont lavées à l'eau avant d'être mises dans les filets. La pomme de terre qui est lavée se stocke moins longtemps et ses défauts visuels sont révélés. En demandant de la pomme de terre lavée à leur fournisseur bio, la grande distribution s'est retrouvée confrontée à un double problème : le premier relève du fait que ses fournisseurs ne pouvaient plus livrer de pomme de terre bio d'origine France au bout de quelques mois puisque la pomme de terre lavée ne se conserve pas durablement. En effet cascade, la seconde problématique revêt du prix demandé aux distributeurs pour ces pommes de terre lavées : leur tarif était de plus en plus élevé puisque les pertes en stockage augmentent au cours de l'année. Les pertes en stockages sont, au même titre que les bas rendements, des aléas qui se répercutent sur les prix de vente.

Pour pallier le manque de pomme de terre biologique d'origine France, la solution a longtemps été l'importation. Des régions comme l'Égypte ou Israël récoltent leur pomme de terre au moment où la France atteint le bout de ses capacités de stockage pour de la pomme de terre lavée. Elles permettent donc de faire la jonction entre l'ancienne récolte française mise en stock et les premières pommes de terre française de la saison suivante. Cependant, avec la popularité de l'AB et son identification comme vecteur d'une alimentation plus écologique, les consommateurs achètent de moins en moins de pommes de terre biologiques en dehors de l'espace européen[189], rendant caduque la solution de l'importation.

> Ce que ne veut plus le consommateur, que ce soit en pomme de terre, principalement les pays comme l'Égypte ou Israël, les enseignes ne veulent même pas aller sur ce terrain-là. (…) Les gens ne veulent plus. Au même titre que les gens ne veulent plus d'oignon d'Argentine pour le bio, ou également en Égypte. Ils veulent bien traverser la frontière jusqu'au périmètre européen. Ils ne veulent pas aller plus loin. (…) On ne pourra pas

[189] Constat réalisé par le CNIPT dans ses études de la filière pommes de terre biologique (par exemple Étude Pomme de terre biologique – 2013). Il s'agit également d'un trait caractéristique mis en avant chez les consommateurs de bio en France, dont les pratiques de consommation sont suivies avec attention par l'Agence Bio dans ses Baromètres Consommateurs.

> aller chercher de la pomme de terre au-delà de nos frontières européennes. Ça dans la tête des consommateurs, dans la tête des acheteurs… on l'a fait y a 5-6 ans mais ça on ne le fera plus. (Louis, Responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)

De ces faits combinés, les distributeurs ont été contraints progressivement de modifier leurs exigences quant à l'apparence des produits. Les contraintes du label bio ont en effet un impact direct sur la capacité à conserver les productions. La matérialité de la pomme de terre rend impossible sa disponibilité en origine France toute l'année si elle est lavée. Ferme de la Motte pousse ainsi ses clients de la distribution généraliste à répliquer la solution de mise en marché des enseignes spécialisées. Elles adoptent la vente de la pomme de terre simplement brossée plutôt que lavée à l'eau. Dans cet état elle se conserve mieux d'une part, et les défauts visuels pouvant découler de la longue conservation sont moins visibles.

En privilégiant une relation commerciale sécurisée dans la durée, la SARL dit progressivement arriver à faire entendre raison aux distributeurs généralistes. Ils sont présentés comme prêts à faire des efforts, changer de posture et modifier la nature de leurs produits en rayon (en acceptant de la pomme de terre brossée plutôt que lavée) car cela facilite leur conservation et limite les défauts visuels. Ferme de la Motte a régulièrement insisté auprès des distributeurs sur la nécessité de changer leurs exigences pour assurer la durabilité et l'équilibre de la filière pomme de terre biologique. Le message commencerait à passer, comme en témoigne Louis, le responsable des ventes à Ferme de la Motte.

> Le gros défaut de la production de pomme de terre, c'est que les enseignes voudraient toujours qu'on la vende lavée. On a certains clients qui savent : « c'est bon, nous la bio on sait que quand vous les lavez ça peut évoluer tout ça. Vous préservez la ressource. On sait qu'on a besoin d'avoir un bon prix aussi donc on ne peut pas demander de tout laver, parce qu'il y a trop de déchet. ». (…) On a passé le cap. (Louis, Responsable grands-comptes, Ferme de la Motte, 2019)

Sur la qualification des marchandises, les filières longues biologiques sont aussi soumises à des normes de travail différentes de celles en cours pour les filières conventionnelles. En somme, la SARL structure des liens entre production et distribution fondés sur la planification, sur un calcul des prix qui répercute les fluctuations de rendement, et participe à acculturer ces acheteurs aux problématiques de conservation des marchandises sous label AB.

3. Un metteur en marché également producteur : un opérateur déjà formé aux enjeux des agriculteurs bio

Dans cette section nous focalisons notre attention sur la forme relationnelle qui lie les agriculteurs et la SARL. Nous avons vu lorsque nous présentions cet opérateur que la société propose des contrats de production écrits et formalisés avec chaque producteur. Le mode contractuel met en jeu une tout autre forme relationnelle que ce que nous avons étudié avec la coopérative Norabio. Dans cette dernière les producteurs font partie intégrante de la gouvernance commerciale de la coopérative.

Les agriculteurs qui contractualisent avec Ferme de la Motte le font en leur seul nom, de façon bilatérale avec la SARL sans liens avec les autres agriculteurs de leur région. Ils n'ont pas juridiquement la main pour orienter le commerce de Ferme de la Motte et ne disposent pas d'espace de discussion leur permettant de négocier collectivement les termes du contrat. Dans ce cadre quelles formes de relations, de débats et de compréhension mutuelle y a-t-il entre les agriculteurs et l'entreprise privée Ferme de la Motte ? Cette question est d'autant plus prégnante qu'un des enjeux identifiés pour le maintien de l'altérité du commerce sur les filières longues bio relève de la capacité des metteurs en marché à intégrer dans leurs pratiques commerciales les problématiques spécifiques de la production sous label AB. Ce point a notamment été soulevé par les structurateurs dans le chapitre 5, pour qui l'éducation des opérateurs conventionnels aux spécificités du mode de production biologique est jugée nécessaire pour assurer une structuration durable et équitable des filières longues biologiques.

Nous allons montrer que, malgré son caractère d'entreprise privée et sa maîtrise du cadre contractuel, les agriculteurs enquêtés considèrent que Ferme de la Motte est un acteur structurant : ils sont satisfaits de leur relation commerciale avec cette société car celle-ci défend leurs intérêts. Ils témoignent de plusieurs pratiques de cet opérateur permettant de concilier d'un côté le caractère formel, platonique voire anonyme du contrat et de l'autre une relation « gagnant-gagnant », de confiance réciproque et de flexibilité commerciale adaptée aux spécificités du mode de production biologique. Pour cela, nous soulignerons d'abord la relation de proximité entre les agriculteurs et la SARL, proximité découlant de l'activité productive de la SARL (3.1.). Nous montrerons dans ce cadre que les défis agronomiques de la production en AB sont connus des gérants et appréciés des producteurs (3.2.). Enfin nous montrerons que des filets de sécurité sont tacitement construits pour permettre le lancement des nouveaux

producteurs biologiques, afin de pallier aux risques de ratés techniques plus importants en AB qu'en conventionnel (3.3.).

3.1. Contractualiser : de la formalité papier à la relation de proximité

Tout d'abord, présentons le fonctionnement du contrat de production proposé par Ferme de la Motte. L'agriculteur souscrit à un contrat qui l'engage à cultiver une superficie donnée pour la SARL. Cette dernière s'engage à rémunérer les volumes annoncés selon les termes du contrat : celui-ci précise les surfaces ou volumes engagés, le prix par tonne de produit et le cahier des charges à respecter. Il précise par exemple le calibre et l'aspect des produits, les modalités de livraisons, les procédés de mesure de la tare (pourcentage de terre ou déchets dans les lots réceptionnés) et les modalités de contrôles réalisées par la société. Par exemple, seules les échalotes de calibre 20-50 sont payées : celles qui font au minimum 20 millimètres de diamètre et au maximum 50 millimètres. Dans les volumes conformes une tare est calculée à la réception, déterminée en fonction de l'humidité des produits. Il y a une perte de poids lors du séchage qui est estimée en moyenne entre 4 et 6% des tonnages livrés. La rémunération est calculée en fonction du pourcentage des volumes conformes aux caractéristiques du contrat.

Pour certaines espèces, Ferme de la Motte propose trois tarifs d'achat. Chaque tarif est associé à une période différente de livraison des produits. Pour les pommes de terre, il y a un prix pour la pomme de terre primeur, un pour la pomme de terre dite de saison et un dernier pour la pomme de terre stockée à la ferme. Le prix à la tonne est plus élevé pour la pomme de primeur et celle stockée sur la ferme car les variétés précoces vont de pair avec de faible rendement, et le stockage implique de perdre une partie de la matière récoltée au cours de la conservation (de 5 à 10% par mois au bout de 6 mois). Cette grille tarifaire permet d'adapter le contrat aux habitudes de travail de chaque producteur ou aux installations dans lesquelles il a investi. Il existe également des primes pour le respect de certains cahiers des charges, notamment le Socle Filière Carrefour qui est plus contraignant sur le plan de l'itinéraire technique, ou une prime GlobalGap qui implique de réaliser certains contrôles sur la ferme.

Au-delà de la formalité papier et des règles écrites, les agriculteurs rencontrés témoignent d'une relation particulière avec la SARL – qui dépasse la souscription à un contrat pour s'inscrire dans une relation sociale aux conséquences importantes. Ferme de la Motte et ses propriétaires, la famille Lemaire, sont en effet perçus comme des interlocuteurs avec qui il est possible de « *parler* », car les gérants sont agriculteurs avant d'être des commerçants. Cette idée de langage

commun est importante pour comprendre la perception particulière qu'ont les producteurs de la SARL : alors qu'elle est d'abord une entreprise conventionnelle, celle-ci défendrait malgré tous les intérêts des producteurs bio sur la filière car la société connaît les difficultés de la production AB.

> Je me dis en travaillant avec des gens comme Ferme de la Motte, tu parles le même langage puisqu'eux ils sont distributeurs mais aussi producteurs. Ils savent ce que ça coute de faire un hectare d'oignons, ils savent quel prix plancher il peut y avoir. (Julien, Agriculteur Centre, 2018)

La proximité relationnelle liée au partage d'un même métier changerait la nature des relations entre les producteurs souscripteurs du contrat et l'entreprise qui les propose. L'un de nos enquêtés trouve génial de s'engager avec une entreprise de commercialisation tenue par une famille agricole. Il explique voir, lorsqu'il se rend sur le site de la SARL à Talcy, les gestionnaires en tenue de travail pour s'occuper des champs : « *des fois tu vas à La Motte, et Bertrand (Lemaire) il est en cotte*. ». Pour lui les propriétaires de l'entreprise connaissent les contraintes du travail agricole. Ce constat s'est retrouvé chez d'autres enquêtés, pour qui travailler avec Ferme de la Motte est une sécurité technique et économique car la société n'est pas uniquement un metteur en marché ayant la seule fonction de commercialisation. Puisqu'elle est tenue par une famille agricole, la société est en capacité de faire valoir les particularités et contraintes du mode de culture biologique face aux acheteurs de la grande distribution.

Contrairement à Norabio où les arrangements commerciaux internes sont négociés collégialement, ici les arrangements entre producteurs et metteur en marché sont singularisés à chaque souscripteur, à la confidence des deux parties. Si l'opérateur que nous étudions est bien un opérateur privé qui propose des contrats individualisant chaque souscripteur les uns des autres, pour les agriculteurs enquêtés, il n'est pas pour autant l'ennemi du producteur : la bonne compréhension des problèmes des cultures de LPC bio, liée au langage commun entre les agriculteurs et la famille Lemaire permet d'assurer une prise en compte des risques de la production (économique et agronomique) dans des arrangements commerciaux informels.

Nous allons clarifier cette particularité au travers de deux exemples : la prise en compte des problématiques de la production sous label AB et la modulation des rémunérations du contrat.

3.2. La prise en compte des défis agronomiques de l'AB

Un des défis majeurs de la production, spécifique en agriculture biologique, est le désherbage. L'efficace méthode chimique est bannie en AB, contraignant à l'utilisation d'outils qui grattent ou retournent le sol pour enfouir ou déraciner les mauvaises herbes, de brûleurs à gaz pour les assécher, et en dernier recours au désherbage manuel nécessitant une main d'œuvre onéreuse.

Les six producteurs bio enquêtés dans la région Centre, tous fournisseurs de Ferme de la Motte, disent apprécier les acheteurs ou opérateurs qui connaissent les défis du désherbage non-chimique car ils reconnaissent la grande variabilité des coûts qu'il implique. Gilles est un agriculteur bio reconnu par les adhérents de Ferme de la Motte comme une référence dans la culture d'oignon bio, une des cultures pour laquelle la gestion du désherbage est la plus complexe. Il nous explique lors de notre entretien les problèmes du désherbage en AB et les frictions qu'il peut y avoir lorsqu'un client ne comprend pas les défis qui en découlent. Il avait contractualisé une de ses parcelles avec un industriel qui voulait des petits pois biologiques. Si d'expérience il savait maîtriser ses mauvaises herbes, il arrive que certaines subsistent. Par exemple, le datura dont fleurs, graines comme feuilles peuvent être mortelles à la consommation[190]. Pour cette raison leur présence sur une parcelle de petit pois ou autre légume vert doit être nulle. Malheureusement, des graines de cette plante peuvent se déposer dans le champ et son cycle de développement se fait sur la même temporalité que les cultures de printemps (comme les petits pois). Les outils de désherbage bio sont alors peu efficaces[191].

Quelques Datura avaient poussé sur la parcelle de notre enquêté. Et il y a eu une mauvaise compréhension de cette contrainte agronomique avec son client industriel. Avec l'opérateur issu du conventionnel, « *c'était à [moi] de faire l'effort et eux ils ne devaient pas faire l'effort* ». Gilles considère pourtant qu'il aurait suffi à l'industriel d'extraire la Datura lors de son passage sur le tapis de récolte, au même moment où sont extraits les mottes de terres, cailloux ou autres impuretés. Gilles a donc été contraint de s'en occuper à ses frais, sans possibilité de négociation

---

[190] En mars 2019, des lots de haricots verts surgelés ont été rappelés par une enseigne de distribution car ils auraient pu contenir des traces de Datura. A l'époque, la presse en ligné spécialisée avait expliqué que l'ingestion même faible de cette plante « peut provoquer des troubles hépatiques, sanguins et nerveux ». En ligne : https://www.pourquoidocteur.fr/Articles/Question-d-actu/28529-Des-haricots-verts-contamines-plante-toxique-rappeles-ELeclerc (dernière consultation, juillet 2021)

[191] L'utilisation des machines de désherbage dépend moins sur l'efficacité mécanique de l'outil que de sa période d'intervention. Il faut soit agir sur les mauvaises herbes avant la levée de la culture (pour éviter de l'arracher) ou lorsque celle-ci est suffisamment implantée pour ne pas être déracinée. Dans le cas de la Datura, le cycle se calant sur le développement de la culture de petit pois, il est complexe de s'en défaire sans recours à un désherbage manuel.

ou discussion avec ce client pour résoudre conjointement ce problème ou intégrer la difficulté supplémentaire de gestion en bio dans le prix de vente.

> C'était plus facile de le faire sur le tapis que dans le champ. Dans le champ il faut tracer… ça m'a couté cher. Donc c'est moi qui ai payé. (…) c'était le même rapport qu'avec les paysans conventionnels. (…) Si tu veux c'est l'industriel qui commande en conventionnel. Il te dit : moi je te paye tant ton litre de lait alors que le mec ça lui coute plus cher, et ils n'en ont rien à cirer. Ça c'est un truc que je n'admets pas. Si tu veux, on revient avant la révolution. Tu deviens un serf… il faut absolument qu'on tienne là-dessus. Ça c'est de l'éthique. (Gilles, Agriculteur Centre, 2018)

Suite à cette mauvaise entente, Gilles a arrêté sa production de légume vert et n'a pas renouvelé son contrat l'année suivante. Il nous présente ce cas de figure afin d'illustrer la différence de rapport qu'il a avec Ferme de la Motte. Avec la SARL, il est possible de discuter des défis ou impasses agronomiques.

Ferme de la Motte accompagne en effet ses producteurs vis-à-vis des difficultés techniques qu'ils rencontrent au champ. Pour s'assurer de la sécurité de ses approvisionnements auprès de ses fermes biologiques, la famille Lemaire peut prêter du matériel ou proposer des prestations. Par exemple la bineuse thermique est une machine onéreuse qui permet de brûler la surface du sol à l'aide de bouteilles remplies d'un gaz inflammable. Elle est nécessaire à certaines opérations de désherbage. Celle-ci est prêtée par Ferme de la Motte pour que Gilles s'assure de réaliser les meilleurs rendements. Cet arrangement est informel mais permet de sécuriser conjointement les deux parties engagées par la contractualisation : la première dispose des outils adaptés au désherbage en AB, lui permettant de mener à termes ses cultures et d'augmenter ses gains ; la seconde s'assure de recevoir d'importants volumes par la bonne gestion du processus productif de son fournisseur.

> Si tu veux avec Talcy (Ferme de la Motte), les gars, la famille Lemaire ne va pas te dire : tu te débrouilles et c'est toi qui payes. Non, eux ils nous ont mis du matériel en rapport au désherbage. On a une bineuse thermique, c'est à eux. Ils nous ont dit : il faut absolument qu'on développe l'oignon, donc ils ont une bineuse. C'est à eux la bineuse. Ce n'est pas à nous. Voila. C'est gagnant-gagnant. Moi ça me coute moins cher en désherbage et eux ils ont de la production en face. (Gilles, agriculteur Centre, 2018)

Dans un autre cas de figure, les services rendus par la SARL sont liés à la gestion de la main d'œuvre sur la ferme et à la récolte. De nombreuses opérations en agriculture biologique doivent se faire manuellement faute de technique mécanique efficace et l'absence de solution chimique.

Or il est souvent difficile d'accéder à une main d'œuvre qualifiée et disponible aux bons moments pour réaliser les opérations qui la nécessite : semis, désherbage ou récolte[192]. Le producteur concerné par cet appui nous explique avoir accédé à de la main d'œuvre via la société Ferme de la Motte. Si celle-ci facture le service, il n'en demeure pas moins que la société répond présent pour fournir les moyens permettant à ses fournisseurs de réaliser en confiance les cultures pour lesquelles ils ont contractualisé.

> Ils nous ont envoyé de la main d'œuvre pour planter, pour désherber, ils nous les ont récoltées mécaniquement. C'est eux qui ont récolté. C'est passé parce qu'ils nous ont donné un coup de main. Et financièrement c'était intéressant quand même. (…) La Motte n'hésite pas à déplacer du matériel pour venir faire la récolte. (Hervé, Agriculteur Centre, 2018)

Notons que si différents services peuvent être facturés, la SARL fournit également des conseils techniques pour la conduite des cultures. Cependant il s'agit davantage d'un rapport de pair à pair dans lequel des conseils techniques sont donnés « gratuitement » : ils sont délivrés dans le cadre d'une relation contractuelle mais le suivi et conseil sur les cultures n'est pas facturé. Cette composante informelle pourrait être sujette à conflit ou méfiance, mais les deux parties trouvent intérêt à s'appuyer techniquement : l'une pour augmenter ses rendements et obtenir une meilleure marge à l'hectare, l'autre pour bénéficier davantage de matière brute à valoriser et revendre aux distributeurs.

> On n'est pas comme les coop avec un service qui va vendre des produits [phytosanitaires, intrants]. Et sur le plan technique on va voir les fermes, discuter avec eux et s'il y a des questions ils nous appellent. Ça ça fait partie de la relation - relation commerciale. Il n'y a pas de tarification par rapport à ça. (Cécile, Responsable du pôle Bio à Ferme de la Motte, 2017)

En dernier point, si la connaissance agronomique des gestionnaires de Ferme de la Motte leur permet d'accompagner le travail technique des agriculteurs bio, ces derniers leur rendent la pareille sur le plan commercial. Il leur arrive de communiquer à Ferme de la Motte des informations cruciales pour la gestion des marchandises réceptionnées. Nous avons observé ce cas de figure avec un producteur d'échalotes. Sa récolte était en apparence correcte mais présentait un risque à la conservation. Elles avaient subi une attaque de mildiou, un champignon connu et redouté pour les baisses de rendement et de qualité qu'il génère. Celui-ci peut se

[192] Pour la récolte, la main d'œuvre ne sert pas à cueillir ou déterrer les cultures, mais à guider la machine, trier sur le tapis de récolte, assurer le déplacement des engins et leurs allers retour du champ aux semi-remorques.

développer sur de nombreuses cultures légumières comme les pommes de terre mais aussi les échalotes. Cette année-là, Hervé subit une forte pression mildiou sur sa parcelle d'échalotes. Le seul traitement en bio est la bouillie bordelaise. Il permet de ralentir le champignon, voire stopper son développement, mais il ne l'éradique pas. Dans son cas, seules les feuilles des échalotes étaient touchées, les bulbes paraissaient sains mais leur conservation était impactée : les dégâts causés sur les feuilles forment des portes d'entrée pour des pathogènes ou maladies. Même si les échalotes récoltées avaient belle apparence, elles étaient davantage soumises au dépérissement. Hervé a prévenu les Lemaire de ce risque et leur a conseillé de revendre rapidement les échalotes pour éviter les problèmes de conservation. Transmettre cette information n'était pas nécessaire, la livraison à la SARL étant déjà réalisée. Mais elle vise à maintenir la relation de confiance avec son client, en lui évitant des déboires économiques. Si Ferme de la Motte n'avait pas eu connaissance du problème, elle aurait retrouvé les échalotes dont elle avait la propriété pourries dans ses frigos.

3.3. Des filets de sécurité face aux variations de rendement

Ferme de la Motte ne fait pas seulement attention à accompagner ses fournisseurs sur le plan technique. Elle assure également un filet de sécurité économique. Julien a commencé la culture d'oignon en 2014. Au moment de notre entretien en 2017, il nous rapporte que ses deux dernières années furent catastrophiques car la mouche de l'oignon avait pondu ses œufs sur ses semis fraichement germés. Pendant deux ans ses récoltes furent très faibles, faute de moyens de lutte efficace sous label AB et méconnaissance des techniques préventives. Au lieu de considérer les pertes de rendements comme de la seule responsabilité de ce producteur bio, la SARL l'a - à chaque fois - rémunéré suffisamment pour couvrir ses charges et l'a conseillé sur de potentielles solutions de lutte. Au lieu d'abandonner cette culture exigeante et onéreuse, l'appui fourni par son client lui a permis de retenter l'année suivante la culture et d'adopter de nouvelles techniques préventives pour dépasser les problèmes de mouches du semis. De manière comparable un autre agriculteur avait fait une mauvaise récolte à cause d'un excès d'humidité sur ses plants d'oignons, conséquence de fortes pluies. Dans les deux cas il nous est rapporté une entente tacite avec la SARL afin d'assurer le recouvrement des frais engagés pour la réalisation de la culture.

> Là cette année les oignons, c'était du bulbille[193]. Ils les ont récoltés, y avait la moitié qui étaient pourris ou pourrissaient en terre à la récolte. Ils m'ont payé le minimum qu'ils pouvaient. Je n'ai pas perdu d'argent sur ma culture d'oignon, eux j'espère qu'ils n'en ont pas perdu de trop non plus. (…). S'il y a des faibles rendements et que je ne gagne pas beaucoup d'argent, malgré tout on assure un minimum à l'hectare qui fasse que je n'y perds pas. (Sylvain, Agriculteur Centre, 2018)

Précédemment, Gilles prenait comme exemple sa relation avec un industriel pour illustrer l'importance de la compréhension et de la prise en compte des défis de production par ses clients. De manière similaire, Hervé nous fait part de son expérience de vente avec une coopérative issue du conventionnel pour illustrer ses difficultés à négocier les tarifs et rémunérations de son travail. Avec la SARL, Hervé dit avoir la possibilité de discuter des coûts de production et de l'adaptation des tarifs en conséquence, chose qu'il n'avait pas pu obtenir avec l'opérateur qui était sous forme coopérative. Dans son expérience, le producteur coopérateur participe en théorie aux décisions commerciales et est censé avoir des prix à minima rémunérateur. Dans le cas contraire il y aurait dialogue et concertation pour adapter les grilles tarifaires et pérenniser le revenu des adhérents coopérateurs. Paradoxalement, cette discussion n'a pas été possible avec la coopérative mais le fut avec Ferme de la Motte.

> Le problème c'est que là tu ne négocies rien du tout là. Ce n'est pas Ferme de la Motte. Tu es dans une coopérative. Alors que normalement tu es représenté par des agriculteurs. Coopérative. Il y a un conseil d'administration, un président tout ça. Mais aujourd'hui c'est plutôt dicté par le directeur avec toute l'équipe commerciale. Ce n'est pas toi qui dit : je voudrais que ce soit rémunéré à tel prix. (…) Avec Bertrand, à Ferme de la Motte, il y a le dialogue, le discours. (…) Quand on était en conventionnel des fois je n'étais pas toujours d'accord. Je disais Bertrand il faut que tu m'en remettes un peu. Essaye de voir ça mais il faut que tu m'en remettes. Quelques semaines après il m'a envoyé un petit chèque. (Hervé, Agriculteur Centre, 2018)

Ainsi, plus que la forme du lien commercial ou de sa gouvernance théorique, c'est l'existence d'un interlocuteur connaisseur des défis techniques et opérationnels de la production, et de surcroît ouvert au dialogue, qui forge le rapport de confiance et de partenariat entre les agriculteurs bio et leurs clients. Dans notre cas, Ferme de la Motte est présentée comme un interlocuteur certes privé, mais avec lequel il est possible d'échanger, de négocier. Dans les

[193] L'oignon dit bulbille signifie que la culture d'oignon n'est pas semée sous forme de graines mais plantée sous la forme d'oignon déjà germés. Ils sont dits au stade bulbille : lorsque l'oignon forme déjà un petit bulbe. Cette forme d'implantation de la culture se veut plus simple que le semis des graines.

exemples choisis, nous montrons que ce n'est pas le statut social de l'entreprise qui détermine la capacité de l'agriculteur bio à défendre son prix, mais la confiance et la relation humaine qui peut exister entre lui et son metteur en marché.

En dernier point les prix et tarifs annoncés dans le contrat peuvent être amenés à changer en fonction de la conjoncture de l'année. Nous avons vu que les prix-distributeurs étaient négociés en fonction des résultats de rendement moyen obtenus pour l'ensemble des exploitations qui fournissent Ferme de la Motte. Lorsque les volumes ne sont pas au rendez-vous, Ferme de la Motte vendait plus cher les produits aux distributeurs pour répercuter la variabilité des rendements dans le prix de vente. Cette négociation réalisée avec les distributeurs en aval se répercute en amont sur les producteurs. Il peut arriver que la SARL ajuste le prix de contrat à la hausse après coup afin d'assurer la circulation de la valeur ajoutée vers l'amont.

> Des fois tu as un contrat et finalement le marché est meilleur que le prix du contrat. Normalement un contrat le prix c'est le prix ; mais des fois ça peut arriver qu'ils te redonnent un peu plus que le prix de contrat. Parce que tu leur as fait confiance en signant un contrat d'être parti sur ce prix-là. (…) Si le marché est vraiment favorable et que le prix est beaucoup plus haut, t'as un complément. (Hervé, Agriculteur Centre, 2018)

Dans cette section nous nous sommes focalisés sur la nature de la relation commerciale qui lie les agriculteurs biologiques à la SARL Ferme de la Motte. La crainte d'une conventionnalisation des relations commerciales au fil du changement d'échelle n'a pas été identifiée lors de nos enquêtes. Il y a au contraire une démarche visant la sécurisation mutuelle entre les parties. Nous avons montré que la forme contractuelle, bilatérale et sans regroupement des fournisseurs, peut aller de pair avec des ajustements ex-post qui n'étaient pas formalisés au moment de la souscription. Ces ajustements sont réalisés au fil de l'eau entre chaque producteur et les gérants de la SARL - permettant ici une confiance réciproque malgré l'absence de négociation collective entre les agriculteurs et leur metteur en marché. Ferme de la Motte intègre ainsi les contraintes de la production AB. Elle ne le fait pas nécessairement dans les contrats formels, mais les fait vivre dans le cadre de la relation sociale entre la société et les souscripteurs.

4. Nous Paysans Bio : une association pour structurer la filière bio

Dans cette dernière section, nous allons préciser les raisons d'être de « Nous Paysans Bio », ainsi que son rôle dans les activités de structuration des filières bio. L'association a un statut original : il s'agit d'une association loi 1901, n'ayant à priori pas vocation à réaliser d'activités marchandes, et qui n'est ouverte qu'aux agriculteurs qui approvisionnent Ferme de la Motte. Les gestionnaires de la SARL ont créé cette organisation juridique pour grouper leurs producteurs bio et renforcer leurs capacités à les encadrer techniquement et commercialement. Il convient donc de mieux comprendre la raison d'être de cette association dans le contexte du changement d'échelle. Pourquoi la SARL crée-t-elle cette association et comment celle-ci participe-t-elle à la structuration des relations entre Ferme de la Motte et ses fournisseurs bio ?

4.1. Une association loi 1901 : de l'intérêt général à l'intérêt de la SARL

Les objectifs de l'association « Nous Paysans Bio » (NPB par la suite) ne font officiellement pas référence à des activités commerciales avec Ferme de la Motte, puisque sa raison sociale, inscrite dans l'annonce officielle de sa constitution en 2015 est la suivante : « *représenter les producteurs en agriculture biologique spécialises dans les cultures de légumes de plein champ (en particulier pommes de terre, oignon, ail, échalotes, échalion et courges) ; structurer les filières d'approvisionnement existantes ; soutenir les agriculteurs qui veulent se convertir ; développer les surfaces en AB ; maintenir et développer les exploitations agricoles des membres de l'association en mode d'agriculture biologique dans le respect d'un esprit d'équité et de coopération. ».* Si à la première lecture, il s'agit d'une association d'intérêt général, au service des producteurs bio qui en sont membres, il convient de souligner l'attachement exclusif des membres à la SARL : seuls les producteurs qui contractualisent avec cette dernière peuvent être adhérents. Son président et son trésorier sont des membres de la famille Lemaire, l'animatrice est une salariée de la SARL. Cette originalité entre intérêt général et lien étroit avec une société privée mérite attention, pour cette raison nous retraçons l'historique de création de l'association.

L'idée de créer NPB est pensée dès 2014 par la famille Lemaire, avec le support de la structure de développement agricole biologique de la région : le GRAB BioCentre. Nous lisons cette filiation à travers le parcours de Cécile, aujourd'hui salariée de la SARL, responsable de

l'animation de NPB et du développement du pôle Bio au sein de cet opérateur. Ingénieure agronome de formation, elle intègre en 2009 l'antenne régionale de la FNAB en région Centre Val de Loire. Ce GRAB avait reçu à l'époque le rôle de coordonnateur du Casdar LPC bio, un programme sous financement ministériel visant le développement des légumes de plein champ biologique en région Nord et Centre. Il réunissait de 2010 à 2014 18 partenaires sur 6 départements : institutionnels, structures de développement de la bio, opérateurs économiques et groupements de producteurs. Pendant trois ans et demi Cécile s'occupe du pilotage et coordination de ce Casdar – responsabilité qu'elle opère dans le cadre de son poste de chargée de filière végétale à BioCentre. La SARL y participait et décide dans la continuité de ce programme de créer une association réunissant ses producteurs bio. La société suit ainsi une des préconisations de « structuration » de filières formalisée au cours du Casdar, notamment l'intérêt de grouper la production biologique pour faciliter la gestion technique et commerciale des activités de production en AB. Cela fait également écho à l'un des enjeux de structuration identifié par les structurateurs de la région Hauts de France : considérer les fournisseurs non pas individuellement comme de simples sources de marchandises, mais les appréhender comme un collectif impliquant une gestion à l'échelle du groupe.

Pour concevoir l'association, la SARL demande le support de BioCentre et s'appuie sur Cécile. Elle sera chargée, sur une partie de son temps de travail, de la création de Nous Paysans Bio. En 2015 l'association est officiellement constituée. L'année suivante, en août 2016, Cécile change de poste et devient responsable du pôle Bio à Ferme de la Motte, ayant parmi ses fonctions l'animation et la gestion de NPB.

Cette description chronologique de l'association montre qu'elle découle du croisement ou de l'hybridation entre le mouvement social de développement de l'agriculture biologique, incarné par le GRAB BioCentre, avec une entreprise privée issue du conventionnel, la SARL Ferme de la Motte. Il nous paraît important dans ce cadre de souligner le transfert de compétences entre « bio » et « conventionnel », selon une trajectoire où les préconisations de structuration construites par les acteurs historiques et spécialisés sur l'AB viennent à influencer la stratégie commerciale d'un opérateur privé issu du conventionnel. La salariée chargée de coordonner le Casdar LPC Bio, riche de ses connaissances de terrain et de son travail de formalisation des « bonnes » pratiques de structuration des filières biologiques, va créer l'association pour le compte de la SARL et en devenir gestionnaire.

Le pont dressé entre ces acteurs est justifié par Cécile par le fait que les gérants de Ferme de la Motte avaient déjà, avant le changement d'échelle ou la création de l'association, des pratiques qu'elle qualifie de structurantes. La SARL cherche à croître et augmenter les volumes AB qu'elle met en marché, pour répondre aux demandes des clients de la distribution et profiter de la vague bio. Mais ce processus est défini comme soumis à une contrainte morale : le développement de la filière doit se faire « *de façon durable et sécuriser les producteurs* » (Cécile, pôle Bio, Ferme de la Motte). Au regard de son expérience au GRAB, elle considère que les agriculteurs en lien avec la SARL sont déjà intégrés dans un mode de « *développement de la bio* » particulier, dont les traits caractéristiques ont été définis dans les deux parties précédentes. La SARL planifie les besoins en surfaces de production avec les distributeurs, et contractualise à l'avance les volumes chez les producteurs. Le calcul des prix d'achat aux producteurs et de vente aux distributeurs sont corrélés en répercutant verticalement les variabilités de rendement en LPC bio (maladies, ravageurs) sur les tarifs. Elle accompagne techniquement mais de façon informelle ses fournisseurs, par des conseils et des prestations pour du matériel et de la main d'œuvre. Ces pratiques entreprises par la SARL sur sa branche bio servent à sécuriser à la fois les producteurs, les distributeurs et l'entreprise. Cette démarche n'est pas remise en question ou altérée du fait de la création de l'association. Au contraire, l'association doit être comprise comme s'inscrivant dans sa continuité de l'accompagnement et l'encadrement que la SARL opère déjà avec ses producteurs.

> Ils ont une façon de travailler ici. Ils sont producteurs aussi, avec une façon de travailler très structurante. Seulement ils ne savaient pas du tout en parler, le communiquer. (…) L'association permet de valoriser la démarche (…), la façon de travailler avec les producteurs : on leur proposait déjà des contrats, on faisait déjà la planification, on allait les voir, on faisait un bilan de campagne tous les ans. (Cécile, Pôle Bio, Ferme de la Motte, 2017)

L'association est ainsi construite comme une boîte à outils permettant à la SARL de renforcer sa capacité à sécuriser ses producteurs fournisseurs et à structurer ses filières de commercialisation. Nous allons le voir, l'association permet l'identification d'un collectif de producteurs, fournit des espaces d'échanges et des outils mutualisés permettant de renforcer la dynamique de développement de Ferme de la Motte et de ses producteurs partenaires.

4.2. Valoriser la démarche collective pour aborder les réseaux spécialisés

Nous allons montrer que l'association est un outil au service d'un projet commercial : faire valoir le regroupement des producteurs comme argument de vente pour les clients de la

distribution spécialisée. Il s'agit pour Ferme de la Motte d'être identifiée comme un opérateur en capacité de fournir des produits AB mais d'attacher à ces marchandises l'identité d'un groupement de producteurs : « *créer une marque qui corresponde réellement à une démarche et puisse être valorisée dans les réseau bio.* » (Cécile, pôle Bio à Ferme de la Motte). La création de l'association NPB va ainsi de pair avec la création et le dépôt d'une marque commerciale à destination des réseaux de distribution spécialisée : « BioRacine ».

> [La marque BioRacine] n'est dédiée qu'au réseau spécialisé, au réseau bio. On ne s'en sert pas dans la grande distribution. Parce que les réseaux bio ne veulent pas voir les mêmes produits en grande distribution et en réseau bio. (Cécile, responsable Pole Bio à Ferme de la Motte, 2017)

Seuls les produits issus des fermes membres de Nous Paysans Bio sont éligibles. L'association sert alors à créer ou renvoyer l'image d'une « *association de producteurs* » ou d'un « *groupement de producteurs* » comme écrit explicitement sur le site internet de la marque[194]. Notons à ce titre que les deux dénominations citées ne réfèrent à aucun statut juridique légal, contrairement à « organisation de producteurs » qui fait référence à une organisation juridique précise dans la réglementation agricole européenne. Malgré ou grâce au manque de fondement juridique, Ferme de la Motte peut se présenter comme un « groupement de producteurs » dans les salons agricoles (Terr'Eau Bio, Tech&Bio, Nagtexpo), pour les animations en magasins lorsqu'il s'agit de faire connaître les produits de la marque BioRacine ou directement dans l'intitulé du site web qui permet de communiquer sur la démarche Nous Paysans Bio et de la marque associée. Si BioRacine est une marque commerciale déposée et propriété de la SARL Ferme de la Motte, la gestion de son image de marque est confiée à l'association « Nous Paysans Bio ».

Pour comprendre la nécessité de créer une marque pour augmenter les ventes dans les réseaux spécialisés, rappelons que les acteurs du secteur AB s'accordent pour dire que les consommateurs faisant leurs courses en magasin spécialisé sont différents de ceux faisant leurs courses en supermarché généraliste[195]. En effet des composantes d'ordre moral sont attendues quant à la nature des biens alimentaires : le seul label AB ne suffit plus à faire correspondre l'oignon ou la carotte labellisée à l'imaginaire qu'attendent les consommateurs de bio. Il s'agit

[194] En ligne : www.bioracine.info (dernière consultation septembre 2021)
[195] Voir à ce titre les baromètres de consommation de l'Agence Bio, ainsi que l'étude produite par le CTIFL en 2013, « Distribution des fruits et légumes bio » qui clarifie les différences de clientèle entre enseignes généralistes et spécialisées.

là d'une des conséquences du changement d'échelle et de l'introduction des GMS comme moteur du développement du secteur. La légitimité des marchandises AB vendues en supermarchés et magasins biologiques diffère. Tout du moins, les seconds ont construit la qualité de leur gamme en rayon selon des caractéristiques marketing qui vont au-delà du « prix bas ». Ils intègrent la distance géographique, la provenance depuis un groupement de producteur identifiable, prônent le commerce équitable sur la filière ou l'authenticité « bio » de leurs produits par l'usage de labels supplémentaires (comme Nature&Progrès, Demeter ou leurs marques de distributeur). Cette distinction dans la qualification des produits AB s'illustre dans l'aménagement des magasins, dans leur gamme de produits mais surtout dans les communications marketing qui les entourent. A ce titre, l'opposition des « valeurs » portée par les spécialisés à l'encontre des généralistes est maintenue et entretenue par des enseignes d'influence comme Biocoop, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3.

Les tensions entre distributions généraliste et spécialisée vont plus loin, ou plutôt plus en amont, que ne l'est la seule expression dans les rayons et auprès des consommateurs : les réseaux spécialisés tendent à choisir des fournisseurs qui ne sont pas en lien avec les supermarchés généralistes. La différenciation ne se fait plus seulement sur ce qui entoure les produits mis en rayon mais aussi physiquement par une segmentation des fournisseurs et la préférence vers ceux qui savent transmettre l'image d'un collectif de production plutôt qu'un privé revendeur. Selon les expériences de vente de Ferme de la Motte, leader national des condiments bios, les magasins spécialisés ne voudraient pas voir leurs fournisseurs vendre aussi aux réseaux généralistes. Et ils tendent à éviter de s'approvisionner vers des opérateurs jugés trop « conventionnels » ou « industriels » comme la SARL.

Un exemple symptomatique de cette division et méfiance liée à la réputation du fournisseur s'illustre avec le leader de la distribution bio : Biocoop. La SARL ne fournit pas ce dernier au moment de nos enquêtes. Cela n'est pas dû à un manque de volonté de sa part pour commercer avec ce distributeur. Il s'agit plutôt de barrières posées par ce dernier. Louis, le responsable des ventes pour la SARL considère qu'il y a « comme une barrière » avec eux. En effet la société aurait une mauvaise image et une difficulté à se faire comprendre. Ils sont vus comme des « mixtes » aux pratiques « industrielles », c'est-à-dire comme un opérateur qui a un pied dans le monde agricole conventionnel et l'autre dans le biologique ; dont les pratiques de production sont moins paysannes que technicistes. Cette image et réputation nous sont rapportées par le commercial de l'entreprise comme la responsable du pôle bio de la SARL.

> Ils (Biocoop) ne veulent pas de nous pour plusieurs raisons. C'est déjà que… on travaille beaucoup avec la grande distribution, on est assez gros, je pense qu'ils ne nous connaissent pas bien aussi. On n'a jamais trop réussi à leur expliquer ou faire valoir notre façon de fonctionner, qui on était. La façon qu'on avait de fonctionner avec les producteurs. (…) Le fait qu'on soit mixte, qu'on soit gros, ils ne sont pas… ils ne nous connaissent pas bien, ils ont plein d'aprioris je pense. Aujourd'hui on n'arrive pas à travailler avec eux. Pour eux je pense clairement c'est un frein qu'on soit mixte, ça c'est sur. Pour les autres non. Mais pour qui ça pose un problème c'est eux. (Cécile, Responsable Pole Bio à Ferme de la Motte)

Pour s'ouvrir de nouvelles sources de débouchés, Ferme de la Motte utilise donc l'association NPB pour créer la marque Bioracine et attacher à celle-ci l'image d'un collectif de producteurs biologiques. La création de l'association et la marque commerciale qui en découle visent ainsi à changer l'image qu'ont les réseaux spécialisés de Ferme de la Motte. En vendant sous la marque BioRacine, la société offre aux distributeurs spécialisés des produits dont le packaging et l'origine correspondent mieux aux besoins de leurs consommateurs. Pour les producteurs de l'association, cette marque participe à leur sécurisation. Elle leur garantit l'attachement d'une partie de leurs récoltes à une marchandise ayant leur image et à laquelle des distributeurs spécialisés vont progressivement s'attacher. Ainsi, la réputation des enseignes, généralistes et bio, se répercutent en amont sur les opérateurs, qui doivent ruser comme le fait Ferme de la Motte, pour donner à leur offre la cohérence demandée par ces réseaux.

4.3. Obtenir des soutiens financiers pour professionnaliser l'accompagnement technique et sécuriser les risques productifs

Nous avons vu que l'association servait de support juridique pour la marque BioRacine à destination des magasins spécialisés. Nous allons maintenant montrer que l'association est aussi un moyen d'obtenir plus facilement des financements publics fléchés pour la structuration des filières biologiques, permettant alors de déployer des services d'accompagnement du collectif agricole qu'il n'aurait pas été possible de mettre en place sans ce dispositif.

L'Agence Bio et le Conseil Régional du Centre Val de Loire ont une enveloppe budgétaire servant au développement des filières agricoles biologiques. Pour y accéder les demandeurs doivent défendre un projet qui corresponde aux objectifs de développement des filières agricoles biologiques et à leur structuration : cela implique à minima d'engager plusieurs parties d'une filière et de démontrer la dimension collective et partenariale du projet. Les demandes de financement constituées par Cécile ne sont pas formulées pour soutenir les activités

commerciales de la SARL, c'est-à-dire une société privée, mais sont dédiées à l'association composée de ses fournisseurs. En effet, l'association facilite l'obtention de financements à la fois pour l'accompagnement technique des membres que pour l'organisation de voyages à visée technique. Elle permet également de constituer une réserve financière pour soutenir les membres subissant des avaries dans leur cycle de production en AB.

Tout d'abord, les subventions participent à la souscription de services d'accompagnement technique que proposent les GRAB BioCentre et la GAB ABP en région Nord. Ferme de la Motte réalisait déjà un suivi des parcelles de ses producteurs, via une à trois visites par an mais elle peut désormais y ajouter le support de ces structures de développement agricole. L'association permet donc de leur fournir des prestations qui comprennent des bulletins d'information, une permanence téléphonique, des visites et du conseil technique auprès des fermes de l'association. Ce service d'accompagnement, fourni de façon informelle en parallèle du contrat d'approvisionnement, dispose désormais d'un cadre légal et de moyens nouveaux pour renforcer la solidarité technique entre la famille Lemaire et ses fournisseurs.

Ensuite, les subventions participent à l'organisation de « voyages d'étude » à visée technique. Ils prennent la forme de déplacements en groupe dans un autre pays, permettant de connaître les pratiques de production et de commercialisation AB existants ailleurs. Ils sont cofinancés par la SARL avec le soutien des fonds Avenir bio et du Conseil Régional du Centre Val de Loire. Les agriculteurs qui souhaitent y participer payent une contribution, cependant celle-ci est réduite du fait du cofinancement. Par exemple, ce sont 17 agriculteurs qui ont pu se déplacer en Allemagne du 19 au 21 juin 2017. Au cours de ces trois jours les participants ont alternativement rencontré des experts locaux des filières bio allemandes, visité cinq fermes à la pointe de la production du légume de plein champ bio et découvert le fonctionnement et les locaux d'une entreprise de conditionnement et grossiste bio. Ces visites sont ponctuées de moments de convivialité renforçant la cohésion du groupe.

En dernier point, l'association s'est constitué une « caisse de sécurisation » : une enveloppe de réserve appartenant à l'association sans lien comptable avec la SARL, mais qui permet de soutenir un producteur membre dans le cas où il aurait obtenu de très mauvais rendements. L'utilisation de cette caisse, dont une part est abondée via les fonds de structuration de filière, sert de filet de sécurité pour les producteurs membres, et son utilisation est décidée par les agriculteurs de l'association. Si elle n'a pas été utilisée pour le moment, celle-ci sert à renforcer une pratique ayant déjà cours au sein de la SARL, qui est relative au soutien des producteurs

qui la fournissent en cas de raté technique. Seulement la décision de soutien n'est plus décidée et financée par la SARL uniquement, elle n'est plus seule à décider parmi ses fournisseurs de qui mérite d'être « sécurisé » du fait d'un très faible rendement. Ce sont maintenant les agriculteurs membres de l'association qui prennent cette décision, déplaçant ou déléguant la gestion du dispositif de solidarité technique depuis la SARL vers l'association qui regroupe ses fournisseurs.

Les exemples que nous avons développés dans cette quatrième partie témoignent de l'usage d'une association loi 1901 comme dispositif à visée marchande : il sert à professionnaliser l'accompagnement technique des fournisseurs de Ferme de la Motte pour sécuriser les rendements, garantir des débouchés pérennes par la création d'une marque commerciale, protéger économiquement ses fournisseurs des risques techniques inhérents à l'AB. Comme nous l'avons précisé auparavant, la volonté d'encadrement technique des fournisseurs et de sécurisation mutuelle fait déjà partie des stratégies de la SARL pour promouvoir un développement durable et une structuration de ses filières de commercialisation. Mais le changement d'échelle pousse ici ses gestionnaires à créer un dispositif marchand novateur, une association, qui sert d'outil modulable : créer une marque, souscrire à des prestations de conseil technique auprès du réseau FNAB et constituer un filet de sécurité économique géré directement par les fournisseurs. Ce travail marchand, réalisé par la famille Lemaire et Cécile, participe à structurer les relations sur la filière, en renforçant la capacité de la SARL à sécuriser techniquement et économiquement ses producteurs biologiques.

Conclusion du chapitre 8

Dans ce chapitre nous nous demandions comment une entreprise privée issue du secteur conventionnel agissait de sorte à maintenir ou non des spécificités comme la durabilité des fermes, l'équité dans les relations commerciales, ou le caractère rémunérateur des tarifs d'achat aux producteurs. En somme il s'agissait de savoir si au cours du changement d'échelle un opérateur, qui à première vue est susceptible de conventionnaliser la filière biologique du fait de son origine et statut juridique, allait intégrer ou non les injonctions morales et opérationnelles de maintien de l'altérité de l'agriculture biologique dans ses pratiques marchandes (injonctions et préconisations qui ont été formalisées par de multiples acteurs comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres). Cela nous permettait de tester l'hypothèse d'une organisation originale des circuits longs biologiques au cours du changement d'échelle, en nous situant sur un cas d'étude éloigné des réseaux pionniers de l'agriculture biologique.

Dans un premier temps, nous avons montré que la configuration des relations entre Ferme de la Motte et les réseaux traditionnels de l'agroalimentaire confirme notre constat d'altérité des pratiques commerciales sur les circuits longs biologiques. Nous retrouvons des pratiques ayant vocation à créer du partenariat et de l'exclusivité plutôt qu'une mise en concurrence et un affaissement des prix. Les opérations de marchandisation (Çalışkan et Callon, 2010) comme la rencontre entre l'offre et la demande, la tarification ou la qualification des biens sont menées de façon différente sur la branche conventionnelle et bio de la SARL. En bio la planification se substitue à la mise en concurrence et permet aux parties de penser les prix à l'échelle de la saison commerciale. La fixation des tarifs de vente ou d'achat couplent ensemble les besoins de régularité des enseignes généralistes et les fluctuations de la production biologique. La défense d'un prix de marché permettant aux agriculteurs de maintenir leur activité en bio est mise en œuvre par le couplage entre état des stocks récoltés (rendements moyens) et tarif minimum pour que la production rentre dans ses frais.

Dans un second temps, nous avons montré que la forme contractuelle qui lie les producteurs à la SARL n'exclut pas la bonne entente et la satisfaction des agriculteurs. En effet, le fait que les gérants de la SARL soient aussi producteurs biologiques amènent *de facto* l'éducation aux spécificités de la bio nécessaires à la « bonne » structuration des filières bio. S'il n'y a pas de recherche d'une dynamique collective pour modifier la mise en marché comme le faisait

Norabio, les rapports bilatéraux et la confiance réciproque que se portent le contractant et le contracteur inscrivent les acteurs dans une relation de sécurisation mutuelle, permettent d'adapter les services aux spécificités des contraintes de production sous label AB et offrent une flexibilité des prix qui garantit la pérennité et le progrès technique des exploitations.

Enfin nous avons clarifié la raison d'être et les fonctions de l'association « Nous Paysans Bio ». Bien qu'elle n'ait pas vocation à affecter le contenu des contrats proposés par Ferme de la Motte ni interférer avec la stratégie commerciale de la SARL, nous montrons qu'elle modifie l'image de Ferme de la Motte, donne une identité au collectif et des espaces de discussion et identification de ses membres. Elle fournit une palette d'outils associatifs prompts à être utilisés à des fins marchandes : pour travailler son réseau de clients ou partenaires en valorisant le collectif à l'aide d'une marque, pour flécher des financements publics afin de professionnaliser les fournisseurs de la SARL et pour sécuriser leurs revenus via une caisse de sécurisation.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce manuscrit, nous pouvons maintenant répondre aux questions qui ont motivé notre étude : Comment les acteurs de l'agriculture biologique agissent pour structurer les marchés face à la croissance du secteur - avec les opportunités mais aussi les menaces que cette croissance charrie ? Pourquoi et comment le maintien de l'altérité de l'agriculture biologique sur les filières longues est-elle devenue un enjeu incontournable ? Comment les professionnels s'y prennent-ils pour construire des circuits longs à même de maintenir des valeurs comme l'équité, la transparence, la solidarité et la proximité entre producteurs et consommateurs ? Au final, au travers des réponses apportées à ces questions, quels éclairages nouveaux pouvons-nous donner sur les deux notions indigènes centrales de notre terrain, à savoir le changement d'échelle et la structuration des filières ?

Nous avons au gré de cette recherche tâché de répondre à ces questions que les professionnels du secteur AB se posent eux-mêmes. Une dynamique s'est en effet engagée pour mettre en question les schémas d'organisation des circuits longs et ainsi maîtriser la trajectoire du secteur biologique. Il s'est alors agi pour nous de mieux comprendre cette dynamique, en analysant le contenu normatif des représentations économiques produites en réponse à ces questionnements, et en observant sur le terrain la façon dont différents acteurs des filières longues biologiques agissent pour structurer les filières.

Nous avons ainsi choisi une approche centrée sur les interactions entre acteurs au sein des filières, donnant une place importante aux influences réciproques entre agriculteurs, conseillers, coopératives, industriels ou distributeurs. Le fondement de cette approche consistait à analyser les coordinations économiques pour révéler les processus de co-construction et de compromis réalisés entre plusieurs acteurs - tantôt instruits des spécificités du mouvement biologique (connaisseurs des valeurs fondatrices et promoteurs d'une répartition équitable de la valeur sur les filières), tantôt habitués au commerce traditionnel et friands d'optimisation logistique et de gains économiques. Ces situations d'interactions, de débats et de tensions à l'intersection de plusieurs maillons des filières biologiques se sont révélées nombreuses : aux salons et

séminaires des professionnels du secteur, dans les actions de la FNAB ou dans l'accompagnement de l'entreprise Picard et de BioHDF dans le cadre des « dialogues de filières », mais aussi dans les assemblées générales de l'association Nous Paysans Bio (où des distributeurs ou industriels se déplacent pour rencontrer les producteurs de la région Centre), ou encore lors des négociations contractuelles de la coopérative Norabio dans le cadre des contrats tripartites.

Le changement d'échelle de la bio : un travail réflexif sur les conséquences du développement

Dès l'introduction, nous précisions que le terme de « changement d'échelle » utilisé par les professionnels des marchés biologiques se devait d'être interprété selon un sens différent de celui de la littérature académique : ces acteurs utilisent la terminologie de changement d'échelle pour désigner une croissance qui est déjà là, et non un développement à impulser. Cela nous a poussé à retracer la généalogie du terme et de son usage : d'où venait-il, que signifiait-il pour ses protagonistes et pourquoi était-il progressivement utilisé par quantité d'acteurs ?

Nous avons ainsi montré que le « changement d'échelle » est une notion mobilisée par les professionnels du secteur AB pour évaluer les conséquences du développement économique, pour formaliser les questions relatives à la façon dont s'organisent les acteurs des filières les uns par rapport aux autres, et pour jauger des conséquences sociales et économiques des modèles de relations mis en œuvre entre maillons.

Suivre avec attention cette thématique revenait, dans le cadre de la sociologie du travail marchand, à analyser comment les agents se « préoccupent » de la tournure que prennent les marchés AB et des conséquences de leur fonctionnement (Geiger et al., 2014a). Trois points nous semblent à cet égard fondamentaux.

Tout d'abord, les préoccupations pour les risques associés au changement d'échelle ne sont pas que dans les têtes. Elles ont dans le cas que nous avons étudié donné lieu à la constitution progressive d'un corpus de documents matérialisant des représentations du marché actuel et de ses possibles évolutions futures. Il s'agit d'un ensemble hétéroclite de diagnostics, guides, méthodes, chartes et rapports qui ont en commun d'orienter les actions face aux problèmes socioéconomiques posés par la croissance de l'agriculture biologique et donner des repères pour construire une agriculture biologique jugée vertueuse. Ce corpus n'existait pas avant la reprise

de croissance ; il est la résultante pratique des inquiétudes générées par l'expansion rapide et constante du marché d'années en années.

Ensuite, ce corpus a la particularité d'être alimenté par des acteurs très divers. Il ne s'agit pas d'une problématique restreinte aux acteurs historiques du mouvement bio. L'altérité dans la façon d'organiser les filières AB est certes d'abord défendue par ces derniers, et notamment par la FNAB. Mais les acteurs généralistes aussi s'inquiètent de l'avenir du secteur biologique. Dans le chapitre 3, nous avons mis en parallèle les représentations de l'économie et des filières biologiques telles que les ont construites la FNAB d'un côté, et les opérateurs généralistes de l'autre. Cela nous a permis de clarifier en quoi la période appelée « changement d'échelle » relève d'un tournant important pour chacun d'entre eux, mais également de l'importance des oppositions symboliques entre bio et conventionnel, qui servent d'essence à la problématisation de la croissance.

Enfin, nous avons montré que le processus de problématisation de la croissance amène des acteurs par ailleurs éloignés à formuler des solutions communes pour l'organisation du secteur biologique. Depuis le programme Nouvelle Économie Bio démarré en 2010 par le réseau FNAB aux résultats du groupe de travail du think-tank AgrIdées en 2018, ou au plus près du terrain, à l'échelle de l'exploitation dans le chapitre 4 ou dans les pratiques marchandes de la SARL Ferme de la Motte dans le chapitre 8, ce sont les mêmes outils qui sont recommandés : le choix de l'engagement en avance par la contractualisation plutôt que la vente « libre » et la spéculation, la mobilisation de dispositifs de calcul intégrant des références de prix rendant compte des spécificités de production des exploitations AB, la priorisation de l'origine française et l'ajustement des critères de qualité des marchandises aux spécificités des modes de productions biologiques.

En somme, il est possible de considérer le changement d'échelle comme une période durant laquelle s'est opéré un important travail de formalisation d'un ensemble de dispositifs marchands, allant des représentations des évolutions du marché aux formes de contractualisation souhaitables. Ces dispositifs visent à entretenir l'altérité de fonctionnement des marchés de l'agriculture biologique. Le « dialogue de filières », la planification et l'engagement à long terme, les tableurs de calcul de coûts, la combinaison de plusieurs circuits de commercialisation, etc., participent chacun à leur niveau de l'entreprise visant à assurer la durabilité des exploitations bio, une meilleure répartition de la valeur entre fournisseurs et

intermédiaires, ou encore le maintien d'une pluralité de formes d'exploitations dans les territoires.

Structuration des filières : éducation des acteurs, prise en compte des contraintes respectives, dispositifs d'engagement dans la durée et arbitrages collectifs

Au début de ce manuscrit, nous décrivions la « structuration des filières » comme un travail réalisé en réponse à des questions que les agents formulent et tentent de solutionner. Il répond à leur besoin de « créer de la structure » sur un marché en croissance. A ce titre, la structuration des filières est certes un travail opérationnel, mais il est aussi projectif : il s'agit d'agencer le marché selon un certain dessein. A ce titre, la structuration, nous l'avons vu au fil des chapitres, revêt de multiples facettes, que nous proposons d'exposer en quatre temps.

Tout d'abord, la structuration des filières est un travail d'éducation aux spécificités du secteur AB. Il s'agit d'un travail qui vise à agir sur les normes et les conventions qui soutiennent certains formats de coordination plutôt que d'autres. Structurer les filières biologiques passe par un travail de pédagogie important, pour ancrer l'idée que les maillons des filières ont finalement plus d'intérêts à coopérer qu'à rester de simples électrons libres détachés les uns des autres, ne se liant que pour tirer des bénéfices instantanés. Structurer passe alors par des méthodes ayant vocation à modifier la façon dont les acteurs des filières conçoivent la nature de leurs relations commerciales, en rendant visibles les conséquences posées par certaines postures. Sur ce point, le recours systématique au fléchage des volumes plutôt que leur production sans destinataire se révèle une convention forte. Elle est pour partie préconisée du fait du manque chronique de marchandises biologiques, poussant à sécuriser les approvisionnements, mais elle génère aussi à l'échelle macro un marché stable dont les bénéfices sont reconnus à toutes les échelles de nos investigations.

La structuration des filières fait ainsi référence à un processus au cours duquel des problèmes techniques vécus par un maillon de la filière viennent à être pris en compte par les autres maillons. Dans ce cadre, le travail de structuration consiste précisément à construire les espaces ou les protocoles qui permettent cette prise en compte des contraintes respectives. Cette démarche fonctionne aussi bien pour des problèmes liés à la production, à la nature du travail des champs, qu'aux maillons intermédiaires lorsqu'ils doivent assurer la constitution de stocks suffisants et gérer des flux provenant de multiples sources d'approvisionnement. Par exemple, si la durabilité des exploitations biologiques est mise en péril du fait de certains formats de coordinations économiques, c'est que le problème repose d'abord sur des fondements

agronomiques que les intermédiaires commerciaux n'ont pas appris à gérer ou intégrer. La diversification des cultures, l'influence des saisons ou le savoir-faire technique spécifique à la production en AB (désherbage mécanique ou manuel, thermique, gestion préventive des risques…) se doivent de remonter des exploitations jusqu'aux maillons intermédiaires et aux distributeurs pour ensuite être traduite dans la nature des dispositifs marchands qui servent à leur coordination.

Nous avons également mis en évidence plusieurs modalités de construction et de stabilisation des engagements entre différents maillons. Par exemple les contrats tripartites mis en place par Norabio dans le chapitre 6 créent une géométrie originale entre plusieurs maillons d'une filière, de sorte à extraire leurs parties prenantes de la concurrence et des fluctuations du marché. C'est le cas également du contrat de filières, mis en œuvre par BioHDF dans le chapitre 5 qui visait à grouper des opérateurs spécialisés sur des cultures différentes les unes des autres, mais dont le groupement permet aux agriculteurs biologiques de s'assurer une rémunération pour l'ensemble des espèces composant une rotation longue. Dans le cas des contrats bipartites plus classiques, nous avons aussi vu le travail réalisé pour négocier la qualité des marchandises, notamment le cas des petits pois également dans le chapitre 5, ou bien le caractère brossé des pommes de terre plutôt que lavé pour la vente aux distributeurs généralistes dans le chapitre 8. Négocier de nouveaux registres de qualité, les inscrire dans les contrats et les justifier pour des raisons agronomiques fait ainsi partie des leviers à disposition pour modifier les conséquences des relations marchandes pour les exploitations agricoles. Cette recherche d'engagement peut enfin être menée au sein d'un groupe d'agriculteurs. Avec le cas de Norabio, nous avons montré qu'il n'est pas simple d'amener les producteurs à agir de concert sur le marché. Les grouper dans une structure juridique ne suffit pas. Il faut aussi créer des instances pour permettre, voire forcer leur coopération. Les agriculteurs sont ainsi recadrés par les gestionnaires via divers dispositifs : un nouveau contrat d'adhésion, des règles obligeant à annoncer les volumes et à les formaliser par la planification, l'instauration de contrôle sur la répartition des commandes lors des « commissions Produits ».

Enfin, une facette importante pour la réussite de la structuration à l'échelle d'une filière relève de la dimension collective des processus d'arbitrage : la méthodologie de « dialogue de filière », mise en œuvre dans de nombreux projets de la FNAB, vise à regrouper des acteurs ayant des fonctions différentes sur les filières, pour les pousser à débattre des formats de coordination qu'ils mettent en œuvre les uns avec les autres. En se confrontant ainsi, il serait plus facile de

sortir des schémas habituels de coordination. Le caractère collectif de l'arbitrage peut aussi s'illustrer dans la façon dont les gérants de SARL Ferme de la Motte créent leur association de producteurs afin de cadrer les modalités de sécurisation des récoltes de leurs fournisseurs. L'arbitrage du « filet de sécurité » économique d'abord informellement construit à la discrétion de la SARL se structure et gagne en légitimité par sa prise en charge au sein de l'association dédiée au collectif de producteurs avec qui elle contractualise. Cette dynamique d'arbitrage collectif se retrouve également au sein de Norabio, comme nous l'avons décrit précédemment, à travers des « commissions Produits ». Construire des espaces d'arbitrage collectif intégrant plusieurs parties permet de trancher et légitimer les façons d'organiser les relations entre acteurs d'une filière, horizontalement au sein de collectifs de vente comme verticalement entre acteurs ayant des fonctions différentes sur la filière.

Au terme de ce bilan des actions observées sur nos terrains, nous pouvons finalement définir la structuration comme un processus visant à orienter la façon dont les acteurs d'une filière se coordonnent et comme un processus reposant sur un travail d'éducation, de prise en compte des contraintes respectives, de construction et de stabilisation des engagements, et d'arbitrage collectif.

Retour sur les débats sur la conventionnalisation de l'agriculture biologique : apports et perspectives

Les travaux réalisés dans ce manuscrit nous permettent d'affirmer un constat essentiel au regard des débats sur la conventionnalisation de l'agriculture biologique. Des acteurs qui sont fort éloignés les uns des autres, dans leur origine (spécialisés bio ou généralistes) comme dans leurs métiers (production, mise en marché, conseil et développement) peuvent avoir en commun de penser que le fonctionnement du secteur biologique doit être différent du fonctionnement du secteur conventionnel. Dans notre enquête, ils sont convaincus que les pratiques d'organisation des filières au cours de leur croissance devraient s'appuyer sur des structures différentes, que ce soit dans les modalités de construction des approvisionnements, dans les prix, ou dans la nature des contrats.

Ce constat est important au regard d'une lecture de la trajectoire de l'agriculture biologique élaborée dans les premiers travaux sur la conventionnalisation (Buck, Getz et Guthman, 1997). Les rapports et formes de coordination entre maillons, de la production à la distribution, peuvent certes dériver vers une « conventionnalisation », comme en témoignent ces premiers travaux, mais de façon symétrique, nous l'avons montré, intégrer les valeurs historiques du mouvement

agricole biologique et s'articuler selon ses principes : équité, diversité, durabilité. L'originalité de notre travail est de nous être appuyé sur ce constat empirique, révélé par l'enquête auprès d'acteurs des chaînes de commercialisation longues. Nous invitons donc, à la suite des auteurs de l'ouvrage collectif « Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures » (Bellon et Penvern, 2014), à renverser le débat de la conventionnalisation pour envisager le secteur biologique comme robuste et résilient, susceptible de se développer sans perdre son âme, et capable à ce titre d'influencer les acteurs de l'agriculture conventionnelle.

Mettre l'accent sur ce résultat nous permet aussi de souligner une limite de notre étude et de suggérer des investigations futures. Nous avons ainsi limité nos investigations à l'amont des filières longues biologiques : nous avons centré nos analyses sur les perceptions et pratiques marchandes des agriculteurs et des opérateurs de mise en marché. Au cours des salons et séminaires, nous avons discuté de façon informelle avec des responsables de la commercialisation chez des enseignes de distribution, notamment Auchan, Casino et Carrefour. Un entretien a été réalisé avec le responsable du pôle bio de Casino, mais le nombre d'enquêtes menées avec ces acteurs de la distribution a été limité afin de centrer notre regard et notre temps sur les pratiques des acteurs en amont, diffuses et peu décrites dans la littérature. De ce fait, il nous semble important d'investiguer à l'avenir auprès des distributeurs, spécialisés comme généralistes, qui eux-aussi demeurent sous-étudiés (pour une exception : Anzalone, 2014). Leur posture vis-à-vis du changement d'échelle, mais également les pratiques qu'ils mettent en œuvre sont encore à explorer. Le changement d'échelle des marchés biologiques s'est caractérisé par une dimension pédagogique forte, se traduisant par des normes professionnelles à l'échelle du secteur dont nous avons détaillé les traits dans la partie précédente. Ces normes ont-elles réellement été intégrées et mises en pratiques par les distributeurs généralistes, ou n'est ce qu'une façade de vertu qu'ils déploient lors des salons professionnels, sans effets réels dans leur gestion quotidienne ?

Ensuite, le questionnement relatif aux interactions entre acteurs spécialisés et généralistes, et leurs impacts sur la trajectoire d'évolution du secteur AB et conventionnel (Bellon et Penvern, 2014), pourrait davantage être creusé, afin de vérifier empiriquement les influences réciproques entre ces deux catégories d'acteurs. Nous avons sur ce point observé à de nombreuses reprises des formes de transfert de compétences : que ce soit pour Norabio ou Ferme de la Motte, chacun de ces opérateurs s'est respectivement enrichi de salariés provenant du conventionnel pour Norabio, et des réseaux de l'agriculture biologique pour Ferme de la Motte. A l'échelle des

distributeurs, des transferts comparables semblent s'opérer : par exemple, Philippe Bernard, président de la Fédération du Commerce et de la Distribution rencontré à de multiples reprises à des salons agricoles et conférence, historiquement responsable de la branche bio de Carrefour, est aujourd'hui directeur de l'offre de Biocoop[196]. A l'opposé, des professionnels de la distribution spécialisée comme Benoît Soury[197] anciennement directeur de l'enseigne spécialisée La Vie Claire, est maintenant à un poste de responsabilité pour la gestion des approvisionnements bio au sein de Carrefour. Il serait intéressant d'observer les ponts entre marché conventionnel et marché AB tels que les dressent les opérateurs et distributeurs au sein de leurs propres activités d'approvisionnement. Ces hybridations entre conventionnel et bio, au sein même de postes à responsabilité questionne l'influence de ces transferts de compétences sur la façon d'organiser les pratiques commerciales au sein de la distribution. Est-ce que le savoir-faire et les configurations d'acteurs qui ont d'abord été expérimentées sur les filières biologiques peuvent impulser des transformations des relations sur les branches conventionnelles ? Inversement, l'intégration de professionnels des filières longues conventionnelles dans des organisations spécialisées AB amènent elles à un gain de performance, une évolution de formes d'approvisionnement et d'aménagement des points de vente ?

Retour sur la sociologie du travail marchand : intégrer la matérialité des marchandises et les contraintes des systèmes permettant leur production

En dernier point, nous allons revenir sur la sociologie des agencements marchands que nous avons mobilisée pour notre étude. Sa mobilisation nous a permis de mieux définir la nature des problèmes relevant de l'économie et du marché en scrutant avec attention les processus de marchandisation. Le cadre de la sociologie des agencements marchands définit en effet le marché comme un réseau sociotechnique orienté autour d'un type particulier de marchandise : il y a autant de marchés que de marchandises. Le terme « marchandisation » ne sert aucunement à cibler un ordre établi surplombant le monde, mais au contraire une série d'opérations pratiques (Çalışkan et Callon, 2010 ; Callon et Muniesa, 2003) permettant, pour chaque secteur d'activité et chaque type de bien ou service, de définir ce qu'est la marchandise (qualification), de fixer et calculer sa valeur marchande (prix), d'identifier les modalités de la rencontre entre offres et demandes, ou encore à clarifier les règles du jeu, les normes et morales de travail qui facilitent

[196] LSA. *Annuaire des professionnels*. 2020. (en ligne)
[197] *Ibid*.

la cohésion des agents (représentations du fonctionnement du marché). Cette perspective nous a permis d'accorder l'attention nécessaire aux opérations pratiques de marchandisation opérées sur notre terrain. Nous avons ainsi pu mieux comprendre ce sur quoi les acteurs veulent agir et ce qu'ils peuvent changer pour que les coordinations marchandes répondent à leurs aspirations.

A l'issue de ce parcours, le secteur agricole nous apparaît comme un cas d'école pour illustrer l'intérêt de la théorie de l'acteur-réseau au fondement de la sociologie des agencements marchands. En effet, les biens agricoles, du fait de leur caractère vivant, sont réfractaires à l'homogénéité exigée par la distribution, sont sujets à la saisonnalité et à la périssabilité (Bernard de Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013) et ne se laissent pas aisément marchander : ils poussent de la mauvaise manière, se dégradent au cours du temps ou s'abiment dans les transports, ont un taux de sucre trop bas ou la mauvaise couleur, rencontrent des bactéries et pathogènes dangereuses pour la santé des consommateurs… Les marchandises et les conditions de leur production impactent le producteur et les autres maillons des filières dans leurs activités techniques, logistiques ou encore matérielles. Le caractère « vivant » des biens échangés et des lieux de leur production affecte les quantités et les qualités des marchandises à disposition sur le marché. Tout au long du manuscrit, la matérialité des fruits et légumes et les défis agronomiques liés à leur production ont joué un rôle dans la définition des spécificités marchandes du secteur AB, notamment dans la façon dont les prix doivent être calculés ou dans l'organisation de la logistique (par exemple, pour le débouché Région de Norabio, l'accès à un prestataire capable de livrer du jour au lendemain était déterminant pour le succès de ce débouché). De même, l'éducation que nous définissions comme un pilier de la structuration repose sur l'explication des difficultés agronomiques en production biologique, comme la succession des cultures et les risques de maladies liées aux perturbations causées par des agents comme les bactéries, les ravageurs ou le climat. Le principe de rotation longue, qui est un principe d'abord agronomique, amène à des recompositions fortes dans les pratiques de coordination auxquelles doivent répondre les acteurs économiques les plus éloignés des sites de production des marchandises. Le contrat de filière est à ce titre un dispositif marchand construit pour assurer une durabilité agronomique du marché AB.

Se reconnecter avec ce fondement de l'ANT, qui consiste à donner sa place à la matérialité des pratiques, ici en mettant l'accent sur la matérialité des marchandises et des contraintes sociotechniques liées à leur production et circulation, nous semble important à intégrer dans le travail d'analyse des processus de marchandisation. Revenir aux lois physiques, biochimiques,

technologiques, environnementales qui sous-tendent les secteurs d'activité investigués aide à mieux comprendre les dynamiques économiques internes à chaque secteur, à clarifier les raisons possibles d'une déconnexion entre le marché comme ensemble de pratiques de marchandisation et les besoins techniques et opérationnels des acteurs qui rendent possible l'existence du marché. Si les processus de marchandisation sont semblables d'un secteur à l'autre, ce n'est pas le cas de leurs marchandises. Intégrer leur matérialité, ainsi que la nature du travail lié à leur production et leur circulation, est donc prégnant au vu de son impact sur la conception des marchés.

BIBLIOGRAPHIE

AERTSENS J., MONDELAERS K., VAN HUYLENBROECK G., 2009, « Differences in retail strategies on the emerging organic market », *British Food Journal*, *111*, 2, p. 138-154.

ALLAIRE G., BELLON S., 2014, « L'AB en 3D : diversité, dynamique et dessein de l'agriculture biologique », *La revue de l'association française d'agronomie*, *4*, 1, p. 79-90.

ALLEN P., FITZSIMMONS M., GOODMAN M., WARNER K., 2003, « Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California », *Journal of Rural Studies*, p. 61-75.

ALRØE H.F., NOE E., 2008, « What makes organic agriculture move: protest, meaning or market? A polyocular approach to the dynamics and governance of organic agriculture », *Int. J. Agricultural Resources, Governance and Ecology*, *7*, p. 5-22.

AMANKWAH-AMOAH J., SARPONG D., 2016, « Historical pathways to a green economy : The evolution and scaling-up of solar PV in Ghana, 1980–2010 », *Technological Forecasting and Social Change*, *102*, p. 90-101.

ANZALONE G., 2012, *Les économies politiques de l'agriculture biologique : Production et commercialisation de la viande bovine biologique en France*, Thèse de doctorat, Institut d'Études Politiques de Paris, 454 p.

ANZALONE G., 2014, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et Politiques*, 72, p. 189-208.

ANZALONE G., 2016, « Séparer la bonne de la mauvaise concurrence : Biocoop et la distribution de produits biologiques », dans Castel P., Marchal E., Hénaut L. (dirs), *Faire la concurrence : retour sur un phénomène social et économique*, Presse des Mines, p. 157-174.

ASPERS P., DARR A., 2011, « Trade shows and the creation of market and industry », *The Sociological Review*, *59*, 4, p. 758-778.

AZIMONT F., ARAUJO L., 2007, « Category reviews as market-shaping events », *Industrial*

Marketing Management, *36*, 7, p. 849-860.

BALSIGER P., 2016, « Moral struggles in markets: the fight against battery cages and the rise of cage-free eggs in Switzerland », *European Journal of Sociology*, *57*, 3, p. 419-450.

BARRAUD-DIDIER V., HENNINGER M.-C., 2009, « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue internationale de l'économie sociale*, 314, p. 47-62.

BARREY S., 2006, « Formation et calcul des prix : le travail de tarification dans la grande distribution », *Sociologie du Travail*, *48*, 2, p. 142-158.

BECKIE M.A., KENNEDY E.H., WITTMAN H., 2012, « Scaling up alternative food networks: farmers' markets and the role of clustering in western Canada », *Agriculture and Human Values*, *29*, 3, p. 333-345.

BELLON, S., PENVERN, S. (dirs.), 2014, *Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures*, Springer, Dordrecht, 489 p.

BERNARD DE RAYMOND A., 2013, *En toute saison. Le marché des fruits et légumes en France*, Presses universitaires de Rennes (Tables des hommes), 299 p.

BERNARD DE RAYMOND A., 2015, « Sociologie du marché et sociologie du commerce. L'émergence de la distribution comme rationalité économique », en ligne ⟨*halshs-01217972*⟩.

BERNARD DE RAYMOND A., BONNAUD L., PLESSZ M., 2013, « Introduction: Les fruits et légumes dans tous leurs états. La variabilité, la périssabilité et la saisonnalité au coeur des pratiques sociales », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, *94*, 1, p. 3-12.

BERNARD DE RAYMOND A., GOULET F., 2014a, « Introduction - Les transformations de l'agriculture intensive. Éléments pour une sociologie des grandes cultures. », dans Bernard de Raymond A., Goulet F. (dirs), *Sociologie des grandes cultures. Au cœur du modèle industriel agricole*, Quae, (Nature et société), p. 5-22.

BERNARD DE RAYMOND A., GOULET F., 2014b, *Sociologie des grandes cultures : Au cœur du modèle industriel agricole*, Éditions Quae, (Nature et société), 230 p.

BEST H., 2008, « Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: A case study from West Germany », *Agriculture and Human Values*, *25*, p. 95-106.

BIRCHALL J., SIMMONS R., 2004, « What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, *75*, 3, p. 465-495.

BLANCHET V., 2017, « « We make markets ». Le rôle du salon Ethical Fashion Show dans la catégorisation de la mode éthique. », *Recherche et Applications en Marketing*, *32*, 2, p. 27-47.

BLOOM J.D., HINRICHS C.C., 2011, « Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights », *Renewable Agriculture and Food Systems*, *26*, 1, p. 13-23.

BOBOT L., 2011, « Fournisseurs – distributeurs dans le bio : une négociation durable ? », *10th International Conference, Marketing Trends, Paris, 20-22 janvier 2011, 24 p*.

BOUSSARD J.-M., 2010, « Pourquoi l'instabilité est-elle une caractéristique structurelle des marchés agricoles? », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 320, p. 69-83.

BRECHET J.-P., DESREUMAUX A., 2010, « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international/Gestiòn Internacional/International Management*, *14*, 4, p. 11-21.

BRECHET J.-P., DUFEU I., 2018, *Liberté individuelle et force du collectif: le projet bio Loire océan*, Editions du Croquant, 208 p.

BRECHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N., 2006, « Projet et pouvoir dans les régulations concurrentielles: la question de la morphogenèse d'une filière d'agriculture biologique », *Revue d'économie industrielle*, 113, p. 1-20.

BRESSOUD F., NAVARRETE M., MAZOLLIER C., 2009, « Le maraîchage et la production de légumes biologiques: ajuster la production et la commercialisation », *Transitions vers l'agriculture biologique*, p. 75-101.

BRISSET N., 2014, « Performer par le dispositif ? Un retour critique sur la théorie de la performativité », *L'Année sociologique*, *64*, 1, p. 217-246.

BUCK D., GETZ C., GUTHMAN J., 1997, « From farm to table : the organic vegetable commodity chain of northern California », *Sociologia Ruralis*, *37*, 1, p. 3-20.

CALISKAN K., 2007, « Price as a market device : cotton trading in Izmir mercantile exchange », *The Sociological Review*, *55*, 2, p. 241-260.

ÇALIŞKAN K., CALLON M., 2010, « Economization, part 2 : a research programme for the study of markets », *Economy and Society*, *39*, 1, p. 1-32.

CALLON M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, *36*, p. 169-208.

CALLON M., 1998, « An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology », *The Sociological Review*, *46*, p. 244-269.

CALLON M., 2013, « Qu'est-ce qu'un agencement marchand », dans Callon et al. (dirs) *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, , p. 325-440.

CALLON M., AKRICH M., DUBUISSON-QUELLIER S., GRANDCLEMENT C., HENNION A., LATOUR B., MALLARD A., MEADEL C., MUNIESA F., RABEHARISOA V., 2013, *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Presses des Mines, 482 p.

CALLON M., MEADEL C., RABEHARISOA V., 2000, « L'économie des qualités », *Politix*, *13*, 52, p. 211-239.

CALLON M., MUNIESA F., 2003, « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul », *Réseaux*, 6, p. 189-233.

CAMPBELL H., LIEPINS R., 2001, « Naming organics : understanding organic standards in New Zealand as a discursive field », *Sociologia Ruralis*, *41*, 1, p. 22-39.

CAMPBELL H., ROSIN C., 2011, « After the 'Organic Industrial Complex': an ontological expedition through commercial organic agriculture in New Zealand », *Journal of Rural Studies*, *27*, 4, p. 350-361.

CARDONA A., LAMINE C., 2011, « L'agriculture biologique : mouvement social pour le développement d'un certain type d'agriculture ou pour un changement plus global », *Congrès SFER. Les transversalités de l'agriculture biologique*. Juin 2011, Strasbourg, France.

CARON P., GASSELIN P., 2006, « Le changement d'échelle : de quoi parle-t-on? », *Rencontres de printemps 2006. Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières*, p. 6-7.

CASTEL P., HENAUT L., MARCHAL E., 2016, *Faire la concurrence : retour sur un phénomène social et économique*, Presses des Mines, 262 p.

CHIFFOLEAU Y., 2017, « Dynamique des identités collectives dans le changement d'échelle des circuits courts alimentaires », *Revue Française de Socio-Économie*, *18*, 1, p. 123-141.

CHIFFOLEAU Y., PREVOST B., 2012, « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires », *Norois*, 224, p. 7-20.

CHOMEL C., DECLERCK F., FILIPPI M., FREY O., MAUGET R., 2013, *Les coopératives agricoles: identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Larcier, 496 p.

COCHOY F., 2008, « Calculation, qualculation, calqulation : shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer », *Marketing theory*, *8*, 1, p. 15-44.

COCHOY F., 2014, « Concerned markets : facing the future, beyond 'interested' and 'contested' markets », dans Geiger S., Harrison D., Kjellberg H., Mallard A. (dirs), *Concerned Markets*, Edward Elgar Publishing, p. 238-256.

COCHOY F., DUBUISSON-QUELLIER S., 2000, « Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du Travail*, *42*, 3, p. 359-368.

COCHOY F., DUBUISSON-QUELLIER S., 2013, « The sociology of market work », *economic sociology*, *15*, 1, p. 4-11.

COCHOY F., TROMPETTE P., ARAUJO L., 2016, « From market agencements to market agencing : an introduction », *Consumption Markets & Culture*, *19*, 1, p. 3-16.

COMPAGNONE C., AURICOSTE C., LEMERY B., 2009, *Conseil et développement en agriculture : Quelles nouvelles pratiques ?*, Editions Quae, 264 p.

COMPAGNONE C., GOULET F., LABARTHE P., 2015, *Conseil privé en agriculture : acteurs, pratiques et marché*, Editions Quae, co-éditeur: Educagri, 252 p.

CONSTANCE D.H., CHOI J.Y., LARA D., 2015, « Engaging the organic conventionalization debate », dans FREYER B., BINGEN J. (dirs.), *Re-Thinking Organic Food and Farming in a Changing World*, Dordrecht, Springer Netherlands (The International Library of Environmental, Agricultural and Food Ethics), p. 161-185.

CONSTANCE D.H., CHOI J.Y., LYKE-HO-GLAND H., 2008, « Convetnionalization, bifurcation, and quality of life : certified and non-certified organic farmers in Texas », *Southern Rural Sociology*, *23*, 1, p. 208-234.

COOMBES B., CAMPBELL H., 1998, « Dependent reproduction of alternative modes of agriculture : organic farming in New Zealand », *Sociologia Ruralis*, *38*, 2, p. 127-145.

CROWDER D.W., REGANOLD J.P., 2015, « Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *112*, 24, p. 7611-7616.

DARNHOFER I., 2014, « Contributing to a transition to sustainability of agri-food systems : potentials and pitfalls for organic farming », dans Bellon S., Penvern S. (dirs.), *Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures*, Dordrecht, Springer Netherlands, p. 439-452.

DARNHOFER I., LINDENTHAL T., BARTEL-KRATOCHVIL R., ZOLLITSCH W., 2010, « Conventionalisation of organic farming practices: from structural criteria towards an assessment based on organic principles. A review », *Agronomy for Sustainable Development*, *30*, 1, p. 67-81.

DARR A., PINCH T., 2013, « Performing sales : material scripts and the social organization of obligation », *Organization Studies*, *34*, 11, p. 1601-1621.

DEBRIL T., 2000, « Mareyage et grande distribution : une double médiation sur le marché du poisson », *Sociologie du Travail*, *42*, 3, p. 433-455.

DEROY X., THENOT M., 2015, « L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises : Le cas de Champagne Céréales », *Revue Française de Gestion*, 250, p. 31-47.

DEVERRE C., LAMINE C., 2010, « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Économie rurale*, 317, p. 57-73.

DINIS I., ORTOLANI L., BOCCI R., BRITES C., 2015, « Organic agriculture values and practices in Portugal and Italy », *Agricultural Systems*, *136*, p. 39-45.

DOERNBERG A., ZASADA I., BRUSZEWSKA K., SKOCZOWSKI B., PIORR A., 2016, « Potentials and limitations of regional organic food supply : a qualitative analysis of two food chain types in the Berlin metropolitan region », *Sustainability*, *8*, 1125.

DUBUISSON-QUELLIER S., 2002, « Qualités de produit et figures du consommateur : manières de produire et de vendre en conchyculture. », *Sciences de la Société*, p. 79-96.

DUBUISSON-QUELLIER S., 2003, « Confiance et qualité des produits alimentaires : une approche

par la sociologie des relations marchandes », *Sociologie du travail, 45,* 1, p. 95-111.

DUBUISSON-QUELLIER S., NAVARRETE M., PLUVINAGE J., 2006, « Les organisations de producteurs au cœur de la valorisation de la qualité des fruits. Une diversité de stratégies en Rhône-Alpes », *Économie rurale*, 292, p. 18-34.

DUFEU I., LE VELLY R., 2016, « Quelle régulation pour les filières biologiques ? », *Innovations Agronomiques*, INRAE, *51*, p. 67-76.

DUFOUR A., LANCIANO É., 2012, « Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur paysan ? », *Revue française de socio-économie*, 1, p. 153-169.

DUPRÉ L., LAMINE C., NAVARRETE M., 2017, « Short food supply chains, long working days: Active work and the construction of professional satisfaction in french diversified organic market gardening », *Sociologia ruralis*, *57*, 3, p. 396-414.

FAURE G., MAWOIS M., LE GAL P.-Y., 2010, « Effets des chaînes d'approvisionnement aval sur la gestion des exploitations agricoles », International Symposium ISDA, 28 juin-1er juillet 2010, 21 p.

FAVRE G., BRAILLY J., 2016, « La recette de la mondialisation. Sociologie du travail d'un organisateur de salon », *Sociologie du Travail*, *58*, 2, p. 138-159.

FILIPPI M., TRIBOULET P., 2011, « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d'économie industrielle*, 133, p. 57-78.

FLEURY P., CRESSON C., VINCENT A., 2016, « Agriculture biologique et développement local », *Innovations Agronomiques*, INRAE, 51, p. 77-88.

FLEURY P., LEV L., BRIVES H., CHAZOULE C., DÉSOLÉ M., 2016, « Developing mid-tier supply chains (France) and values-based food supply chains (USA): a comparison of motivations, achievements, barriers and limitations », *Agriculture*, *6*, 3, p. 36.

FOUILLEUX E., LOCONTO A., 2017, « Dans les coulisses des labels : régulation tripartite et marchés imbriqués », *Revue française de sociologie*, *58*, 3, p. 501-531.

FOURNIER S., EBERHART C., 2008, « Le changement d'échelle du commerce équitable du point de vue des organisations de producteurs : quels impacts sur les dynamiques collectives ? », Fair Trade International Symposium, Montpellier, 14-16 mai 2008, 18 p.

FREIDBERG S., FREIDBERG S.E., 2009, *Fresh: A perishable history*, Harvard University Press, 408 p.

FREYER, B., BINGEN, J. (dirs.), 2015, *Re-Thinking Organic Food and Farming in a Changing World*, Dordrecht, Springer Netherlands (The International Library of Environmental, Agricultural and Food Ethics), 329 p.

GARAPIN A., LEMARIE S., 2013, « Analyse économique du développement des filières en agriculture biologique. Livrable 4 du projet de recherche », *AgriBio3 PEPP : Rôle de la Performance Économique des exploitations et des filières, et des Politiques Publiques, dans le développement de l'AB,* 16 p.

GARCIA M.F., 1986, « La construction sociale d'un marché parfait », *Actes de la recherche en sciences sociales*, *65*, 1, p. 2-13.

GATEAU M., 2010, « Le changement d'échelle du commerce équitable : une réalité empirique », *Cahiers Agricultures*, *19*, 1, p. 11-15.

GEIGER S., HARRISON D., KJELLBERG H., MALLARD A., 2014a, *Concerned Markets*, Edward Elgar Publishing 288 p.

GEIGER S., HARRISON D., KJELLBERG H., MALLARD A., 2014b, « Being concerned about markets », dans Geiger S. et al. (dirs), *Concerned Markets*, Edward Elgar Publishing, p. 1-18.

GOLDBERGER J.R., 2011, « Conventionalization, civic engagement, and the sustainability of organic agriculture », *Journal of Rural Studies*, *27*, 3, p. 288-296.

GOODMAN D., 2000, « Organic and conventional agriculture: Materializing discourse and agro-ecological managerialism », *Agriculture and Human Values*, *17*, p. 215-219.

GUPTILL A., 2009, « Exploring the conventionalization of organic dairy: Trends and counter-trends in upstate New York », *Agriculture and human values*, *26*, 1, p. 29-42.

GUPTILL A., WELSH R., 2008, « Is relationship marketing an alternative to the corporatization of organics? A case study of OFARM », dans Lyson T.A., Stevenson G.W., Welsh R., *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle, MIT Press, Cambridge MA,* 287 p.

GUTHMAN J., 2004, « The trouble with "Organic Lite" in California : a rejoinder to the

"Conventionalisation" debate », *Sociologia Ruralis*, *44*, 3, p. 301-316.

HALL A., MOGYORODY V., 2001, « Organic farmers in Ontario: an examination of the conventionalization argument », *Sociologia Ruralis*, *41*, 4, p. 399-322.

HALL A., MOGYORODY V., 2002, « The marketing practices of Ontario's organic farmers: local or global? », *Capitalism Nature Socialism*, *13*, 2, p. 3-34.

HANSEN M.H., MORROW JR J.L., BATISTA J.C., 2002, « The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study », *The international food and agribusiness management review*, *5*, 1, p. 41-59.

HARTMANN A., LINN J.F., 2008, « Scaling up : a framework and lessons for development effectiveness from litterature and practice », *Wolfensohn Center For Development*, *Working paper 5*, 70 p.

HARVEY S.J.JR., SYKUTA M.E., 2006, « Farmer trust in producer-and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers », *Agribusiness: An International Journal*, *22*, 1, p. 135-153.

HELLEC F., DEVILLE J., 2015, « Chapitre 5. Le conseil technique proposé par les centres de gestion: une entrée résolument économique », dans Compagnone C., Goulet F. (dirs), *Conseil privé en agriculture*, Éducagri éditions, p. 93-111.

HENRY M., 2017, « Meat, metrics and market devices : commensuration infrastructures and the assemblage of 'the schedule'in New Zealand's red meat sector », *Journal of Rural Studies*, *52*, p. 100-109.

KARPIK L., 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du Travail*, *4*, p. 527-550.

KARPIK L., 2000, « Le guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, *42*, 3, p. 369-389.

KERIN R.A., CRON W.L., 1987, « Assessing trade show functions and performance: an exploratory study », *Journal of marketing*, *51*, 3, p. 87-94.

KILCHER L., 2007, « How organic agriculture contributes to sustainable development », *Journal of Agricultural Research in the Tropics and Subtropics, Supplement*, *89*, 1, p. 31-49.

KJELDSEN C., INGEMANN J.H., 2009, « From the social to the economic and beyond ? a relational approach to the historical development of danish organic food networks », *Sociologia Ruralis*, *49*, 2, p. 151-171.

KJELLBERG H., AZIMONT F., REID E., 2015, « Market innovation processes : balancing stability and change », *Industrial Marketing Management*, *44*, p. 4-12.

KJELLBERG H., HELGESSON C.-F., 2006, « Multiple versions of markets : multiplicity and performativity in market practice », *Industrial Marketing Management*, *35*, 7, p. 839-855.

KJELLBERG H., HELGESSON C.-F., 2007, « On the nature of markets and their practices », *Marketing Theory*, *7*, 2, p. 137-162.

KOULYTCHIZKY S., MAUGET R., 2003, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme », *Revue internationale de l'économie sociale*, 287, p. 14-40.

LAMINE C., 2011, « Anticiper ou temporiser : injonctions environnementales et recompositions des identités professionnelles en céréaliculture », *Sociologie du travail*, *53*, 1, p. 75-92.

LAMINE C., 2012, « « Changer de système » : une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux », *Terrains & travaux*, *20*, 1, p. 139-156.

LAMINE C., MEYNARD J.M., BUI S., MESSEAN A., 2010, « Réductions d'intrants : des changements techniques, et après ? Effets de verrouillage et voies d'évolution à l'échelle du système agri-alimentaire », *Innovations agronomiques*, *8*, p. 121-134.

LAMINE C., NAVARRETE M., CARDONA A., 2014, « Transitions towards organic farming at the farm and at the local scales: the role of innovative production and organisational modes and networks », dans Bellon S., Penvern S. (dirs), *Organic farming, prototype for sustainable agricultures*, Springer, p. 423-438.

LAMINE C., NOE E., 2017, « Values and Volume in Sustainable Organic Market Chains: A Multi-perspectival Analysis », *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *24*, 1, p. 15-36.

LAMINE C., NOE E., BUI S., 2016, « Maintien des valeurs dans la croissance de la bio.

Enseignements du projet HealthyGrowth », *Innovations Agronomiques*, *51*, p. 139-150.

LATOUR B., 1987, *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, Harvard university press, 271 p.

LATOUR B., 2001, « L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique », *Lectures, Publications reçues*, 347 p.

LE VELLY R., 2006, « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, *47*, 2, p. 319-340.

LE VELLY R., 2017, *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : une promesse de différence*, Presses des Mines, 201 p.

LE VELLY R., 2019, « Allowing for the Projective Dimension of Agency in Analysing Alternative Food Networks: Allowing for the Projective », *Sociologia Ruralis*, *59*, 1, p. 2-22.

LE VELLY R., BRECHET J.-P., 2011, « Le marché comme rencontre d'activités de régulation : initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective », *Sociologie du travail*, *53*, 4, p. 478-492.

LE VELLY R., DUFEU I., LE GREL L., 2016, « Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands », *Économie rurale*, 356, p. 31-45.

LE VELLY R., GOULET F., MALLARD A., 2015, « Les connaissances dans le marché », *Revue d'anthropologie des connaissances*, *9,* 1, p. 1-16.

LEROUX B., 2011, *Les agriculteurs biologiques et l'alternative : contribution à une anthropologie politique d'un monde paysan en devenir*, Thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

LEV L., STEVENSON G., 2011, « Acting collectively to develop mid-scale food value chains », *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, p. 119-128.

LOCKIE S., HALPIN D., 2005, « The "conventionalisation" thesis reconsidered: structural and ideological transformation of australian organic agriculture », *Sociologia Ruralis*, *45*, 4, p. 284-307.

LUCAS V., GASSELIN P., 2018, « Gagner en autonomie grâce à la Cuma. Expériences d'éleveurs laitiers français à l'ère de la dérégulation et de l'agroécologie », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 364, p. 73-89.

LUCAS V., GASSELIN P., THOMAS F., VAQUIE P.-F., 2021, « Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité », dans Gasselin P., Choisis J.P., Purseigle F., Petit S. (dirs), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences, p. 201-222.

LUND T.B., ANDERSEN L.M., O'DOHERTY JENSEN K., 2013, « The emergence of diverse organic consumers : Does a mature market undermine the search for alternative products? », *Sociologia Ruralis*, *53*, 4, p. 454-478.

LUTTIKHOLT L.W.M., 2007, « Principles of organic agriculture as formulated by the International Federation of Organic Agriculture Movements », *Wageningen Journal of Life Sciences*, *54*, 4, p. 347-360.

MACKENZIE D., 2008, *An engine, not a camera: How financial models shape markets*, Mit Press, 371 p.

MACKENZIE, D., MUNIESA, F., SIU, L., 2008, « Chapter 3. Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets », dans MacKenzie D., Muniesa F., Siu L., 2008, *Do Economists Make Markets ?*, Princeton University Press, p. 54-86.

MARECHAL G., BREGER T., NICOLAY C., BERGER B., BOSSU V., GUENNOC D., 2019, « Produits bio et locaux à la cantine : du potentiel et des résistances », *Des produits bio et locaux à la cantine*. hal-02404345

MAROUDAS L., RIZOPOULOS Y., 2014, « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *Revue internationale de l'économie sociale*, 334, p. 70-84.

MOORE M.-L., RIDDELL D., VOCISANO D., 2015, « Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation », *Journal of Corporate Citizenship*, *2015*, 58, p. 67-84.

MORROW JR J.L., HANSEN M.H., PEARSON A.W., 2004, « The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations », *Journal of managerial issues*, 16, 1, p. 48-64.

MUNIESA F., MILLO Y., CALLON M., 2007, « An introduction to market devices », *The Sociological Review*, *55*, 2, p. 1-12.

MURDOCH J., MIELE M., 1999, « "Back to nature": changing "worlds of production" in the food sector », *Sociologia Ruralis*, *39*, 4, p. 465-483.

NABER R., RAVEN R., KOUW M., DASSEN T., 2017, « Scaling up sustainable energy innovations », *Energy Policy*, *110*, p. 342-354.

NAVARRETE M., TORDJMAN S., ROUBY A., 2003, « La planification des plantations par les structures de première mise en marché dans la filière fruits et légumes. Comparaison des cas de la salade et de la pêche dans le sud-est de la France », *Fruits*, *58*, 5, p. 261-274.

NELSON E., TOVAR L.G., RINDERMANN R.S., CRUZ M.Á.G., 2010, « Participatory organic certification in Mexico: an alternative approach to maintaining the integrity of the organic label », *Agriculture and Human Values*, *27*, 2, p. 227-237.

NILSSON J., KIHLÉN A., NORELL L., 2009, « Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust », *International food and agribusiness management review*, *12*, 4, p. 1-22.

OELOFSE M., HØGH-JENSEN H., ABREU L.S., ALMEIDA G.F., EL-ARABY A., HUI Q.Y., SULTAN T., NEERGAARD A., 2011, « Organic farm conventionalisation and farmer practices in China, Brazil and Egypt », *Agronomy for Sustainable Development*, *31*, 4, p. 689-698.

ÖSTERBERG P., NILSSON J., 2009, « Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives », *Agribusiness: An International Journal*, *25*, 2, p. 181-197.

OSTROM M., KJELDSEN C., KUMMER S., SCHERMER M., 2018, « What's going into the box? an inquiry into the social and ecological embeddedness of large-scale EU and us box schemes », *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *24*, 1, p. 113-134.

PADEL S., 2001, « Conversion to organic farming: a typical example of the diffusion of an innovation? », *Sociologia Ruralis*, *41*, 1, p. 40-61.

PERRET C., BÉLIARD E., RIGAULT A., 2013, « Development and structuring of the sector of full field organic vegetables in cereal zones », *Innovations Agronomiques*, *32*, p. 149-161.

PETIT C., 2011, « Structuration des filières biologiques en grandes cultures en Ile-de-France et conversion à l'AB d'opérateurs conventionnels », *Colloque Les transversalités de l'agriculture biologique*, Société Française d'Économie Rurale (SFER). Paris, FRA., Jun 2011, Strasbourg, France. 10 p.

PETIT C., 2013, « Transitions des exploitations agricoles vers l'agriculture biologique dans un territoire. Approche par les interactions entre systèmes techniques et de commercialisation. Application aux aires d'alimentation de captages en Île-de-France », *Carnets de géographes*, p. 1-6.

PIRIOU S., 2002, « L'institutionnalisation de l'agriculture biologique (1980-2000) », Thèse de doctorat, *Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes*, 462 p.

PLUVINAGE J., 2015, « Biocoop, construire une filière alimentaire moderne, entre efficacité économique et valeurs éthiques », *Pour*, *227*, 3, p. 169-176.

REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006, *Conseiller en agriculture*, Editions Quae, 272 p.

REY-VALETTE H., CHIA E., MATHE S., MICHEL L., NOUGAREDES B., SOULARD C.-T., MAUREL P., JARRIGE F., BARBE E., GUIHENEUF P.-Y., 2014, « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture », *Géographie, économie, société*, *16*, 1, p. 65-89.

REY-VALETTE H., PINTO M., MAUREL P., CHIA E., GUIHENEUF P.-Y., MICHEL L., NOUGAREDES B., SOULARD C.-T., JARRIGE F., GUILLEMOT S., 2011, *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*, Rapport de recherche, 155 p.

RICHTER T., SCHMID O., DAMARY P., BERGE P. VAN DEN, MEIER U., HALPIN D., 2000, « International study of retail chains whith regard to their activities in the marketing of organic products », *Research Institute of Organic Agriculture (FIBL)*, 8 p.

ROSIN C., CAMPBELL H., 2009, « Beyond bifurcation: Examining the conventions of organic agriculture in New Zealand », *Journal of Rural Studies*, *25*, 1, p. 35-47.

SAMAK M., 2014, *Un engagement par le travail?: enquête sur les maraîchers biologiques des Alpes-Maritimes*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS.

SCHAFER M., NOLTING B., ENGEL A., 2009, « Organic agriculture as a new player in sustainable

regional development? Case studies of rural areas in Eastern Germany », *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, *8*, 2, p. 158-179.

SCHIEB-BIENFAIT N., DUFEU I., BRECHET J.-P., 2020, « Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective. Le Projet Bio Loire Océan », *Revue de l'Entrepreneuriat*, *19*, 4, p. 57-79.

SCHIEB-BIENFAIT N., SYLVANDER B., 2004, « Filière biologique et logiques d'action : éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale », 13ème Conférence de l'AIMS, Normandie, 2-3 juin 2004, 30 p.

SCHILLER-MERKENS, S., BALSIGER, P. (dirs.), 2019, *The contested moralities of markets*, First edition, Bingley, UK, Emerald Publishing Limited (Research in the sociology of organizations), 218 p.

SEPPÄNEN L., HELENIUS J., 2004, « Do inspection practices in organic agriculture serve organic values? A case study from Finland », *Agriculture and human values*, *21*, 1, p. 1-13.

SEUFERT V., RAMANKUTTY N., MAYERHOFER T., 2017, « What is this thing called organic ?– How organic farming is codified in regulations », *Food Policy*, *68*, p. 10-20.

SHIPLEY D., EGAN C., WONG K.S., 1993, « Dimensions of trade show exhibiting management », *Journal of Marketing Management*, *9*, 1, p. 55-63.

STASSART P.M., JAMAR D., 2008, « Steak up to the horns! », *GeoJournal*, *73*, 1, p. 31-44.

STEHR N., ADOLF M., 2010, « Consumption between market and morals: a socio-cultural consideration of moralized markets », *European Journal of Social Theory*, *13*, 2, p. 213-228.

STEVENSON G.W., PIROG R., 2008, « Values-based supply chains: Strategies for agrifood enterprises of the middle », *Food and the mid-level farm: Renewing an agriculture of the middle*, p. 119-143.

SYLVANDER B., 1997, « Le rôle de la certification dans les changements de régime de coordination : l'agriculture biologique, du réseau à l'industrie », *Revue d'économie industrielle*, *80*, 1, p. 47-66.

TAN K.C., KANNAN V.R., HSU C.-C., LEONG G.K., 2010, « Supply chain information and relational alignments: mediators of EDI on firm performance », *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics Management, p. 377-394.

TEIL G., 2012, « Le bio s'use-t-il ? Analyse du débat autour de la conventionalisation du label bio », *Économie rurale*, 332, p. 102-118.

TEIL G., 2013, « Le label AB, dispositif de promesse ou de jugement ? », *Natures Sciences Sociétés*, *21*, 2, p. 213-222.

TEIL G., BARREY S., 2010, « La force du soupçon : une reconfiguration de la viticulture bio portée par la crainte de « conventionalisation » », *La réduction de pesticides agricoles enjeux, modalités et conséquences*. Société Française d'Économie Rurale (SFER). Lyon, France. ⟨hal-01197997⟩

THORSØE M., NOE E., 2016, « Cultivating market relations - diversification in the danish organic production sector following market expansion : cultivating market relations », *Sociologia Ruralis*, *56*, 3, p. 331-348.

TOURET C., 2013, « Action research program on the innovations of the Organic economy », *Innovations Agronomiques*, *32*, p. 185-197.

TOVEY H., 1997, « Food, environmentalism and rural sociology : on the organic farming movement in Ireland », *Sociologia Ruralis*, *37*, 1, p. 21-37.

VANLOQUEREN G., BARET P.V., 2008, « Why are ecological, low-input, multi-resistant wheat cultivars slow to develop commercially? A Belgian agricultural 'lock-in'case study », *Ecological economics*, *66*, 2-3, p. 436-446.

VILLEMAINE R., 2018, « Fidéliser, servir, rendre dépendant. Le travail d'attachement au sein d'une grande coopérative agricole », *Sociologie du travail*, *60*, 3, 23 p.

WOOLGAR S., LATOUR B., 1988, *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Editions La Découverte, 296 p.

Figures, Photos, Tableaux et Encadrés

Figure 1. Représentation du marché AB 2
Figure 2. Représentation du parcours d'un produit AB depuis la production jusqu'aux magasins de distribution 10
Figure 3. Page d'accueil de lpcbio.org 97
Figure 4. Extrait d'une fiche pratique : « Contractualisation dans la vente des fruits et légumes frais. » 97
Figure 5. Modèle d'analyse des modes d'organisations des producteurs biologiques - FNAB 99
Figure 6. Flyer d'invitation du « Forum d'opérateurs » - ABP 136
Figure 7. Couverture du numéro spécial "Grandes cultures bio en Nord-Pas-de-Calais" - Gabnor 184
Figure 8. Tribune donnée aux opérateurs présents aux forums d'opérateurs - Gabnor 184
Figure 9. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 1. Tableau de calcul du prix de revient. 193
Figure 10. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 2. Tableau de calcul du prix de revient. 193 193
Figure 11. Capture d'écran et descriptif de l'onglet 4. Tableau de calcul du prix de revient. 193 194
Figure 12. Évolutions du chiffre d'affaires et du nombre d'adhérents de Norabio, de 2001 à 2016 215
Figure 13. Charte de Norabio, éditions 2016 et 2017 227
Figure 14. Synthèse des quatre formats de mise en marché construits par Norabio 231
Figure 15. Capture d'écran du fichier de planification de Norabio 280
Figure 16. Volumes AB mis en marché par la SARL Ferme de le Motte 296

Photo 1. Table ronde du 28 septembre 2016 organisé par la FNAB 18
Photo 2. Extrait du clip publicitaire réalisé par le SYNABIO 110
Photo 3. Viseul d'un Biocabas. Norabio. 232
Photo 4. Ramasse des marchandises par le transporteur, sur l'exploitation de François 235
Photo 5. Visuel d'un étal BiodMinCoin au Leclerc de Templeuve 248
Photo 6. Entrepôts de Charlet à Bois Grenier. Vue depuis les bureaux de Norabio. 251
Photo 7. Réunion pour l'apport total. 30 mars 2017. 273
Photo 8. Vue aérienne des infrastructures de la SARL Ferme de la Motte 294
Photo 9. Vue sur site. Sur la gauche les frigos, sur la droite le hangar de stockage et expédition. 294

Tableau 1. Historiographie du marché biologique français 5
Tableau 2. Récapitulatif des investigations réalisées, par échelle d'analyse. 32
Tableau 3. Délai de retour des espèces légumières. 198

Encadré 1. La « distribution » comme mode d'organisation du marché agroalimentaire 11
Encadré 2. Au moins deux registres d'action dans le sourcing de la grande distribution. 51

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE Changement d'échelle, croissance et structuration Le marché AB engagé dans une transformation historique 1

1. Une évolution controversée des circuits longs biologiques : de la croissance à la déviance 5

1.1. 1920-1991 : D'un mouvement d'opposition à l'institutionnalisation du label AB 5

1.2. 1991-2008 : Diversification et maturation du marché AB, une polarisation vers les circuits longs 8

1.3. Depuis 2008 : La dynamique de croissance, une « fausse » bonne nouvelle 14

1.4. Problématique 15

2. Le « changement d'échelle » et la « structuration » : deux thématiques clefs pour comprendre la transition en cours 17

2.1. Débat entre historiques de l'AB et conventionnels : l'organisation des filières longues comme enjeu partagé 17

2.2. Le changement d'échelle : une mise en problématique du développement 20

2.3. La « structuration » : une façon d'organiser les marchés selon un dessein particulier 22

3. Cadre d'analyse et investigation 27

3.1. Cadre d'analyse 27

3.2. Méthode d'enquête et terrains 28

4. Plan du manuscrit 33

CHAPITRE 1 Faire des filières longues biologiques notre sujet d'étude Revue de la littérature 37

1. Une nouvelle perspective au débat de la « conventionnalisation » de l'agriculture biologique : une « conversion » à l'échelle de la filière 39

1.1. Les origines du débat : opposition entre mouvement social et système dominant 39

1.2. Limites de la dualité : aller au-delà de l'hypothèse de bifurcation 41

1.3. Vers les interactions au sein des filières : influences réciproques de la production à la distribution 43

2. Les efforts des opérateurs des filières pour la structuration de leurs filières longues : état des connaissances 47

2.1. Les « généralistes » façonnent leur gamme AB : un défi nécessitant temps et confiance auprès des producteurs bio 48

2.2. Les circuits longs des « historiques » et « spécialisés » sur l'AB : maintenir les valeurs malgré l'accroissement des volumes 53

Conclusion du chapitre 1 59

CHAPITRE 2 « Structurer » des filières en changement d'échelle Un travail d'agencement du marché 61

1. La sociologie des agencements marchands : un cadre pour analyser les dynamiques d'un marché 63

1.1. Le marché comme construit social, fruit du travail des acteurs 63

1.2. La théorie de l'acteur-réseau et la dimension politique des agencements marchands. 64

1.3. Les processus de « marchandisation » comme objet d'enquête 67

2. Quatre clefs d'entrée pour suivre la structuration des filières 70

2.1. La formation des prix : des calculs et des rapports de force 70

2.2. Qualification des marchandises AB et coordinations entre acteurs 74

2.3. Défis de coordination et matérialité spécifique des fruits et légumes 79

2.4. Les représentations du marché au service de l'ingénierie des filières 81

Conclusion du chapitre 2 86

CHAPITRE 3 Le changement d'échelle Une préoccupation liant secteur bio et conventionnel 87

Méthodologie du chapitre 3 88

1. La FNAB face à la croissance économique : le changement d'échelle comme combat syndical 90

1.1. Penser les risques du « changement d'échelle » pour mieux les éviter 91

1.2. Un modèle économique original à défendre 93

1.2.1. Les OEPB : le metteur en marché idéal 93

1.2.2. Le programme Légumes de plein champ biologique (LPC Bio) 95

1.2.3. La « Recherche-Action Nouvelle Économie Bio » 97

1.3. La Charte des valeurs de la FNAB et de son réseau 101

1.4. Donner des repères sur l'économie biologique 103

2. Les distributeurs en tension : postures des généralistes et des spécialisés face au changement d'échelle 107

2.1. Une opposition entre distributeurs généralistes et spécialisés : quid de l'enseigne légitime 107

2.2. Les généralistes montrent patte blanche : retour dans les arènes de la FNAB 111

2.3. Des conventionnels menacés par le changement d'échelle ? Une autre façon de cadrer le problème 116

Conclusion du chapitre 3 122

CHAPITRE 4 Être résilient face au changement : diagnostic et stratégies marchandes des producteurs de légumes biologiques 125

Méthodologie du chapitre 4 127

1. La croissance prolifique des marchés AB : un climat favorable et des conditions commerciales idylliques 130

1.1. Des conditions commerciales profitables et sécurisantes pour la production 130

1.2. « Une offre en dessous de la demande » : une conjoncture répétée qui place les producteurs en position de force 134

1.2.1. Le « Forum d'opérateurs » à destination des producteurs biologiques picards : face à face et captation 135

1.2.2. Opérateur-orateur : les Assemblées Générales comme tribune pour recruter des producteurs 138

1.2.3. Les plateformes GMS en manque de fournisseurs 141

2. Mise en concurrence, baisse des prix et volatilité : le tiercé de la dérive 146

3. S'organiser pour faire face aux menaces : stratégies de lutte contre le changement d'échelle 153

3.1. Réguler les producteurs et se solidariser pour maîtriser les marchés 154

3.2. Lier les logiques productives et commerciales : une combinatoire pour se prévenir des risques de dérives 158

3.2.1. Choisir les espèces de sa rotation pour être résilient économiquement 159

3.2.2. Combiner des clients selon un niveau hétérogène d'activités post-récolte pour optimiser la rémunération 161

Conclusion du chapitre 4 165

CHAPITRE 5 De conseiller à structurateur Le travail marchand des organismes de développement 167

Méthodologie du chapitre 5 169

Trajectoires biographiques de trois « structurateurs » de filières 170

1. Un changement d'échelle qui implique de nouveaux efforts de structuration 172

1.1. La croissance du nombre de producteurs AB : dilution des historiques et dissidences entre agriculteurs 172

1.2. L'explosion de la demande : une vague de nouveaux opérateurs à « convertir » 177

2. Quatre facettes du travail marchand des structurateurs 182

2.1. Réunir les maillons pour les remettre en question : travail d'éducation auprès des agents des filières 182

2.1.1. Organiser des rencontres entre offre et demande : forums et salons agricoles 182

2.1.2. Le « dialogue de filière » : questionner les pratiques au sein d'un canal de distribution 185

2.1.3. L'éducation aux valeurs et spécificités de la bio : un métier complexe à inventer 188

2.2. Agir sur les prix : dispositifs de calculs à destination des producteurs 190

2.3. Intégrer les contraintes des champs dans la marchandisation 196

2.3.1. Le contrat de filières, un cadre pour articuler durabilité agronomique et économique 196

2.3.2. Des blocages concurrentiels et culturels pour l'adoption du « contrat de filière » 200

2.4. Jouer sur les critères de qualité pour garantir la rémunération des producteurs bio 203

2.4.1. Premier point de vue : s'adapter aux nouveaux consommateurs et rémunérer l'excellence 204

2.4.2. Second point de vue : négocier la qualité au profit de la production biologique 207

Conclusion du chapitre 5 212

CHAPITRE 6 La coopérative Norabio : du projet politique à la combinaison de circuits de commercialisation *215*

Méthodologie des chapitres 6 et 7 216

1. Norabio, un metteur en marché reconnu au service du projet agricole biologique ... *218*

1.1. Une coopérative pionnière pour la coordination des producteurs bio **218**

1.2. Un opérateur modèle pour un développement alternatif des filières biologiques **221**

1.3. Une entreprise qui réaffirme sa promesse de bâtir une autre économie **224**

2. Combiner plusieurs formats de mise en marché : un choix gestionnaire au profit d'un projet politique *229*

2.1. Les BioCabas : un service groupé pour la livraison de paniers locaux et solidaires .. **231**

2.2. Biocoop : un client et partenaire fondateur pour Norabio **233**

2.3. La vente en grands volumes : négocier collectivement sur les circuits de masse **237**

2.3.1. Négocier les prix des contrats à l'échelle du collectif 238

2.3.2. Le contrat tripartite : un dispositif de contractualisation à plusieurs maillons 239

2.3.3. Gérer la diversité des qualités en combinant des clients aux attentes différentes 243

2.4. S'ancrer dans le territoire, en devenant une « plateforme bio d'approvisionnement régional multi-produits » **244**

Conclusion du chapitre 6 ..... *252*

CHAPITRE 7 Maintenir la cohésion de la coopérative : un travail marchand entre gestionnaires et sociétaires *255*

1. Changement générationnel, virage stratégique : réaffirmer l'unité du collectif en modifiant la structure de la société *258*

1.1. De la croissance économique aux dérives de la coopérative : reprise en main par la nouvelle génération **258**

1.2. Une transformation rapide des gestionnaires pour adapter la coopérative aux besoins des nouveaux coopérateurs **261**

1.3. Structurer le lien coopérateurs-gestionnaires en impliquant les producteurs dans la gestion commerciale **265**

2. Assurer de la fidélité des adhérents par la refonte du contrat d'adhésion *268*

2.1. La fidélité des coopérateurs remise en question 268

2.2. Créer un nouveau contrat coopératif pour actualiser les règles d'exclusivité 270

2.3. Penser l'exclusivité, pour concilier projet coopératif et projet d'autonomie 272

2.4. Des exceptions à l'apport total : un compromis pour conserver le plus gros des troupes 275

3. Piloter et surveiller les transactions pour s'assurer de l'égalité et de l'équité entre adhérents 278

3.1. La phase de planification : se répartir à l'avance les besoins à venir 279

3.2. Répartir équitablement les commandes en cours de campagne 282

3.3. La résistance des outils face à la diversité des circuits de Norabio 284

Conclusion du chapitre 7 287

CHAPITRE 8 Ferme de la Motte, une entreprise privée qui veille à l'altérité des pratiques marchandes du secteur bio 289

Méthodologie du chapitre 8 291

1. Ferme de la Motte : un intermédiaire d'envergure pour la structuration des filières bio 293

2. Les fondamentaux du commerce des produits bio respectés : planifier les volumes, sécuriser la rémunération et s'adapter aux produits AB 299

2.1. Planifier et s'engager : une garantie d'équilibre 299

2.2. Négociation des prix : une tarification qui assure la rémunération agricole 301

2.3. Changer la qualification des produits pour assurer leur disponibilité toute l'année . 303

3. Un metteur en marché également producteur : un opérateur déjà formé aux enjeux des agriculteurs bio 306

3.1. Contractualiser : de la formalité papier à la relation de proximité 307

3.2. La prise en compte des défis agronomiques de l'AB 309

3.3. Des filets de sécurité face aux variations de rendement 312

4. Nous Paysans Bio : une association pour structurer la filière bio 315

4.1. Une association loi 1901 : de l'intérêt général à l'intérêt de la SARL 315

4.2. Valoriser la démarche collective pour aborder les réseaux spécialisés 317

4.3. Obtenir des soutiens financiers pour professionnaliser l'accompagnement technique et sécuriser les risques productifs 320

Conclusion du chapitre 8 323

CONCLUSION GENERALE 325

Le changement d'échelle de la bio : un travail réflexif sur les conséquences du développement 326

Structuration des filières : éducation des acteurs, prise en compte des contraintes respectives, dispositifs d'engagement dans la durée et arbitrages collectifs 328

Retour sur les débats sur la conventionnalisation de l'agriculture biologique : apports et perspectives 330

Retour sur la sociologie du travail marchand : intégrer la matérialité des marchandises et les contraintes des systèmes permettant leur production 332

BIBLIOGRAPHIE 335

Figures, Photos, Tableaux et Encadrés 351

RÉSUMÉ

Depuis la fin des années 2000, l'agriculture biologique a connu un essor considérable en France, avec un doublement de la production comme de la consommation tous les cinq ans. La thèse, au croisement de la sociologie rurale et de la sociologie économique, contribue au débat académique sur la conventionnalisation de l'agriculture biologique en mobilisant les outils de la sociologie des agencements marchands. Elle s'appuie sur des enquêtes qualitatives menées auprès des acteurs des circuits longs de légumes biologiques, principalement en région Hauts-de-France et Centre-Val-de-Loire. Des observations et des entretiens ont été menés auprès de producteurs de légumes, d'opérateurs économiques de mise en marché (une coopérative et un négociant) et d'organismes de développement agricole agissant à une échelle régionale ou nationale. L'auteur relate tout d'abord comment le changement d'échelle de l'agriculture biologique est devenu un objet de préoccupations pour les professionnels en prise avec ces bouleversements. En changeant d'échelle, l'agriculture biologique se transforme, ses filières incluent de nouveaux acteurs, des craintes apparaissent et font du maintien de l'altérité de l'agriculture biologique un enjeu. Il montre ensuite comment ces acteurs cherchent à maîtriser le développement des circuits longs de l'agriculture biologique et à favoriser l'établissement de relations marchandes durables, équitables et solidaires. Il détaille pour cela le travail marchand que recouvre ce que les professionnels du secteur nomment la structuration de filières. Il montre que ce processus implique la mise en œuvre d'un travail d'éducation des acteurs aux spécificités de l'agriculture biologique, la prise en compte des contraintes respectives des différents maillons des filières, ainsi que de l'instauration de dispositifs d'engagement dans la durée et d'arbitrages collectifs entre ces maillons.