



HAL
open science

Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve

Hajar El Karmouni

► To cite this version:

Hajar El Karmouni. Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve. Gestion et management. Université Paris-Est, 2017. Français. NNT : 2017PESC0093 . tel-01810230

HAL Id: tel-01810230

<https://theses.hal.science/tel-01810230>

Submitted on 7 Jun 2018

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

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

UNIVERSITE PARIS-EST

ECOLE DOCTORALE OMI (ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS)

UNIVERSITÉ —
— **PARIS-EST**

LE TRAVAIL DU CONSOMMATEUR POUR LA MISE EN PLACE

D'UNE ALTERNATIVE

CAS DU SUPERMARCHÉ COOPÉRATIF LA LOUVE

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

Présentée et soutenue publiquement par

HAJAR EL KARMOUNI

Le 27 Novembre 2017

JURY

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

Rapporteurs : Madame **Nil ÖZÇAGLAR-TOULOUSE**
Professeure à l'Université Lille II

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

Suffragants : Monsieur **Abdelmajid AMINE**
Professeur à l'Université Paris-Est Créteil

Monsieur **Renaud GARCIA-BARDIDIA**
Professeur à l'Université de Rouen

Madame **Valérie GUILLARD**
Université Paris Dauphine

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

Remerciements

La thèse est écrite ! c'est avec une grande gratitude que je présente mes remerciements aux personnes qui de près ou de loin m'ont aidée dans cet exercice, finalement pas si solitaire.

Mes premiers remerciements vont à Amina Béji-Bécheur, plus qu'une directrice de thèse, elle a su être là, pédagogue et humaine, sachant écouter, orienter et faire confiance.

Cette thèse doit beaucoup aux conseils bienveillants de Nil Özçaglar-Toulouse et Philippe Robert-Demontrond lors de ma pré-soutenance qui me font l'honneur de rapporter cette thèse. Je suis heureuse de présenter cette soutenance devant le professeur Abdelmajid Amine qui m'a recrutée et suivie en master recherche et qui a accepté de faire partie de ce jury. Je remercie chaleureusement les professeurs Renaud Garcia-Bardidia et Valérie Guillard d'avoir accepté de faire partie de ce jury.

Cette thèse s'appuie sur une expérience riche et unique, celle de La Louve. Je remercie ici toutes les personnes observées et interviewées pour leur disponibilité et bienveillance.

Durant cette recherche j'ai d'abord évolué en contact des chercheuses du projet PICRI PAP SCIC en tant que chargée de mission. Cette expérience m'a permis d'accéder à un espace de réflexion et de recherche très stimulant. Aussi, je remercie l'équipe PICRI PAP SCIC.

Je tiens à remercier l'équipe enseignante de l'UFR Eco Gestion de Marne-La-Vallée. Je remercie particulièrement : Bérangère Brial et Alain Debenedetti pour leur confiance, Evelyne Rousselet pour ses attentions et sa disponibilité, Guillaume Raoul pour ses innovations en pédagogie mais aussi pour ses encouragements, et sa grande sympathie.

Ce travail a muri dans la confrontation de chercheurs qui sont devenus co-auteurs : Florent Saucède, merci pour ton exigence intellectuelle. Muriel Prévot-Carpentier, merci pour ta recherche constante de précision et ta disponibilité pour échanger sur notre terrain commun ou sur les choses de la vie.

Je ne remercierai jamais assez mon équipe de relecteurs qui a su enrichir cette thèse par les différentes relectures et suggestions. Un grand merci à Emilie Arnoult, Pascale Château-Terrisse, Emanuela Dalmaso, Ghassan Wail El Karmouni, Céline Emond, Marion Maignan, Zineb Majdouli, Alix Poels, Emmanuelle Ricard.

Cette thèse m'a permis de construire des amitiés. Alix, je me rappelle de ce premier colloque à l'ESCP où nous nous sommes retrouvées autour d'un buffet. Ce n'était que le début d'échanges intellectuels et gourmands. Céline, merci pour ton énergie et merci pour la garde partagée estivale et automnale. Merci Pascale pour ton temps, tes conseils et tes remarques. Emilie, merci pour toutes les attentions que tu as eues. Merci d'avoir assuré la permanence. Merci pour tous les plats que tu m'as préparés, effectivement rien de mieux pour remonter le moral que bien manger. Marion, tu as su être là quand j'en ai eu besoin à la thèse comme à la vie, pour

confronter nos idées, pour comparer nos terrains, pour donner un sens, pour consoler, pour booster, pour un verre, pour discuter, un grand merci à toi.

J'ai une pensée pour les doctorants anciens et nouveaux avec lesquels j'ai partagé le bureau C239 de Bois de l'Etang ou celui de Créteil : Melaine, Remi, Carine, Emilia, Kakar, Laetitia T., Laetitia C, Gizem, Léonce.

J'ai une pensée pour des amis : Sarra G. je ne sais pas à quel niveau les énergies ont pu contribuer, mais on en parlera. Leila VBB l'association gagnera en notoriété. Meriem, Sara, Dounia, Katia, Hamid, Salim je n'ai plus d'excuses, prochaines destinations : Toronto, Londres, Copenhague, Rome et Casablanca. Sophia, je sais que tu m'envoies de bonnes ondes pour la soutenance depuis ton Ashram indien. Hamma pour sa connaissance des « *petits coins syyympathiques* », Leila K. pour l'encouragement mutuel. Emanuela pour toutes les discussions sur le communisme, la recherche, Todd, la thèse, le féminisme, Arendt, les dictatures et leur transition, la famille, Gramsci, la littérature, le Pilates, les banlieues, les huiles. Emmanuelle, on ira, à Tombouctou, cueillir des feuilles de chêne riches en oligo-éléments, en repensant à tous ces moments à Paris, Vertheuil, Bordeaux, Biarritz, Samois-sur-Seine, à toutes les soirées, à tous les thés, à tous ces échanges téléphoniques, par mail, par courrier, à refaire le monde, à confronter nos idées, à nous contredire, à nous consoler. Zineb, merci d'avoir été là pour encourager, démystifier, expliquer, écouter, reconforter à la thèse comme à la vie. Cette thèse te doit beaucoup. J'espère avoir un petit peu pu répondre à ton exigence d'ethnologue.

J'ai une pensée pour ma famille. Ma mère, qui a toujours cru en moi, m'a toujours encouragée. Mon père sans lequel je n'aurais certainement pas choisi cette voie. Arij qui est toujours là, avec le mot juste. Mya mon petit soleil. Ghassan, l'ami, le frère, le confident, le complice. Enfin, je ne remercierai jamais assez celui qui a été mon soutien quotidien, celui qui a vécu chaque instant de cette thèse, celui qui depuis le début est présent, celui qui a su me couvrir d'affection, celui qui a su être patient, celui qui a su répondre à mes remises en question, celui qui a su créer l'équilibre qu'il me fallait pour avancer le plus sereinement possible. Merci à toi Yassine.

Sommaire

INTRODUCTION	16
1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	16
2 CHEMINEMENT THEORIQUE.....	19
CHAPITRE 1	26
INTRODUCTION AU TERRAIN DE RECHERCHE ET ELEMENTS DE METHODOLOGIE	26
1 ELEMENTS DE PRESENTATION DE LA COOPERATIVE LA LOUVE	28
1.1 L'AMBITION D'ETRE UN SUPERMARCHÉ COOPERATIF ET PARTICIPATIF.....	28
1.1.1 <i>Une alternative pour démocratiser la qualité de l'offre alimentaire grâce au travail bénévole</i>	<i>30</i>
1.1.2 <i>Passer de consommateur à coopérateur grâce au travail.....</i>	<i>32</i>
1.1.3 <i>Des produits de qualité mais.....</i>	<i>33</i>
1.1.4 <i>La genèse du projet coopératif.....</i>	<i>35</i>
1.2 LEGITIMITE ET CREDIBILITE DU PROJET	37
1.2.1 <i>Le soutien institutionnel fondamental pour un projet de cet envergure</i>	<i>37</i>
1.2.2 <i>Le modèle de référence.....</i>	<i>39</i>
2 LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....	43
2.1 LES CHOIX METHODOLOGIQUES.....	43
2.1.1 <i>Un positionnement interprétativiste pour comprendre en détails la construction et l'offre d'un supermarché collaboratif et participatif</i>	<i>43</i>
2.1.2 <i>Le design de recherche : une démarche ethnographique contribuant à la Consumer Culture Theory</i>	<i>45</i>
2.2 PRESENTATION DU CORPUS DE DONNEES	47
2.2.1 <i>Des observations participantes et non-participantes</i>	<i>48</i>
2.2.2 <i>Les entretiens.....</i>	<i>58</i>
2.2.3 <i>Données secondaires</i>	<i>70</i>
2.2.4 <i>Notes de terrain.....</i>	<i>73</i>
2.2.5 <i>Les prises de vue</i>	<i>74</i>
2.3 METHODE D'ANALYSE : APPROPRIATION ET THEMATISATION	75
2.3.1 <i>L'examen phénoménologique pour l'observation et les données secondaires.....</i>	<i>75</i>
2.3.2 <i>Analyse par la théorisation ancrée pour les entretiens</i>	<i>76</i>
2.4 REFLEXIVITE ET ETHIQUE DU CHERCHEUR	78

2.4.1	<i>Distance et familiarisation</i>	78
2.4.2	<i>Les règles d'information et de consentement</i>	80
2.4.3	<i>La confidentialité</i>	81
2.5	IMMERSION AU SEIN DE LA LOUVE.....	81
2.5.1	<i>Premiers contacts</i>	81
2.5.2	<i>Négociation de l'accès au terrain</i>	83
2.5.3	<i>L'expérience émotionnelle comme élément du processus de recherche</i>	84
2.5.4	<i>Conditions de validité d'une ethnographie</i>	85
2.6	LES LIMITES METHODOLOGIQUES.....	87
2.6.1	<i>Influence du chercheur sur son objet de recherche</i>	87
2.6.2	<i>Influence de l'objet de recherche sur le chercheur</i>	88
CHAPITRE 2		92
LA LOUVE : ORGANISATION ET FINALITES D'UNE COOPERATIVE D'UN GENRE NOUVEAU		92
1	UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTEE A L'ELABORATION D'UN SUPERMARCHÉ	94
1.1	DES PERSONNES STRUCTURANTES : DES VISIONNAIRES ET DES GESTIONNAIRES	95
1.2	DES GROUPES DE TRAVAIL STRUCTURANTS POUR LA COOPERATIVE	100
1.2.1	<i>Les groupes GRALL et Approvisionnement – Le cœur de métier pour le supermarché en devenir</i> 100	
1.2.2	<i>Des groupes dédiés au recrutement et à la mise au travail des membres</i>	103
1.2.3	<i>Au-delà du travail en commun : La difficile recherche de convivialité</i>	110
1.2.4	<i>La communication un axe important pour la notoriété et l'enrôlement</i>	114
1.2.5	<i>Le travail pour l'aménagement des locaux</i>	117
1.2.6	<i>Le groupe Financement pour répondre au gigantisme du projet</i>	119
1.2.7	<i>Les groupes supports</i>	122
1.3	LES FIGURES DU TRAVAILLEUR A LA LOUVE	125
1.3.1	<i>La figure du réserviste</i>	125
1.3.2	<i>Le membre actif</i>	126
1.3.3	<i>Le coordinateur</i>	129
1.3.4	<i>L'expert</i>	129
1.4	LE TRAVAIL SALARIE : LA REFERENCE POUR LES MEMBRES	131
1.4.1	<i>La prescription des tâches et hiérarchie</i>	131
1.4.2	<i>Cloisonnement des tâches</i>	132
1.4.3	<i>Le travail comme signe et récompense de l'engagement</i>	132
1.4.4	<i>Un travail bénévole porté par l'assignation d'efficacité</i>	135

1.4.5	<i>L'essoufflement et le désenchantement</i>	136
1.4.6	<i>Qualification du travail à La Louve d'un point de vue juridique</i>	138
1.5	LE TRAVAIL REMUNERE :	141
1.5.1	<i>La nécessité d'avoir des salariés pour assurer une continuité et une coordination dans le travail</i>	141
1.5.2	<i>Des divergences sur le nombre de salariés</i>	142
1.5.3	<i>Les conditions de recrutement</i>	145
1.5.4	<i>Des salaires justes et une égalité stricte entre salariés</i>	145
2	LE MODELE D'AFFAIRE POUR LA MISE EN PLACE DE L'ALTERNATIVE	148
2.1	LE MODELE ECONOMIQUE	149
2.1.1	<i>Les achats des membres : une condition de pérennité</i>	149
2.1.2	<i>La répartition des bénéfices</i>	151
2.1.3	<i>La fixation des prix</i>	151
2.1.4	<i>Le choix des fournisseurs</i>	154
2.1.5	<i>La rémunération des fournisseurs</i>	155
2.1.6	<i>Le choix des produits</i>	157
2.2	LA VOLONTE D'ETRE UN PROJET SOCIAL	160
2.2.1	<i>La recherche de mixité sociale</i>	160
2.2.2	<i>La création de valeur dans le quartier</i>	162
2.3	L'ETHIQUE ECOLOGIQUE	163
2.4	« L'ALTERNATIVE SEDUISANTE »	165
2.5	DES MOTIVATIONS DE MISE EN PLACE D'UNE ALTERNATIVE A LA GRANDE DISTRIBUTION	166
2.5.1	<i>Sentiment de dépossession de l'alimentation</i>	167
2.5.2	<i>Les formes alternatives ne répondant pas aux attentes</i>	168
2.5.3	<i>Construction de ce qu'est une noble intermédiation</i>	169
3	LA COOPERATION POUR FAIRE LE COLLECTIF :	171
3.1	LA RICHE HISTOIRE DE LA COOPERATIVE DE CONSOMMATEURS	172
3.1.1	<i>Coopérer pour réduire les prix</i>	174
3.1.2	<i>La coopérative de consommateurs, vecteur d'émancipation et d'instauration de la démocratie</i>	175
3.1.3	<i>La double qualité des coopérateurs</i>	176
3.2	LE RENOUVELLEMENT DU MODELE COOPERATIF	179
3.2.1	<i>Qualité au prix bas</i>	179
3.2.2	<i>Dénonciation du consumérisme versus société de consommation</i>	179

3.2.3	<i>La ristourne versus réinvestissement</i>	180
3.2.4	<i>Renouvellement du profil de coopérateur</i>	181
3.2.5	<i>De la double à la triple qualité</i>	183
3.2.6	<i>L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur</i>	185
3.2.7	<i>L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur puis par le travailleur</i>	186
3.3	UNE GOUVERNANCE ENTRE PRAGMATISME ET IMPERATIF DE DEMOCRATIE	187
3.3.1	<i>Le comité de coordination, l'organe de décision</i>	188
3.3.2	<i>Le Comité Ordre du Jour, le garant de la démocratie</i>	188
3.3.3	<i>L'Assemblée Générale, le lieu de restitution</i>	190
3.3.4	<i>Vers une démocratie « libérale »</i>	194
4	EPILOGUE – L'OUVERTURE DU SUPERMARCHÉ	198
4.1	UNE SUCCESSION DE RETARDS.....	198
4.2	LA REUNION D'ACCUEIL POUR COMPRENDRE COMMENT TRAVAILLER A LA LOUVE.....	200
4.3	LE TRAVAIL DES BENEVOLES ORGANISE SUR LA BASE DE SHIFTS	201
4.4	L'OFFRE DE PRODUITS.....	204
4.5	UN PROJET PORTEUR D'UTOPIE	207
	CHAPITRE 3	210
	DISCUSSION AUTOUR DU TRAVAIL ET DE LA NOTION D'ALTERNATIVE	210
1	LE CONSOMMATEUR ENTRE TRAVAIL ET PARTICIPATION	212
1.1	LE TRAVAIL DU CONSOMMATEUR DANS LES ENTREPRISES CLASSIQUES	219
1.1.1	<i>Le travail du consommateur dans une approche utilitariste</i>	219
1.1.2	<i>La participation des consommateurs comme moyen d'émancipation</i>	227
1.1.3	<i>La participation comme exploitation</i>	231
1.2	LE TRAVAIL COOPERATIF ASSOCIATIF : ENTRE MISE AU TRAVAIL VOLONTAIRE ET NON REMUNEREE ET REENCHANTEMENT	239
1.2.1	<i>Le travail associatif : nouvelle forme d'exploitation</i>	239
1.2.2	<i>Travail au sein des hackerspaces : le réenchantement et l'utopie en marche</i>	245
2	EMERGENCE D'UNE CONSOMMATION ALTERNATIVE OU D'UN CONSOMMATEUR AUTO-PRODUIT	250
2.1	LA CONSOMMATION RESPONSABLE : ETAT DE L'ART	251
2.1.1	<i>La genèse des mouvements de consommation éthique</i>	251
2.1.2	<i>Etat de l'art de la consommation responsable</i>	253

2.2	INSCRIPTION DE LA LOUVE DANS L'ALTERNATIVE	255
2.2.1	<i>La promesse de différence de La Louve</i>	255
2.2.2	<i>Une alternative à discuter</i>	257
2.3	LA LOUVE S'INSCRIT-ELLE DANS UN PROJET DE « CONVENTIONALISATION » ?	258
2.4	EMERGENCE D'UN CONSOMMATEUR AUTO-PRODUIT	259
CONCLUSION GENERALE.....		264
1	CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	265
1.1	UNE NOUVELLE ACCEPTATION DU TRAVAIL DU CONSOMMATEUR	265
1.2	UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ALTERNATIVE.....	266
1.3	UN NOUVEAU SENS DU TRAVAIL ?	267
1.4	RENOUVELLEMENT DU MODELE DES COOPERATIVES DE CONSOMMATION	267
1.5	APPORT METHODOLOGIQUE	268
1.6	APPORT MANAGERIAL	268
2	LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE	269
2.1	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	269
2.2	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	270
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		272
ANNEXES.....		290
TABLE DES FIGURES		355
TABLE DES ENCADRES.....		357

INTRODUCTION

Introduction

« Nous assistons à une réelle évolution des villes. Paris a cette force citoyenne nouvelle qui va de pair avec une pratique sociale de la consommation. Les citoyens font de plus en plus attention à ce qu'ils ont dans leur assiette. Ils impulsent de l'innovation en participant à des projets comme celui de la Louve ». La Maire de Paris Anne Hidalgo lors de sa visite à La Louve le 22 février 2017.

1 Contexte de la recherche

Au cours de cette dernière décennie, des formes de travail du consommateur librement consenties ont émergé dans différents domaines (transport, hébergement, réparation, etc.). Dans ce travail de recherche, nous nous concentrons sur la forme du supermarché coopératif et participatif. En effet, en quatre ans, une vingtaine de supermarchés de ce genre ont été constitués par leurs membres un peu partout en France et en Europe ou sont en cours d'élaboration (cf. figure 1)¹. Cette année 2017 marque d'ailleurs une accélération avec l'ouverture du premier modèle de ce genre à Paris.

Ce nouveau type de coopérative que nous étudions ici s'inscrit dans le mouvement actuel de reprise en main par le consommateur de son pouvoir d'action sur le marché. La collaboration, fondée sur le travail des consommateurs est souvent le moyen adopté pour rétablir ce pouvoir. Les structures inscrites dans ce mouvement manifestent un postulat commun : une insatisfaction à l'égard du système marchand conventionnel, ainsi qu'un objectif commun : la recherche d'une alternative autogérée. Ce postulat est explicite dans le discours de présentation qui figure sur le site web de La Louve: *« Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée, alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché »*². Profitant d'un contexte favorable aux démarches participatives, ces supermarchés mettent leurs consommateurs au travail afin de créer, par eux-mêmes et pour eux-mêmes, une alternative aux

¹ Depuis que cette carte a été réalisée par la revue Linéaires en avril 2017, d'autres initiatives ont vu le jour notamment : le Panier du 12^{ème} à Paris, le Chaudron à Versailles, Ep'autre à Juvisy-sur-Orge, Coop sur Mer à Toulon, mais aussi au niveau de l'Europe en Belgique avec Bees coop et Coopéco, en Suisse, en Espagne ou en Norvège.

² Site web de La Louve <https://public.cooplalouve.fr>, consulté le 20 juin 2017

supermarchés conventionnels. Les membres, définis statutairement comme des coopérateurs-bénévoles-membres associatifs, s'engagent à offrir une certaine quantité de travail pour mettre en place le projet. Ce dernier étant participatif, fondé sur la coopération et la collaboration des membres autour d'un but commun, il pourrait potentiellement présenter toutes les caractéristiques d'un projet aspirant à un changement social ou à une émancipation vis-à-vis du système marchand dominant. Or, paradoxalement certains des choix opérationnels et éthiques sont semblables à ceux d'une entreprise classique. Le projet vise à créer une nouvelle structure de type commercial avec une politique générale et un système d'échange dépourvus d'objectifs critiques ou militants.



Source : La revue Linéaires, n°334, avril 2017

Figure 1 Les supermarchés coopératifs en constitution en France

C'est donc dans ce cadre que se situe le premier supermarché coopératif et participatif de ce genre en Europe, La Louve, que nous étudions dans ce travail de thèse. Cette structure a ouvert ses portes le 17 novembre 2016 au 116 rue des Poissonniers, pour une phase de test.

Au départ, l'espace est peu accueillant. Un rideau de fer est tiré sur toute la longueur de la vitrine. L'accès est situé au niveau du quai de livraison qui fait office d'accès provisoire. En revanche, une fois dans le supermarché l'ambiance est très enthousiaste. La plage d'ouverture du supermarché aux coopérateurs est très large et s'étend du mardi au samedi de 9h à 21h et le

dimanche de 8h30 à 12h30. Les horaires pour effectuer les créneaux de travail sont également très amples : de 6h à 22h du mardi au samedi, de 7h15 à 13h le dimanche et de 9h à 12h le lundi. Le local, d'une taille comparable à celle d'un supermarché conventionnel, est de 1 450m². L'architecture et l'aménagement intérieur sont également aux normes attendues pour un supermarché : à base de béton brut avec un sol en ciment lissé sur trois niveaux. Le parcours client est étudié. Le rez-de-chaussée est consacré à l'accueil, aux caisses, aux fruits et légumes et au froid (crèmerie, viandes, surgelé, traiteur) ainsi qu'à une partie de l'épicerie. Il comprend également le bureau des membres. Le reste de l'épicerie est situé au sous-sol à côté des produits d'entretien, d'hygiène, de la papeterie et des produits pour bébé. Une aile est consacrée aux produits en vrac. Il est également intéressant de signaler que près des deux-tiers du sous-sol sont consacrés aux réserves et chambres froides. La Louve est en effet fière d'avoir l'une des rares chambres froides en France consacrée aux fromages. Elle se targue aussi d'être parmi les rares supermarchés de cette taille à détenir 3 chambres froides (outre celle consacrée au fromage) totalisant 70m². On trouve également dans cette aile une salle de réunion faisant aussi office de salle de repos pour les salariés ainsi qu'un atelier destiné à la découpe du fromage et au conditionnement de produits.

La mezzanine dispose d'un large assortiment de vins et de bières à côté desquels se trouve le bureau des salariés. En tout, 600 m² sont consacrés à la vente.

Lorsque nous adhérons à l'association La Louve, qui deviendra par la suite une SAS sous forme coopérative, la structure est une association loi 1901. Elle compte alors près de 300 membres et espère atteindre 1500 membres pour l'ouverture. Trois années plus tard, le supermarché a ouvert ses portes et compte aujourd'hui plus de 5000 membres.

Le succès de cette nouvelle forme de distribution, s'inspirant grandement du modèle américain Park Slope Food Coop, provient d'une convergence d'inspirations multiples et variées. Divers modèles de consommation alternatifs existent et répondent aux différentes crises qu'a traversées la France depuis la révolution industrielle. Ainsi, on identifie dans l'histoire sociale de la France plusieurs mouvements ayant trait à la consommation alternative : les coopératives de consommation, les épiceries solidaires, les groupements d'achats, les AMAP, par exemple. Ce qui distingue le modèle que nous étudions ici est précisément le travail consenti et gratuit du consommateur qui se trouve être non seulement administrateur mais aussi responsable de toutes les fonctions nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Celle-ci présente toutes les caractéristiques du supermarché et de l'organisation classique de type capitaliste. Comme nous l'avons vu, l'espace et l'aménagement du supermarché présentent toutes les caractéristiques requises d'une structure commerciale. Aussi, la Louve reproduit le modèle de

compétences du salarié d'une entreprise classique alors même que ses travailleurs sont des membres bénévoles. Enfin, nous le verrons, les systèmes managériaux utilisés sont issus du modèle de gestion capitaliste.

2 Cheminement théorique

Le point de départ de cette thèse est un intérêt pour la consommation responsable. L'idée première a été de comprendre l'écart entre les intentions des consommateurs français (qui déclarent en majorité être conscients des enjeux environnementaux relatifs à leurs modes de consommation et souhaiter consommer de manière plus responsable) et leurs comportements. En 2013, date du début de cette recherche, nous nous sommes rendu compte que les intentions et les comportements ne présentent que peu de cohérence. Les enquêtes sur la consommation des français indiquaient en effet qu'une partie d'entre eux est de plus en plus sensible au développement durable de façon générale et que cela se traduit notamment par des pratiques de consommation plus responsables (Webster, 1975 ; François-Lecompte et Valette-Florence, 2006 ; de Ferran et *al.*, 2009 ; Winnepeninckx-Kieser et Lapeyre, 2012). Néanmoins, le consommateur français ferait preuve de « schizophrénie » : il adhère formellement aux valeurs du développement durable mais s'en écarte par son comportement³. Ainsi, même si les consommateurs sont plus sensibilisés, cela ne signifie pas pour autant que leurs comportements soient toujours en cohérence avec leurs principes (Carrigan et Attalla, 2001).⁴

Le questionnement central consistait alors à comprendre cet écart entre la sympathie pour la consommation responsable et les pratiques réelles, effectives et régulières.

³ Centre d'Analyse Stratégique : « Pour une consommation durable », 2011, p. 47

⁴ Le baromètre Crédoc, sur le développement de l'alimentation durable, révèle en 2010 que l'intérêt des consommateurs à l'égard des biens éthiques amène une part importante d'entre eux à envisager d'accepter de payer plus cher pour obtenir des produits respectueux de l'environnement, du bien-être animal (67%) et des produits issus du commerce équitable (56%). Dans la même lignée, une étude du Natural Marketing Institute montrait que 71% des consommateurs estimaient important d'acheter des produits alimentaires locaux et même que 57% d'entre eux préféreraient acheter local plutôt que bio. Par ailleurs, 9 Français sur 10 déclarent faire désormais attention à la mention du pays d'origine sur les produits bio, selon le baromètre Agence bio / CSA (vague 2012). Pourtant, dans les faits, en France, le café, qui est le produit équitable le plus vendu, ne représente que 5% des parts de marché du café en 2012 (selon la Plateforme du Commerce Equitable). Et avec 4 milliards d'euros TTC de chiffre d'affaires en 2012, la consommation de produits bio à domicile n'a atteint que 2,4% du marché alimentaire total (Selon le baromètre de l'Agence Bio en 2013).

Afin de répondre à ce questionnement, nous souhaitons recueillir et analyser les pratiques réelles des consommateurs à travers leurs trajectoires de consommation en la couplant à des récits de vie.

Dans un deuxième temps, en nous intéressant aux travaux sur la sociologie de la traduction, une question connexe a émergé : les pratiques de consommation responsable sont-elles l'expression d'une « controverse » ? Cette controverse explique-t-elle le faible développement de la consommation responsable ? Et en quoi le travail de traduction et d'intéressement a-t-il échoué pour certaines pratiques et pas pour d'autres ?

De fait, différents acteurs aux intérêts divergents se partagent la problématique du changement de la manière de consommer : les pouvoirs publics à travers des messages incitatifs, les militants, les institutions, les associations de consommateurs, les nutritionnistes, les entreprises, les consommateurs. Ces différents acteurs traduisent une controverse, c'est-à-dire des « *jeux d'oppositions et d'alliances suivis par les acteurs pour identifier, contenir et éventuellement dévier les contraintes qui pèsent sur eux ou pour imposer des logiques inattendues* » (Callon, 2006, p. 146). Selon la sociologie de la traduction, pour qu'il y ait traduction il faut passer du statut de controverse à celui de fait (Roux et Rémy, 2009). Ce qui implique de mettre en place « (...) *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Callon, 2006, p. 12). Ce cadre d'analyse permettant de repérer les opérations de traduction des acteurs à partir d'un contexte spécifique, les résultats pouvaient éclairer les barrières potentielles empêchant la pleine participation à la mise en place de pratiques plus responsables. Pour répondre à cet objectif, nous nous sommes intéressée à des initiatives de consommation responsable ayant réussi et présentant des modalités de mobilisation diversifiées. Nous avons alors sélectionné les organisations Artisans du Monde⁵ et la Ruche Qui dit Oui⁶, et avons démarré les observations.

⁵ Artisans du Monde est une association française fondée au début des années soixante-dix et qui s'inscrit dans le mouvement du commerce équitable. Réseau de distribution associatif et militant, Artisans du Monde défend, depuis 1974, une vision engagée du commerce équitable. Les magasins Artisans du Monde sont des lieux où le public peut acheter 100% de produits issus du commerce équitable, mais également s'informer, s'éduquer et s'engager en faveur d'un commerce mondial plus juste. Sa spécificité est d'être structurée autour de boutiques où des militants bénévoles distribuent des produits artisanaux ou alimentaires historiquement en provenance des pays du Sud et plus récemment de pays du Nord.

⁶ La Ruche Qui Dit Oui est une plateforme de vente de produits alimentaires favorisant le circuit court, l'agriculture raisonnée et biologique. La « Ruche Mère » fournit un outil permettant à des volontaires d'organiser des réseaux de distribution de produits locaux, à l'échelle d'un quartier. Les volontaires voient leurs efforts compensés par le gain d'une commission égale à 8,5% du montant des transactions réalisées au sein de leur réseau local, la plateforme se rémunérant par le gain d'une commission similaire. Chaque réseau, construit et animé par un responsable, regroupe une communauté de producteurs locaux et une communauté de consommateurs qui peuvent librement s'inscrire afin de réaliser, sans obligation, leurs achats par Internet. Selon un principe de *click and*

La Louve, en tant terrain de recherche, permettait de réaliser une comparaison, d'une part entre les dispositifs d'enrôlement qu'elle mène et l'environnement dans lequel elle s'insère, puis d'autre part entre ces dispositifs et cet environnement et ceux d'Artisans du Monde et La Ruche Qui Dit Oui !

Une fois arrivée sur le terrain de La Louve, nous avons constaté le travail colossal fourni par ses membres de manière bénévole. Dès lors, notre interrogation s'est déplacée vers ce qui amenait les consommateurs à adhérer et à fournir du travail gratuitement, de manière organisée et enthousiaste. Puis, au fil de l'étude, ont émergé de ce terrain une série de questions et d'étonnements, qui ont permis de structurer les objectifs de cette recherche :

- Premier constat – La réémergence et la transformation du modèle des coopératives de consommateurs

L'initiative étudiée prend le statut de coopérative de consommateurs. Pour autant, est-elle similaire aux coopératives de consommateurs telles qu'elles ont été pensées à la fin du 19^{ème} siècle ? Qu'est-ce qui a fondamentalement changé en comparaison avec les actions de ces premiers mouvements coopératifs qui prônaient le partage, la solidarité, une certaine éthique de consommation et une forme de rationalité axiologique dans la consommation dirigée vers le bien commun ? En quoi le mode d'autoproduction actuel de La Louve renouvelle-t-il le modèle coopératif de consommation en France ?

- Deuxième constat – Le travail du consommateur tend à se transformer

L'organisation du travail au sein de ce projet associatif basé sur le bénévolat est particulière. Afin de décrire et parvenir à qualifier le travail que nous avons observé au sein de ce terrain de recherche, nous avons d'abord examiné les différentes définitions disponibles dans les travaux sur la question : co-création, collaboration, coproduction, participation, autoproduction, mise au travail. L'ensemble de ces définitions met en avant un consommateur en lien avec l'entreprise, alors que ce terrain de recherche pousse à poursuivre un nouvel angle d'analyse. En effet, au sein de La Louve, nous avons observé une forme de travail librement consenti et visant à améliorer la vie des consommateurs, qui permet surtout d'opérer la transformation d'un consommateur « servi » par le marché à un consommateur « auto-produit ». Cette particularité

collect, des distributions régulières, hebdomadaires ou bimensuelles, sont organisées à l'initiative des responsables afin que les consommateurs puissent collecter leurs commandes et rencontrer les producteurs. Ces derniers livrent leurs produits et prêtent généralement main forte au responsable pour organiser la séance de distribution.

que nous avons observée nous a conduit à nous interroger sur ce qui singularise le travail du consommateur dans le cas de La Louve.

- Troisième constat – L’appropriation des modes de fonctionnement des entreprises « classiques » pour mettre en place une distribution alternative

Les consommateurs de La Louve s’organisent pour mettre en place des solutions qui leur sont propres et qui répondent mieux à leurs aspirations. Cependant, ils reproduisent en grande partie les mécanismes des entreprises classiques. L’observation de ces logiques d’appropriation par le consommateur du canal et des pratiques de la distribution classique permet-elle d’avancer l’idée d’un consommateur mis au travail qui applique des modes de fonctionnement déjà existants, ou est-ce révélateur d’un autre phénomène ?

Le cas de La Louve a été doublement intéressant à étudier dans la mesure où il a permis d’observer et de participer à une organisation qui se définit comme alternative, au moment où elle était en train de se construire. Il a alors été possible de voir les dynamiques qui se mettaient en place, les négociations et les choix qui s’opéraient. Pour saisir la richesse de ce terrain, la démarche ethnographique s’est imposée et s’est révélée efficace pour l’observation microsociologique des choix des acteurs, de leurs comportements/actions et de leur logique de prise de décision. L’idée de mener une analyse multi-cas a été abandonnée afin d’articuler le travail de recherche autour du seul cas de La Louve.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes appuyée sur une démarche méthodologique compréhensive et inductive en nous basant sur une immersion longue dans le terrain. L’objet de la recherche s’est construit au fur et à mesure des allers-retours entre les éléments théoriques et empiriques.

Ce travail se compose de trois chapitres. Le *chapitre 1* débute par une brève présentation du terrain de recherche. Dans une deuxième partie, nous exposons nos choix méthodologiques. La partie suivante est consacrée à l'opérationnalisation de la recherche. Nous présentons notre démarche de collecte de données ainsi que la méthode de codage. Sont présentés également les critères de validité de la recherche et leur mise en œuvre. Nous consacrons une partie à la réflexivité du chercheur pour examiner le rapport entre le chercheur et son objet de recherche et le processus d'objectivation en œuvre, nous présentons une description, la plus transparente possible, de l'immersion dans ce terrain, des difficultés rencontrées et comment nous y avons répondu. Enfin nous donnons à voir les limites méthodologiques de ce travail.

Le *chapitre 2* expose l'organisation du travail au sein de La Louve. L'objectif ici est de mettre en lumière les éléments structurants pour la construction du supermarché, et de présenter les similitudes avec certaines caractéristiques du travail salarié, tel qu'il prend place dans les entreprises classiques. Une deuxième partie décrit le modèle d'affaire de l'organisation en faisant valoir les ambitions du projet et la réalité observée. Par la suite, à travers un ancrage dans la littérature sur les coopératives de consommateurs, nous mettons en lumière en quoi le projet étudié renouvelle le modèle des coopératives de consommateurs et montrons l'apparition d'une nouvelle qualité de coopérateur, celle du consommateur-travailleur, à côté de celle d'utilisateur-consommateur et de sociétaire. Nous consacrons la dernière partie de ce chapitre à un épilogue faisant le point sur l'ouverture du supermarché.

Dans le *chapitre 3*, il s'agit de discuter, à travers un éclairage théorique, les éléments analysés dans notre terrain. Nous axons cette discussion sur deux éléments de questionnement qui émanent de cette recherche : le travail du consommateur et l'alternative. Nous montrons ainsi que de cette étude ressort une nouvelle acception du travail du consommateur et une approche renouvelée de l'alternative.

Premier chapitre : Introduction au terrain de recherche et éléments de méthodologie

- Eléments de présentation de la coopérative La Louve
- Démarche de la recherche



Deuxième chapitre : La Louve : Organisation et finalités d'une coopérative d'un genre nouveau

- L'organisation du travail
- Le modèle d'affaire
- La coopération pour faire le collectif
- Epilogue : Les enjeux de l'ouverture



Troisième chapitre : Discussion autour du travail et de la notion d'alternative

- Le consommateur entre travail et participation
- Emergence d'une consommation alternative

Figure 2 Plan de thèse

CHAPITRE 1

INTRODUCTION AU TERRAIN DE RECHERCHE ET ELEMENTS DE METHODOLOGIE

Chapitre 1

Introduction au terrain de recherche et éléments de méthodologie

Ce premier chapitre présente La Louve, notre terrain, ainsi que la démarche de recherche permettant d'y accéder et de l'étudier. Il a pour objectif d'apporter les principaux éléments permettant d'appréhender le contexte dans lequel se pose la problématique du travail au sein de la structure. Cette présentation du terrain est en accord avec notre démarche de recherche inductive qui s'appuie sur une immersion longue dans le terrain et sur des allers-retours entre terrain et théorie tout au long de la recherche. Les éléments de méthodologie permettent ainsi d'explicitier le parcours personnel du chercheur ainsi que l'évolution du projet de recherche.

Chapitre 1 : Introduction au terrain de recherche et méthodologie

1. Eléments de présentation de la coopérative La Louve

1.1.L'ambition d'être un supermarché coopératif et participatif

1.2.Légitimité et crédibilité du projet

2. La démarche de la recherche

2.1.Les choix méthodologiques

2.2.Présentation du corpus de données

2.3.Méthode d'analyse : appropriation et thématisation

2.4.Réflexivité et éthique du chercheur

2.5.Immersion au sein de La Louve

2.6.Les limites méthodologiques

Encadré 1 Structure du Chapitre 1

1 Eléments de présentation de la coopérative La Louve

Dans cette partie, nous présentons la coopérative, sa mission, ses offres, la démarche dans laquelle elle s'inscrit, son statut juridique ainsi que le projet dont elle s'inspire (la coopérative américaine *Park Slope Food Coop*).

1.1 L'ambition d'être un supermarché coopératif et participatif

La création de l'association de La Louve en 2011 est issue de l'initiative de deux américains vivant à Paris, attentifs au « bien manger » :

« Le projet, initialement, il est porté par...deux personnes hein : Tom Booth et Brian Horihan qui sont des visionnaires en fait, ceux qui ont pensé leur projet possible. [...] Ce sont des gens qui sont impliqués personnellement dans la recherche des bons produits. Tom est œnologue et Brian cultive une ferme bio en France. Donc ils ont cela au cœur vraiment de...de la recherche du bon produit. » (Manon)

Les deux fondateurs sont parvenus à rassembler un premier groupe de personnes autour de l'imaginaire de leur projet. Au départ, La Louve est d'abord un groupement d'achat relié à l'association Les Amis de La Louve. C'était la première étape avant de s'agrandir pour se transformer en supermarché collaboratif, associatif, à but non lucratif sous la forme d'une coopérative. Cette dernière s'inspire d'un projet existant à New York mettant au cœur du modèle le travail des membres bénévoles.

Des contacts sont alors pris avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire et avec des personnalités à même de conseiller sur les produits (meilleurs ouvriers de France, potagers de renom, etc.) en parallèle à la présentation du projet aux pouvoirs publics (notamment les mairies des 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements et la mairie de Paris) ce qui permet au projet de se faire connaître et de profiter de différents appuis.

Progressivement, d'autres personnes se joignent au projet. Le groupement d'achat s'agrandit petit à petit et le projet du supermarché commence à se structurer. Le projet décolle réellement en 2013 lorsque des personnes qui deviendront structurantes pour le projet, de par leurs réseaux, leur compétences professionnelles et leur capacité de mobilisation le rejoignent. Coté financement, différentes levées de fonds sont lancées (fin 2013 auprès du grand public à travers une plateforme de *crowdfunding*, en 2014 auprès des personnes s'intéressant au projet) à côté de la demande de financement à des banques inscrites dans l'ESS ou des banques classiques. Les levées de fonds permettent de financer et accroître la notoriété du projet.

Le Encadré 1 synthétise la chronologie des événements importants pour le projet, nous précisons et décrivons au fur et à mesure du manuscrit ceux-ci.

Encadré 2 : Principales dates du projet

2010	Genèse du projet - deux américains à Paris pensent à lancer l'équivalent de Park Slope Food Coop, une coopérative alimentaire d'un genre nouveau en France
Printemps 2010	Des personnes se joignent aux deux fondateurs, le groupement d'achats (distribution de denrées alimentaires non périssables) et l'association Les Amis de la Louve sont créés.
2012-2013	Une centaine de personnes font partie du groupement d'achats dont la distribution est faite dans le domicile de l'un des fondateurs.
Décembre 2013	Lancement d'une opération de levée de fonds sur une plateforme de <i>crowdfunding</i> . La Louve a demandé 32 000 €, elle a pu lever 42 080€ grâce à la participation de 1 051 personnes.
Janvier 2014	L'association Les Amis de la Louve obtient un local dans le quartier de la Goutte d'Or (Paris 18) grâce au soutien de la Mairie de Paris ⁷ et Paris Habitat ⁸ .
Novembre 2014	Changement de statuts, l'association Les amis de La Louve est jumelée à une Société par Actions Simplifiées à forme coopérative.
29 Novembre 2014	Journée portes ouvertes dans le local de l'association pour fêter la création de la coopérative la Louve et le lancement de la campagne de souscriptions pour l'achat de parts de la coopérative
Décembre 2014	Début des permanences dans le local chaque mercredi soir pour informer du projet, répondre aux questions et faire adhérer les nouveaux membres.
Février 2015	Déblocage des financements après que le projet ait réuni plus de 900 souscripteurs et plus de 150 000 euros d'apport en fonds propres, satisfaisant ainsi aux conditions des financeurs – banques

⁷ Les fondateurs se sont approchés dès 2013 des mairies du 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements de Paris, ainsi que la Mairie de Paris. Les Mairies de Paris et celle du 18^{ème} arrondissement ont répondu favorablement et ont accompagné le projet dès son début. Sur le site de l'adjointe à la Maire de Paris chargée de l'Economie Sociale et Solidaire de l'innovation sociale et de l'économie circulaire, nous pouvons par exemple lire : « *J'ai rencontré le fondateur de La Louve, Tom Booth, dès les premiers instants de mon mandat. Convaincue que ce projet, inspiré du succès de Park Slope FoodCoop à Brooklyn, manquait à Paris, j'y ai apporté mon soutien dès 2014 en faisant de l'association La Louve un des lauréats des trophées parisiens de l'économie sociale et solidaire de cette année.* » [en ligne] <http://antoINETteguhL.eelv.fr/la-louve-vous-ouvre-ses-portes/>

⁸ Paris Habitat, Etablissement public à caractère industriel et commercial, est le premier bailleur social de la ville de Paris et en proche banlieue. La Mairie de Paris en est l'actionnaire principale.

24 février 2015	Election du président de la coopérative (lui-même président de l'association. Il était le seul membre à s'être présenté pour assurer ce poste)
Juin 2015	Signature du bail du supermarché, brut de béton / Date initialement prévue pour l'ouverture du supermarché
6 juin 2015	« Fête de La Louve » : évènement dans un square en face du local du supermarché pour le faire connaître au voisinage, plusieurs animations étaient prévues ainsi que la possibilité de souscrire sur place
Décembre 2015	Ouverture de l'épicerie éphémère dans le local de l'association dans La Goutte d'Or
21 janvier 2016	Après avoir été refusé sous une première mouture, le dossier d'autorisation d'aménagement a été accepté.
Février 2016	Début des travaux
22 novembre 2016	Ouverture du supermarché en phase test, pour tester les procédures, les fournisseurs, les produits. La phase test devait durer trois mois.

1.1.1 Une alternative pour démocratiser la qualité de l'offre alimentaire grâce au travail bénévole

« Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée, alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché. »⁹

Cette citation provient de la page d'accueil du site de La Louve. Le supermarché se positionne d'emblée comme une alternative à « l'offre alimentaire » proposée par d'autres circuits de distribution. Plus bas, sur la page d'accueil, est explicitée la différence entre le projet et le modèle décrié :

« La Louve propose une alimentation de qualité, à prix réduit, en majorité bio, locale et artisanale. Tout le monde peut y faire ses courses, il suffit de devenir coopérateur et participer au fonctionnement du magasin. »¹⁰

Pour pouvoir profiter de cette alimentation « *de qualité, à prix réduit, en majorité bio, locale et artisanale* »¹¹, il faut participer au fonctionnement de l'organisation à raison de 3 heures par mois. L'organisation revendique donc d'être un supermarché coopératif et participatif. La coopération se manifeste tout d'abord par l'achat de parts sociales, avec un

⁹ Site public de La Louve <https://public.cooplalouve.fr>

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

investissement minimal de 100 € (soit 10 parts de la coopérative) pour devenir membre, et un coût d'entrée réduit pour les bénéficiaires des minimas sociaux qui peuvent n'acheter qu'une part—soit un investissement de 10 €. La participation, quant à elle, consiste à consacrer 3 heures consécutives de travail toutes les quatre semaines à la coopérative. Les tâches à assurer sont multiples et visent à assurer en autogestion l'ensemble des activités nécessaires au fonctionnement de la coopérative : caisse, stock, nettoyage, administration, les tâches opérationnelles nécessaires à la tenue d'un supermarché. La promesse est que ce modèle d'autogestion permettra de réduire les coûts de fonctionnement et d'offrir des prix réduits. Par ailleurs, La Louve affiche une vocation pédagogique et souhaite être un lieu d'échange et de plaidoyer pour une consommation plus éthique. Des fiches produits ont été réalisées dans ce sens par le groupe « Approvisionnement »¹². Le but est, qu'à terme, il soit possible d'éditer des supports pédagogiques sur le supermarché et plus largement sur l'alimentation : « *La logique c'est plutôt de développer l'information sur les produits, informer puis laisser le consommateur choisir* » (Manon). A terme la finalité serait de pousser les membres à changer leur manière de consommer. Jusqu'au moment de la fin de notre terrain, l'organisation n'avait pas encore réussi à mettre en place un dispositif pédagogique à la mesure de son ambition de départ.

LE PROJET

*La Louve est le premier **supermarché coopératif et participatif** de Paris, à but non lucratif et géré par ses membres.*



Tout le monde peut y faire ses courses, il suffit de devenir coopérateur, c'est à dire participer au financement, à la gouvernance et au fonctionnement de *La Louve*.

Dans la tradition des coopératives de consommateurs du 19^{ème} siècle, les décisions sont collectives, un coopérateur dispose d'**une voix quel que soit son nombre de parts** et tous les bénéfices sont réinvestis dans le fonctionnement du supermarché.



Ce modèle d'**autogestion** permet de pratiquer des prix raisonnables tout en rémunérant correctement les producteurs.

Il permet de soutenir le développement d'une **agriculture durable**, à la fois favorable aux producteurs et respectueuse de l'environnement, avec une **transparence totale** dans tous ses actes d'achat, de vente, de gestion et d'administration.



La Louve s'engage à rendre la coopérative **accessible à tous**, en répondant aux besoins et aux **choix alimentaires** de ses membres.

Elle vise également à sensibiliser ses participants aux **enjeux alimentaires actuels** et souhaite devenir un **lieu d'échange et de partage**.

Figure 3 : Présentation du projet La Louve sur son site officiel (source : <https://public.cooplouve.fr/presentation/>)

¹² Comme nous le verrons plus loin, le travail au sein de La Louve est organisé en groupe de travail, chaque groupe étant en charge d'un aspect du projet. Le groupe « Approvisionnement » est un groupe qui s'occupe de l'achat des produits pour le groupement d'achat et de la structuration des achats pour le supermarché.

La Louve est ainsi porteuse d'une vision méritocratique de la consommation fondée sur le travail bénévole : pour mériter une vie saine et manger avec plaisir, il est nécessaire de fournir une participation concrète. Le thème du plaisir est dans ce sens au cœur de la vidéo présentant La Louve pendant la période d'observation¹³. La quête de qualité et d'aliments sains s'inscrit dans le plaisir que procurent des aliments d'une bonne qualité. Le premier argument évoqué par La Louve pour enrôler de nouveaux adhérents et grossir le rang des coopérateurs est la « *démocratisation de la qualité* ». Celle-ci ne doit plus être accessible uniquement à une élite. Il s'agit d'offrir la possibilité à l'ensemble des coopérateurs d'acheter des aliments de qualité à moindre coût.

1.1.2 Passer de consommateur à coopérateur grâce au travail

Les fondateurs de La Louve souhaitent ancrer l'esprit coopératif chez les membres. L'appropriation de la notion de coopérateur passe par le travail qu'un membre va fournir. Celui-ci va lui permettre de faire entendre ses besoins et d'agir pour les satisfaire.

Le terme de consommateur ou de client est décrié¹⁴. Il est aux antipodes de la conception de coopérateur : le consommateur est « passif » alors qu'il est attendu d'un coopérateur de La Louve d'être « actif ».

« A l'ouverture de La Louve on veut « zéro client ». On ne veut pas des clients on veut des coopérateurs et c'est un esprit différent. Un coopérateur c'est une personne avec le vrai sens que le supermarché est le leur et ça change les choses. Par exemple ça change s'il y a un problème c'est au client de râler de dire « ah ça marche pas » et donner le pouvoir de régler le problème à un autre, alors que c'est nous, c'est toi même qui peut descendre voir si ce produit est là, et c'est totalement un esprit différent... on n'aime pas trop le mot consommateur. C'est un concept très passif. Dans un sens on a certains privilèges : on peut dire qu'on n'a pas le travail à faire, on peut dire « ça me plait pas donc je dépense

¹³ Cette vidéo sur un ton humoristique et léger mettant l'accent sur le plaisir de consommer les produits en vente à La Louve a été réalisée et déposée sur la plateforme de levée de fonds pour expliquer le projet. Par la suite, elle était projetée lors des réunions d'information et elle figurait sur la page d'accueil du site <http://www.lalouve.net/#projet>. Entre temps, avec la sortie du film documentaire sur Park Slope Food Coop, réalisé par l'un des fondateurs, la vidéo a été remplacée par une capsule de 13 minutes présentant le modèle américain (extraite du documentaire).

¹⁴ Plusieurs fois lors de mon observation, le président de la coopérative m'a repris sur l'utilisation de « consommateur » et me demandant de qualifier les futurs membres de la coopérative de ce que je voulais excepté de « client » ou « consommateur ». (Source : journal de bord)

mon argent ailleurs » *mais en réalité, on perd aussi tout le côté décisionnel, si tu ne donnes aucune possibilité à ton supermarché classique de dire : « ah ce genre de produits ne me plaît pas » ou « pourquoi on ne propose pas ce genre de produits dans notre supermarché » ou est-ce que, avec les bénéfices de notre supermarché, est ce qu'on a envie de faire quelque chose de bien pour le quartier. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire avec un supermarché capitaliste alors qu'à La Louve c'est tout à fait ça qu'on peut faire. »*
(Brad)

Selon la conception de ses fondateurs, c'est en fournissant du travail que le membre acquiert son statut de coopérateur. Et le travail est central, il y a une injonction statutaire – fournir 3 heures toute les 4 semaines. C'est aussi une norme portée par le groupe, où le travail est valorisé. Dans la phase d'observation du projet, nous avons relevé qu'une centaine de personnes accordaient plusieurs heures par semaine pour le montage et la construction de cette initiative en mettant à profit leurs compétences professionnelles. Une organisation par groupe de travail permet de structurer les apports individuels. Par exemple, le membre qui est informaticien va s'occuper de l'ERP¹⁵ dans le groupe informatique, l'avocat rejoindra le groupe juridique, le comptable le groupe comptabilité, etc. Ainsi, la plupart des tâches nécessaires au montage du projet ont-elles été réalisées par les bénévoles : le montage du plan de financement, le recrutement de nouveaux membres, la gestion des compétences de chacun, la communication pour la levée de fonds, le travail sur les aspects juridiques et comptables, la négociation et la conception des futurs locaux, les réflexions sur l'organisation et les méthodes qui seront mises en place, les logiciels qui seront utilisés, le matériel à acquérir, les stocks à prévoir, et ainsi de suite.

1.1.3 Des produits de qualité mais...

Dans un premier temps, les produits sélectionnés par La Louve devaient être issus de conditions de production pérennes, respectueuses des sols, de l'eau et du vivant, assurer une rémunération correcte aux producteurs, le tout devant être accessible et à prix bas¹⁶. Par la suite, l'accent a été plutôt mis sur la qualité des produits et le prix.

¹⁵ L'ERP pour Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré en français, est un progiciel permettant de gérer une grande partie des fonctions quotidiennes des entreprises.

¹⁶ C'est ce qui était clamé dans les médias traitant de La Louve (« *Des produits bio et de qualité, le plus souvent locaux, vendus entre 20 et 40 % moins cher que dans les grandes surfaces* » titrait Le Parisien du 18 novembre 2014) et aussi lors des réunions d'informations. La réflexion portait plus sur la proportion de produits bios. Lors d'une session « remue ménage » en 2014 a été évoquée la question du choix systématique ou pas du bio. Il a été

« Le supermarché doit proposer à l'intérieur tout ce qui constitue les achats courants de la semaine : de l'alimentaire, du non alimentaire, du fond de stock d'armoire... et d'autres produits aussi... j'essaie de te dire là ce qui nous distingue d'autres projets uniquement axés sur la notion de qualité des produits, ou d'alimentation bio, c'est une autre offre, celle que la nôtre. C'est vraiment marier la qualité, la diversité et le prix qui reste quelque chose de très important. » (Manon)

Lors de la période d'observation, il n'existait pas de cahier des charges. La notion de qualité dépend de la définition qu'en donnent les personnes qui s'occupent de l'approvisionnement. Elle est donc toute relative.

« Le choix des produits à acheter pour La Louve est un processus complexe qui implique la prise en compte de plusieurs éléments souvent inconciliables comme la qualité, le goût, l'impact environnemental, le coût, l'espace disponible sur le rayonnage, l'inventaire de notre stock, les requêtes des membres et la demande générale, le transport, la disponibilité des produits chez nos distributeurs actuels et d'autres critères encore en fonction du type de produits.

Lorsque nous décidons d'acheter un produit, nous prenons en considération avec le même sérieux chacun de nos principes fondamentaux : le goût, la durabilité environnementale, le respect du commerce équitable et des conditions de travail de nos producteurs, la pratique de prix bas et le devoir de satisfaire les besoins culinaires, très hétérogènes, de nos membres. Dans l'idéal, chaque produit répondrait à toutes ces exigences. Cependant, nous constatons qu'à cet égard, le monde conspire souvent contre nous. En conséquence, La Louve proposera souvent plusieurs versions d'un même produit, ainsi que des produits qui ne plairont pas à tout le monde, afin que ses membres puissent faire leur choix en fonction des critères les plus importants pour eux. »¹⁷

Le groupement d'achat de La Louve¹⁸ qui fournissait plus ou moins 150 paniers par mois proposait ainsi des fruits et légumes hors saison, parfois non bio et certains provenant de Rungis.

statué que lorsqu'il n'y aurait pas plus de 10 pour cent d'écart sur le prix d'un produit identique non bio le choix porterait sur le produit bio - sinon mettre les deux produits – « La Louve peut travailler en confiance avec des agriculteurs non bio quand une traçabilité est assurée » déclarait l'un des fondateurs du projet ce jour-là, cette assertion m'a souvent été affirmée lors de mes premiers moments à La Louve. (Extrait du journal de bord).

¹⁷ Source : Politique d'achat de La Louve, Lettre aux nouveaux membres dans sa version de mai 2014 et Assemblée Générale du 25 juin 2015, inspirée de la charte de Park Slope Food Coop.

¹⁸ Le groupement d'achat est la forme prise par le projet avant que le supermarché se crée, il est considéré comme « un mini laboratoire » de ce que sera le supermarché.

A La Louve, la priorité n'est pas liée aux catégories de produits (bios, non bios, issus de multinationale, ou de producteurs locaux, de circuits courts ou conventionnels, etc.). Si les coopérateurs choisissent de retenir des produits dont les externalités environnementales ou sociales négatives ont par ailleurs été dénoncées, ces produits peuvent être vendus (par exemple la crème à tartiner Nutella, dont l'impact environnemental associé notamment à la présence de l'huile de palme est emblématique, est souvent donné en exemple de produits pouvant figurer dans l'offre du supermarché lors des réunions d'information). Le président de la coopérative affirme dans une capsule de « Futurmag » sur Arte que « *c'est un projet éducatif à fond mais pas un projet moralisateur* »¹⁹. Les coopérateurs choisissent les produits à acheter en fonction de leurs valeurs et leur situation économique, La Louve cessant de vendre un produit si les membres ne l'achètent pas.

In fine, le consommateur a le choix d'adhérer pleinement au projet (en souscrivant et en travaillant) ou de quitter le projet si ce dernier ne lui convient pas (possibilité de quitter et de se faire rembourser la mise de départ).

1.1.4 La genèse du projet coopératif

Au milieu de l'année 2014, au début de mon enquête, près de 300 personnes adhèrent à l'association La Louve. Plus de la moitié d'entre elles cotisent à l'association mais n'assistent pas aux événements qu'elle organise et ne profitent pas du groupement d'achat. Elles attendent l'ouverture du supermarché prévu pour juin 2015. La première AG à proprement parler a lieu vers cette date-là. Elle regroupe des personnes que j'ai eues l'occasion de rencontrer par la suite. Ces dernières fournissent à des degrés différents du travail pour la coopérative. Le mot d'ordre, par-delà la mise en place du projet et la levée de fond, est le recrutement de nouveaux membres. Une campagne de *crowdfunding* sur le site *Kisskissbankbank* permet de collecter une somme d'argent considérable²⁰ et de faire connaître l'initiative. Plus de 1 000 personnes contribuent financièrement mais surtout l'initiative bénéficie à ce moment-là d'une forte couverture médiatique. La réussite de la levée de fonds permet aux fondateurs de prouver aux partenaires et soutiens du projet leur capacité à mobiliser à la fois le grand public et les médias. Les fonds ont permis de financer un emploi à temps plein de l'un des fondateurs et d'acheter quelques équipements.

¹⁹ FuturMag, « Rencontre avec Tom Boothe, fondateur de La Louve », émission du 18 avril 2015.

²⁰ Pour la Plateforme qui a hébergé la levée de fond, il s'agissait à l'époque d'un montant record. La Banque postale a élu ce projet comme son « coup de cœur ». Entre-temps ce record a été dépassé. Le montant demandé était de 32 000€ il a été dépassé à hauteur de 32% en 40 jours.

Quelques mois plus tard, la Mairie de Paris octroie un local dans le quartier de la Goutte d'Or dans le 18^{ème} arrondissement de Paris. Ce local appartenant à Paris Habitat permet au projet d'avoir une présence physique, d'agrandir le groupement d'achat (qui se tenait jusque-là dans le domicile de l'un des fondateurs), d'être l'espace où se tiennent les différentes réunions, le lieu où le travail se structure et enfin l'endroit où se déroulent la plupart des opérations de recrutement.

Au fur et à mesure du développement du projet, il a du se doter des formes juridiques adéquates. D'abord groupement d'achats depuis 2011, sous la forme juridique d'association, la coopérative de consommation de La Louve se double, depuis novembre 2014, d'une Société par Actions Simplifiées (SAS) à forme coopérative. Ainsi le supermarché coopératif La Louve est porté par deux structures : une association loi 1901 et une Société par Actions Simplifiées. Chaque membre achetant des souscriptions de la société coopérative est automatiquement adhérent à l'association. L'association Les Amis de La Louve a été maintenue pour trois principales raisons :

- Echapper à la requalification du travail bénévole des membres de la coopérative : le travail est fourni pour l'association et non la SAS ;
- La société coopérative ne pouvant pas recevoir de dons : l'association recevra les dons qu'elle reversera à la coopérative. L'association peut aussi prêter de l'argent à la société en tant que personne morale ;
- L'association porte les actions de sensibilisation.

Deux sessions « Remue-méninges » ont été organisées par La Louve en septembre/octobre 2014 pour discuter de la gouvernance de la future structure et définir le statut juridique du supermarché. Le référent du groupe juridique, lui-même avocat, a présenté les avantages d'être sous la forme juridique d'une Société par Actions Simplifiée (SAS). Il compare alors cette forme à celle qui peut lui être concurrente notamment la forme Société Anonyme (SA) en se référant au modèle américain. La décision quant au choix du statut est déjà prise par le groupe noyau de La Louve²¹ mais pour la légitimer et dans un souci d'apparente démocratie, des débats internes ont été menés sous formes de sessions de « Remue-Méninges » ouvertes à l'ensemble des membres sur inscription et dans une limite de 20 personnes. Ainsi, le groupe noyau a eu l'occasion d'argumenter ses choix et de promouvoir l'idée selon laquelle le meilleur statut pour La Louve, était de devenir une association jumelée à une coopérative sous forme de SAS pour

²¹ Une réunion de coordination précédant l'évènement à laquelle j'ai assisté a traité ce point.

rester dans la légalité sur la question du travail et pour avoir accès à différentes sources de financement²². *« J'ai relancé sur le statut SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), on a avancé le souhait de démocratie et d'égalité au sein de La Louve, que la constitution de collèges propres au statut de SCIC éloignerait la structure d'un idéal coopératif et insisté sur la praticité du statut SAS qui est « la forme la moins contraignante pour La Louve » selon le coordinateur du groupe juridique lors de cette session, permettant de lever des fonds de différentes sources ».*²³

1.2 Légitimité et crédibilité du projet

Le projet puise sa légitimité par le soutien de deux catégories d'acteurs. D'une par des acteurs institutionnels représentés par les pouvoirs publics dont le soutien et l'accompagnement du projet lui ont été fortement bénéfique. Le deuxième acteur légitimant le projet est son modèle de référence. Park Slope Food Coop qui en plus de l'accompagnement des porteurs du projet sert d'exemple de réussite.

1.2.1 Le soutien institutionnel fondamental pour un projet de cet envergure

Les fondateurs de La Louve étaient conscients dès le début de l'aventure que l'un des éléments les plus différenciant dans la réplique du modèle américain dans un cadre français est le rapport aux pouvoirs publics *« en France le soutien des pouvoirs publics est largement supérieur à celui des Etats-Unis qui vont plutôt soutenir la grande distribution présente localement plutôt qu'un projet associatif, c'est ça qui est le plus important ici en France qu'on ne retrouve pas aux Etats-Unis. »*²⁴

Effectivement, la Louve bénéficie d'un soutien institutionnel fort de la part de la Ville de Paris, de la mairie du 18^e arrondissement ou de la Région Ile de France, qui bien avant le lancement du projet ont été attentives aux demandes des porteurs du projet, orientent la marche du projet et jouent un rôle d'intermédiaire.

« la mairie de Paris et la mairie du 18^e ont été très très intéressées par le projet [...] on était clairement une carte de visite de l'action sur le terrain. On s'est laissé faire très volontiers du moment où on nous a pas utilisé, instrumentalisé, ce qui n'est pas le cas, pour le moment il y a un vrai échange donnant-donnant... ils sont attentifs, ils nous

²² Journal de bord, 27 septembre 2014.

²³ Journal de bord, 27 septembre 2014

²⁴ Entretien informel avec le président de la coopérative.

fournissent les locaux via Paris Habitat et aussi d'autres formes d'aide comme la mise à disposition de la Couveuse, un incubateur d'entreprises qui nous conseille, qui depuis le début nous aide à formaliser le business-plan, nous aide à rencontrer des partenaires financiers. Et puis dès qu'il y a une possibilité de rencontrer des apporteurs de fonds, la mairie fait l'intermédiaire, nous aide, nous fait des invitations... » (Manon)

Les soutiens institutionnels ont permis à La Louve de profiter d'un local provisoire²⁵ et de négocier auprès de Paris Habitat (le bailleur social du local provisoire et du local du supermarché) la surface et le loyer avantageux pour le futur supermarché. La Louve est perçue par les institutionnels comme un levier potentiel d'intégration et de mixité dans un quartier populaire qu'ils souhaitent redynamiser.

Des réunions « de pilotage externe » ont été organisées en partenariat avec les soutiens institutionnels de La Louve. Ces rencontres réunissent les membres du comité de coordination et des pilotes externes : des potentiels financeurs, Paris Habitat, la Mairie, les associations de quartier, etc. Le comité de pilotage externe a un rôle consultatif, informatif et non décisionnel, le but étant de faire participer les différentes parties prenantes externes et leur montrer l'état d'avancement du projet.

Encadré 3 : Quelques aides des pouvoirs publics

La Louve est depuis le départ soutenue et conseillée par la Mairie du 18^{ème} arrondissement. Le projet entre dans le Plan de Rénovation Urbaine du quartier Amiraux-Simplon. La Mairie a tout d'abord soutenu l'attribution du local situé 116 rue des Poissonniers à La Louve, puis a soutenu La Louve et l'a accompagnée dans ses négociations avec Paris Habitat. Sans ce local, le développement du projet aurait été bien plus compliqué et sa réalisation peu assurée.

Paris Habitat, soutien fort et incontournable du projet, facilite la location du local provisoire rue de la Goutte d'Or début 2014 par l'association. La coopérative investira ensuite un local de 1 450 m² dans un complexe neuf de Paris Habitat dans le quartier Amiraux-Simplon afin d'y ouvrir son magasin.

²⁵ Ce local d'une soixantaine de mètres carrés est situé dans le quartier de La Goutte d'Or, quartier populaire du 18^e arrondissement de Paris. Y ont été organisés réunions, événements, distributions de paniers, etc. jusqu'à l'ouverture du supermarché. Depuis l'ouverture du supermarché, il accueille les réunions d'information et il devrait de même servir à l'association pour mener ses actions « *d'éducation populaire pour une meilleure alimentation* ».

Le Conseil Régional a manifesté son intérêt et son soutien à la démarche de la Louve en accordant notamment deux subventions : une subvention au titre de l’Innovation Sociale et un Emploi Tremplin à travers la Direction du Développement Economique et de l’Innovation, Direction de l’Apprentissage et de l’Emploi, Financement des Entreprises)

Les Équipes de Développement Local (EDL) du 18ème conseillent le projet dans son implantation et son ancrage territorial auprès des habitants et des associations du quartier.

« Les équipes locales de développement, les EDL, sont des petites organisations mises en place par la mairie, dans les quartiers. Il y en a trois ou quatre dans le 18^{ème} et elles sont là pour faire le lien, justement, entre la mairie et l’ensemble des acteurs associatifs et, peut-être même, économiques. Et donc, il y a une EDL Porte de Clignancourt ; il y a une EDL à Amiraux-Simplon ; il y a une EDL à la Chapelle [...] Ça, ce sont des interlocuteurs pour nous aussi. Eux nous disent : « et bien allez voir là, il y a une initiative sur les cuisines mobiles. Allez voir là, il y a un Macadam Café... Présentez votre projet aux habitants ». C’est un réseau. C’est fourmillant. C’est vraiment extrêmement dynamique en fait ce travail sur le terrain qui est fait. » (Manon)

Source : Auteure

1.2.2 Le modèle de référence

1.2.2.1 Présentation de Park Slope Food Coop

Au moment de sa création, La Louve s’inspire du supermarché Park Slope Food Coop (PSFC) de New York. PSFC a ouvert ses portes en 1973 dans un contexte américain marqué par le mouvement de contre-culture²⁶ des années soixante. Amenant dans son sillage, à côté de l’opposition à la guerre du Vietnam, plusieurs revendications sont portées par ce mouvement et en particulier celles liées à l’émancipation du système marchand conventionnel, le respect de l’environnement ou l’amélioration des conditions de travail.

Le végétarisme, tout en n’étant jamais adopté par la majorité de la contre-culture, est devenu une pratique alimentaire déterminante du mouvement, en lien avec l’impact environnemental et social de la production d’aliments (Jochowitz, 2001). Si le retrait américain du Vietnam a signé en partie la fin de ce mouvement contre-culturel, les coopératives alimentaires ont quant à elles prospéré durant cette période (Ibid.). Elles portaient sur ce que Warren Belasco (2014)

²⁶ Le mouvement de la contre culture des années soixante a pris naissance aux Etats Unis avant de se propager dans d’autres pays de l’Europe occidentale principalement. Il est caractérisé par son opposition à la société et au système dominant. Aux Etats Unis, il a cristallisé son action contre la guerre du Vietnam.

qualifie de « countercuisine », un système alimentaire basé sur des valeurs de la contre-culture comprenant des produits bios, locaux ou saisonniers cultivés par des producteurs éthiquement responsables ; les coopératives américaines facilitant la tâche à leurs membres dans le choix de ce type d'aliments.

Ainsi PSFC était porté à ses débuts par des contestataires utopistes avec un projet politique fort, dénonçant la société de consommation et souhaitant s'émanciper du système marchand dominant. Cette coopérative a pu perdurer alors que toutes les autres ont disparu parce qu'elle a placé l'obligation du travail au centre du modèle comme l'explique Joe Oltsz, le directeur général de la Park Slope Food Coop de Brooklyn et aussi l'un de ses fondateurs lors d'un entretien accordé à France Culture :

« Les gens aiment travailler ensemble, les êtres humains en général, dans toutes les cultures [...] Une autre raison qui explique notre réussite c'est que nous avons été capables de dire à quelqu'un qu'il ne faisait pas sa part de travail, qu'il ne pouvait pas venir faire ses courses chez nous, le jour où la première fois nous avons dit cela est l'un des jours les plus importants de la coopérative : nous avons dépassé l'esprit hippy, nous avons instauré l'obligation pour chacun de s'engager pour faire sa part. L'idée d'interdire à quelqu'un d'entrer dans un magasin pour faire ses courses, c'était totalement anti-américain »²⁷

A l'époque, aux Etats-Unis, on pouvait distinguer des coopératives ouvertes (tout le monde peut acheter) ou des coopératives fermées (seuls les membres peuvent acheter). Au départ, en tant que coopérative fermée, PSFC comme d'autres n'a pas instauré l'obligation de travail. Avec la pratique ses promoteurs se sont rendu compte que c'était toujours les mêmes individus qui fournissaient le travail. C'est donc dans un deuxième temps qu'a été mise en place l'obligation de travail, sans possibilité de payer plus pour s'en défaire (comme c'était le cas d'autres coopératives).

Ainsi, la coopération passe-t-elle dans ce modèle par l'action, c'est-à-dire l'obligation de travailler et par la sanction en cas de non réalisation du travail. Autre élément, le modèle fonctionne en « *one stop shopping* », c'est à dire qu'il propose tout ce qui est nécessaire à un ménage dans un seul endroit « *les gens ne vont pas travailler bénévolement juste pour acheter de la mayonnaise pas cher* »²⁸.

²⁷ Entretien accordé à France Culture - Le Magazine de la rédaction : « *Les coopératives : quand les citoyens prennent leur vie en main* », diffusé le 29 avril 2016 à 18h.

²⁸ Interview des fondateurs pour la plateforme Ouishare « Le supermarché collaboratif débarque à Paris », 24 avril 2013, en ligne [<http://magazine.ouishare.net/fr/2013/04/coop-la-louve-interview/>]

1.2.2.2 Accompagnement et légitimité morale du projet référent

La Louve, en plus de s'inspirer du modèle de PSFC, est en relation étroite avec la coopérative américaine. Les membres fondateurs de la structure américaine conseillent les membres des groupes de travail sur les procédures à suivre, les erreurs à éviter et se rendent disponibles pour les accompagner dans la structuration du projet à un rythme hebdomadaire.

« Nous parlons avec la PSFC chaque semaine maintenant... et on parle de tout. En ce moment, on travaille avec eux pour voir combien de personnes il faut embaucher pour des hypothèses différentes, combien de membres/travailleurs par poste etc. Des infos très détaillées et concrètes. Le plus important est qu'on parle de comment créer une culture coopérative - pour eux (et nous) la clé économique et philosophique pour notre succès [...]. Ils nous donnent des documents, et il y a une discussion qui démarre avec un salarié de Park Slope qui souhaite venir nous rejoindre et nous aider à l'ouverture du magasin. » (Brad).

Conversations Hebdomadaires avec Joe et Ann de Park Slope



33

Figure 4 Diapositive projetée lors de l'AG du 25 juin 2015. Présentant une capture d'écran Skype de l'échange hebdomadaire avec les responsables du projet de référence.

Les succès remportés par la PSFC sont rappelés dans les différents supports de communication, réunions d'information, médias, etc. Ils donnent une légitimité morale, souvent indiscutable, aux décisions prises suite à la prescription de la PSFC (par ses responsables ou via sa charte).

Les chartes et règlements internes de La Louve s'inspirent également du modèle américain à partir de la traduction des documents en supprimant des éléments qui sont inadaptés au contexte

français. Cinq salariés se sont rendus à la fin de l'année 2015 à New York pour une « immersion » dans la PSFC.²⁹

Cela conduit parfois à évincer des thèmes émergeant lors de réunions ou dans les groupes de travail et qui brident quelquefois certaines innovations dont voudraient faire preuve les membres. Le coordinateur du groupe juridique réaffirme l'importance tutélaire du modèle à l'occasion d'une Assemblée Générale³⁰ : « *on ne va pas réinventer l'eau chaude, on a le modèle de Park Slope* »

²⁹ Il est à signaler que le président de La Louve a réalisé un film documentaire de 97 minutes sur l'initiative américaine, le documentaire descriptif du fonctionnement de la structure, avec le témoignage de fondateurs et de coopérateurs, a été tourné avant le lancement de La Louve et a été projeté juste avant l'ouverture du supermarché dans des cinémas français indépendants ou à travers des associations.

³⁰ Assemblée Générale du 21 octobre 2014, salle Saint Bruno, Paris.

2 La démarche de la recherche

2.1 Les choix méthodologiques

2.1.1 Un positionnement interprétativiste pour comprendre en détails la construction et l'offre d'un supermarché collaboratif et participatif

Afin de montrer la manière dont ce travail de recherche conçoit et discute un rapport possible au monde et à la réalité, nous présentons ici notre fondement épistémologique qui permet à la fois de soutenir la validité et la légitimité de la recherche (Girod et Perret, 1999, p. 13). Il permet aussi de construire un objet de recherche et des outils conceptuels adéquats, capables de le saisir. Martinet et Pesqueux (2013, p. 41) définissent, en effet, l'épistémologie comme « *ce qui fonde le processus de conceptualisation c'est-à-dire la construction d'une représentation (la sédimentation), la mobilisation ou circulation (du concept ainsi construit souvent avec d'autres concepts venant à l'appui de celui qui est mobilisé) et l'extension du concept dans le projet de comprendre une situation* ».

La préoccupation quant au choix de l'approche méthodologique concerne donc le maintien de la cohérence entre l'objet de recherche, le but de la recherche, l'approche de recherche ainsi que la méthodologie mise en place. Il s'agit donc pour nous de présenter brièvement les différentes approches mobilisées en sciences de la gestion. Il s'agit aussi de montrer la pertinence de la perspective interprétativiste dans le cadre d'un travail sur la signification du travail pour les consommateurs de la coopérative La Louve.

La recherche en marketing a longtemps été dominée par un positionnement positiviste « *pour ses fondateurs, il s'agissait avant tout de repérer et d'objectiver les « besoins » du consommateur, à l'aide de techniques toujours plus sophistiquées, et d'organiser en conséquence les flux de production* » (Nizet et Pichault, 2015, p. 60). Les nombreuses critiques qui se sont élevées contre cette manière d'envisager la recherche ont mené au développement d'approches alternatives.

Ainsi, de plus en plus de travaux épousent une approche interprétativiste, mettant en avant le rôle actif du consommateur, la manière dont il s'approprie et détourne les usages prescrits, voire met en place de nouveaux usages. « *L'accent est mis de plus en plus sur les études de nature ethnométhodologique. Certaines d'entre elles tentent de souligner le processus de sensemaking à l'œuvre dans les activités de consommation usuelles.* » (Nizet et Pichault, 2015, p. 60-61)

Nous adhérons à l'évolution du marketing qui vise à mettre en avant le rôle actif du consommateur. Dans le cadre de cette recherche nous cherchons à saisir le sens que les individus mettent pour construire un supermarché coopératif.

L'objet de la recherche en posture interprétativiste est de produire une « *compréhension de la réalité sociale* » (Allard Poesi et Perret, 2014, p. 57). Cela se manifeste par la « *compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements. Cela consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres* » (Ibid. p. 57).

L'interprétativisme met l'accent sur « *la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales.* » (Thietart et al., 2014, p. 17). Il ne s'agit plus de découvrir des régularités causales stables mais, à travers des méthodologies compréhensives, de saisir « *la nature construite des phénomènes sociaux* » (Ibid.). Ainsi, on tente de saisir le sens plutôt que d'expliquer la fréquence et de « *saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours* » (Ibid. p. 17). Pour saisir le sens en train de se faire en situation, il est nécessaire d'adopter une méthode ethnographique et immersive permettant d'approcher les phénomènes, de saisir les motivations et les significations que les acteurs leur donnent lors de l'interaction (Allard Poesi et Perret, 2014). Compte-tenu de la nature du terrain, de la problématique et de la méthodologie, la présente recherche s'inscrit dans l'approche interprétativiste visant à restituer les interactions, les pratiques et les discours des membres de La Louve. Les recherches interprétativistes utilisent des données empiriques relatives aux personnes - intégrant le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations - ainsi que des concepts théoriques pluridisciplinaires (sociologie, anthropologie, ethnologie, etc) (Wacheux, 1996). Elles combinent une analyse des structures de sens (Spiggle, 1994) et des redondances émiques dans les discours (Wallendorf et Brucks, 1993).

Dans cette recherche une posture interprétativiste a été adoptée afin de produire une « *thick description* » (Geertz, 1973), c'est à dire une interprétation riche et détaillée des structures de significations qui composent la culture. Celle-ci s'oppose à une « *thin description* », qui engendre, quant à elle, une description factuelle sans aucune interprétation. Dans cette recherche nous souhaitons explorer un modèle qui se construit. Le rapport au réel est constitué par les acteurs et c'est cette construction sociale que nous cherchons à saisir.

Dans ce rapport, nous allons donc mobiliser l'approche interprétativiste qui privilégie une définition de l'objet de recherche comme le produit de l'observation et des interactions en situation amenant à la compréhension de ses mécanismes. Ici, nous utilisons les données du terrain, les situations observées pour comprendre la construction par des acteurs d'un supermarché se voulant alternatif, coopératif et participatif, son évolution dans le temps, les écarts entre les pratiques souhaitées, invoquées et réelles. Nous nous intéressons aussi à façon dont les acteurs font sens de cette construction et de ces changements. Ensuite, nous nous pencherons plus précisément sur le travail, ses effets et la façon dont les acteurs le vivent.

Une fois la posture épistémologique établie, la réflexion porte sur le mode de raisonnement de la recherche. Il existe plusieurs idéaux (Bergadàa et Nyeck, 1992). La méthode abductive, par exemple, se base sur des hypothèses vérifiées et éventuellement corrigées en fonction des résultats. La méthode hypothético-déductive quant à elle repose sur la tension "conjecture - réfutation". Une troisième ligne de pensée, la méthode inductive, privilégie l'observation *in situ*, les hypothèses étant le fruit de cette dernière et non un point de départ (Martinet et Pesqueux, 2013).

Ce travail s'inscrit naturellement dans une démarche inductive qui « *privilégie le cheminement des constatations particulières, tirées d'observations de terrain, vers les concepts généraux* » (Guibert et Jumel, 1997, p.4). La démarche inductive conduit à aborder la recherche autrement, ainsi pour parler de la réalité du terrain, nous allons abandonner le « nous » académique pour un « je » narratif. Dumez (2013) souligne que la narration est une partie intégrante du processus de recherche. Employer le « je » donne de la cohérence et souligne la non-extériorité du chercheur.

2.1.2 Le design de recherche : une démarche ethnographique contribuant à la Consumer Culture Theory

Le design de recherche est « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (Royer et Zarlowski, 1999). Dans le cadre d'une démarche inductive, la problématique n'est pas spécifiée avant l'élaboration du design de recherche. Il s'agit plutôt de se baser sur le thème pour élaborer le design, la problématique se définissant au fur et à mesure de l'avancement de la recherche (Royer et Zarlowski, 2007).

Je mobilise donc ici les préconisations de Marsh *et al.* (1988), cité par Royer et Zarlowski (1999) concernant le design inductif. Celui-ci est fondé sur l'analyse de cas en profondeur. Plus

concrètement, il s'agit d'analyser le fonctionnement de La Louve pour construire et énoncer le design de recherche.

D'un point de vue disciplinaire, la recherche s'inscrit dans le cadre de l'approche culturelle de la consommation dans la lignée des Consumer Culture Theory (CCT) et dans le prolongement des travaux ayant trait à la participation des consommateurs. L'effacement de la frontière entre producteur et consommateur est en effet un phénomène mis en lumière par les travaux en marketing visant à décrire la consommation relevant de la CCT (Arnould et Thompson, 2005 ; Ozcaglar-Toulouse et Cova, 2010). Ces recherches mettent en avant un consommateur qui n'est plus le bout de la chaîne de production ou de servuction mais est au cœur du processus de consommation/production (Firat et Dholakia, 2006 ; Cova et Dalli, 2009).

Mon travail, fondé sur la méthodologie inductive et interprétativiste, a d'abord consisté à récolter les données sur le terrain. C'est au fur et à mesure de l'immersion que mon cadre théorique pluridisciplinaire s'est construit (Robert-Demontrond, 2004), avec pour objectif de répondre au questionnement : comment des individus s'organisent-ils pour fonder un mode de distribution alternatif. Mon cadre théorique a alors permis d'établir le lien entre le travail des consommateurs, le travail coopératif, l'appropriation d'un circuit de distribution et du « faire » accompli par des individus à l'engagement variable. Ces différents prismes théoriques me permettent de répondre plus pertinemment à la problématique qui a émergé.

Au cours de son évolution, le marketing a intégré les méthodes propres aux sciences sociales pour améliorer la compréhension des comportements de consommation (Nizet et Pichault, 2015). Avec le tournant interprétatif qu'a connu la discipline (Sherry, 1991) et l'évolution du courant de la *consumer culture*, la méthode ethnographique est de plus en plus utilisée car elle permet de saisir et de comprendre, au plus près des consommateurs et de leurs pratiques, les dynamiques de consommation contemporaines et les mouvements de consommation marginaux. Arnould et Wallendorf (1994 : 484) parlent « *d'ethnographie orientée marché* » qui se définit comme « *une approche ethnographique centrée sur les comportements d'individus constituant un marché pour un bien ou un service* ».

Ainsi la démarche suivie dans cette recherche est ethnographique par observation participante d'une initiative définie comme une alternative de distribution pour une communauté de consommateurs.

L'approche ethnographique retenue dans cette recherche se fonde sur une enquête de terrain dans l'objectif de saisir, de la manière la plus fine possible, le sens que les individus donnent à leurs actions. Mener une ethnographie permet de mettre en lumière la richesse des situations de participation et leur complexité au moment même où elles se produisent. Par conséquent, la

richesse de l'expérience des participants, leurs réactions, leurs « *ambiguïtés et paradoxes* » (Cefaï et al., 2012, p. 9) sont saisies dans le cadre spécifique où elles se déroulent. Il s'agit de comprendre en quoi consiste le travail des membres les plus impliqués en rendant compte des modalités pratiques de leur participation au collectif au moment où celle-ci se produit.

Mon terrain s'inscrit, comme noté plus haut, dans le cadre d'une approche par observation participante et non-participante. Il ne s'agit pas ici de recherche-intervention ou de recherche-action. La recherche action ou la recherche intervention supposent une « *recherche transformative dans les organisations* » (Plane, 1995, p. 577). Ainsi, le chercheur doit participer activement, dans ce cas, au « *développement organisationnel* » de la structure, modifier sa réalité par son intervention (Plane, 2005, p. 143), ce qui n'est pas le cas ici.

2.2 Présentation du corpus de données

Le cas choisi, La Louve, correspond à un projet de supermarché souhaitant promouvoir une alternative de distribution à travers l'implication et le travail de ses membres. L'objectif de ces derniers est de mettre en place une initiative citoyenne montée par et pour ses membres. Le choix du statut coopératif permet de garantir une forme de démocratie dans les prises de décision et de s'assurer de l'exclusivité des produits et services du supermarché aux seuls membres souscripteurs/travailleurs/bénévoles.

Réaliser une ethnographie de cette situation de participation nécessite de devenir familier avec les activités des participants, par conséquent il est nécessaire de passer un temps long sur ce terrain et d'en devenir membre. Concrètement, je suis membre de la structure associative depuis avril 2014 et membre de la structure coopérative depuis décembre 2014³¹. Cette présence permet de saisir le « *caractère contextuel de leurs activités [...] les sites spatiaux et les séquences temporelles* » (Cefaï et al., 2012, p. 9). Cette présence longue permet de donner à voir toute la complexité et la richesse des situations de participation à une échelle locale au moment où elles se font ainsi que « *l'expérience qu'en ont les participants, avec ses innovations, ses ambiguïtés et ses paradoxes.* » (Ibid., p. 9). Ainsi la démarche ethnographique s'avère particulièrement précieuse pour « *comprendre comment, pourquoi et pour quoi les participants participent. La plupart des modèles invoquent des intérêts, des motifs ou des raisons de participer qui seraient donnés à l'avance ou assignent des causes structurales et des*

³¹ La campagne de souscription pour la structure coopérative a débuté le 29 novembre 2014

dispositions culturelles au fait de participer. ». L'ethnographie donne à voir sur le vif « *tous les « débordements » de la participation programmée et les tactiques des participants ordinaires pour faire passer leurs messages, relevant davantage de témoignages personnels, de ruptures de l'ordre du jour, de traits d'humour, de silences ou de huées, que d'une argumentation bien articulée. Elle permet de voir des conduites qui échappent aux analyses normatives parce qu'anecdotiques, inconvenantes ou insignifiantes.* » (Ibid, p. 11).

L'approche nécessite de mener par immersion une imprégnation longue du terrain afin de le laisser parler (Beaud et Weber, 2003). Dans un premier temps j'ai procédé à des entretiens informels avec les personnes que je rencontrais dans le local provisoire où se tenaient les réunions, en expliquant ma double casquette : celle de membre de l'association Les Amis de La Louve et celle de chercheur. A la suite d'un courriel (annexe 1) et d'un premier entretien avec l'une des personnes fondatrices de l'initiative j'ai obtenu l'accord pour accéder au terrain. L'approche combine des observations participantes et non-participantes pendant près de 20 mois. Ainsi j'ai assisté à des réunions de travail et à des événements internes ou externes, aux Assemblées Générales, aux réunions d'information pour un total de plus de 200 heures d'observation. J'ai aussi participé à la vie de La Louve en tant que membre bénévole. Les observations ont été complétées par 15 entretiens semi-directifs avec les membres les plus impliqués dans la structure, auxquels ont été ajoutés 5 entretiens après l'ouverture du supermarché. L'analyse des différents documents produits par et sur la coopérative ainsi que celle de « *Basecamp* », l'outil collaboratif mis en place dans la structure comprenant des forums de discussion entre membres, m'a permis d'enrichir les données issues des observations et des entretiens.

2.2.1 Des observations participantes et non-participantes

La spécificité de l'approche ethnographique repose sur l'immersion du chercheur dans une situation. L'observation participante est donc une des modalités privilégiées de recueil de données (Chanlat, 2005 ; Beaud et Weber, 2003; Yin, 2003; Wacheux, 1996).

L'observation tend à rendre compte des activités qui se déroulent dans la structure observée, des relations entre les différents individus qui la composent, le comportement et les rites qui composent la vie symbolique des personnes en faisant partie.

Les observations ont porté sur les éléments émanant et enrichissant au fur et à mesure des problématiques de recherche :

- L'organisation du travail que ce soit pour le groupement d'achat, le recrutement de

membres ou lors des différentes réunions qui avaient lieu dans le local provisoire de La Goutte d'Or. C'est dans ce cadre que se définissent explicitement mais aussi de manière implicite les modalités de l'appartenance à la communauté La Louve, et que les règles d'interaction spécifiques à ce contexte se mettent en place.

- Le processus de prise de décision lors des comités de coordination, pendant lesquels se prennent l'ensemble des décisions portant sur la structure.
- Le déroulement des réunions en observant et notant la teneur des échanges, les relations de pouvoir qui se dégagent, les négociations.
- Les interactions entre les individus de la structure lors des moments de convivialité organisés, lors des moments de travail ou de la distribution de commandes.
- Les interactions avec les publics externes lors des réunions d'information ou des événements informationnels que la structure organise ou auxquels elle participe.

Deux types d'observations ont été menés : l'observation participante lors de la préparation de commandes, la distribution de commande, les réunions d'information, les permanences, la participation à l'organisation d'événements ou la prise en charge d'une mission.

La deuxième forme d'observation a été non-participante, et s'entend dans le sens de Douyère (2006) : « *comme non-participation aux décisions prises et aux actions du métier effectué sur le terrain. La non-participation ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'interaction, ni échanges avec les acteurs de terrain* » et elle se conjugue avec une « *observation participante de situations périphériques (déjeuners, trajets, pauses café, soirées...)* ». Ainsi lors de la participation aux réunions de travail, je ne prenais pas la parole, et me contentais d'écouter les échanges.

Dans mon souhait de n'avoir que très peu d'influence sur mon terrain, l'observation a été non-participante dans tous les cas où il y avait une prise de décision et l'obligation de prendre une décision.

2.2.1.1 *Les observations effectuées*

J'ai effectué des observations ethnographiques dans différents contextes, entre avril 2014 et janvier 2016, même si j'ai continué à me rendre sur le terrain de manière plus épisodique et non systématisée après cette période.

Le tableau ci-après résume succinctement les principales observations effectuées. Dans ce qui suit, je détaille les observations que j'ai réalisées par type d'événements.

	Durée de l'observation
Groupement d'achat : préparation de commande, distribution de commande, soirée dégustation, etc.	75 heures
Réunion d'informations et permanences à destination des personnes souhaitant adhérer à la coopérative.	80 heures
Réunion du groupe « Recrutement ».	15 heures
Réunion du « Comité de coordination ».	42 heures
Réunion du groupe « Fonctionnement ».	12 heures
Réunion du groupe « Convivialité ».	16 heures
Réunion du groupe « Groupement d'Achat ».	14 heures
Evènement convivialité : soirée chocolat, péniche l'Antipode, pique-nique, soirée œnologie, etc.	20 heures
Evènement externe	6 heures
Assemblée Générale	28 heures

a. Les réunions d'information

J'ai assisté à plus d'une vingtaine de réunions d'information qui sont des moments de présentation du projet à des publics externes afin de les amener à y adhérer. En tant que membre du groupe recrutement assez impliquée – de part ma présence régulière – j'ai évidemment été sollicitée pour assurer la présentation d'une de ces réunions d'information. J'ai alors exprimé des réticences en expliquant à mes informateurs que pour les besoins de la recherche, je préférerais accompagner l'animateur pour l'organisation de la salle ainsi que la phase questions/réponses et la souscription des nouveaux membres. Cette position me permettait en effet d'observer l'organisation de la salle, l'animateur et la nature des échanges avec les participants.



Figure 5 Réunion d'information du 9 janvier 2016 dans les locaux de Barbara Fleury Goutte d'Or.

b. Les permanences

Entre décembre 2014 et février 2016, le groupe recrutement a organisé des permanences au local de la Goutte d'Or à raison d'une fois par semaine, tous les mercredis soir. J'ai eu l'occasion d'assurer plus d'une vingtaine de permanences. Elles consistent à accueillir, dans le local, les personnes intéressées par le projet, souhaitant se renseigner et éventuellement souscrire.

Depuis juin 2015 en saison estivale, des permanences ont été organisées devant la porte du supermarché. Au moins deux personnes du groupe recrutement assurent ces moments en s'inscrivant en amont sur un créneau horaire. J'ai assuré 3 permanences devant le supermarché.



Figure 6 Permanence 10 mai 2015- Bd Ney

c. Le groupement d'achat

Le groupement d'achat est central au sein de La Louve. Il est décrit comme « un mini-laboratoire » destiné à tester l'organisation du travail, les fournisseurs, les produits, les processus à mettre en place et les ajustements à prévoir avant l'ouverture du supermarché. Il a connu plusieurs évolutions depuis que j'ai débuté mon observation, en termes d'organisation, de fréquence de distribution, de choix des produits. J'ai pu participer à la totalité des opérations de ce groupe à plusieurs reprises.

Dans un premier temps ce groupe de travail envoyait un mail comprenant le lien vers un formulaire à remplir, en spécifiant les quantités de produits souhaitées. Seuls les premiers adhérents à l'association pouvaient accéder à ces ventes. Les capacités logistiques et organisationnelles de la structure ne permettaient pas d'assurer des paniers à plus de 150 personnes. Les membres avaient trois jours pour compléter leur commande qui était disponible deux semaines plus tard. La vente était assurée toutes les trois semaines.

Lorsque les membres ont renseigné leur choix de produits, le coordinateur du groupe lançait les commandes. La préparation des paniers débutait une fois les marchandises livrées. Un mail était envoyé pour inviter les membres du groupe à s'inscrire sur un créneau de travail – les créneaux sont de 3h à 5h – pour effectuer les différentes tâches nécessaires pour assurer la distribution : réception de commande, préparation des paniers ou distribution. Plusieurs créneaux sont prévus pour chacune des opérations nécessaires à la préparation et la distribution de commande. Ce processus s'étale sur 3 semaines.

Dans un deuxième temps, afin de garantir à l'ensemble des membres l'accès aux produits, une épicerie éphémère est mise en place avec des plages d'ouverture sur 3 jours. Inaugurée le 12 décembre 2015, ce qui correspond à la fin de ma phase d'observation. J'ai néanmoins participé aux préparations des produits et des ventes mais je n'ai pas intégré ces éléments dans mon analyse, faute d'un dispositif systématisé d'observation.

Encadré 5 : Travail de préparation et distribution de commandes

Lorsque la commande est passée par les membres, l'ensemble des membres de l'équipe de travail « Groupement d'Achat » reçoit un mail intitulé « Appel aux bénévoles – vente du mois... ». Ce message électronique est envoyé par l'un des coordinateurs du groupe. Son objectif est d'inviter les membres à s'inscrire sur un des créneaux de travail en renseignant un *Doodle*. Les premières personnes à le renseigner sont celles qui assureront le travail (Cf. Figure 7 Mail type pour inviter à la préparation et distribution des commande).

La préparation des commandes est cadencée en plusieurs temps : une première journée est prévue pour la réception de marchandises, sa vérification, la découpe du fromage, la mise en sachet des produits en vrac, la mise en bouteille des huiles. Une deuxième journée est consacrée à la préparation des colis. Il s'agit de déposer dans des cartons nominatifs les produits achetés sur la base d'une liste de commandes fournie par le coordinateur du groupe.

Le travail est généralement fait en binôme, l'un des coordinateurs du groupe qui est aussi fondateur et salarié de la structure donne des orientations sur la démarche à suivre. Chaque tâche réalisée est vérifiée par une autre personne.

Une troisième journée est consacrée à la distribution des commandes. Elle consiste à remettre les paniers préparés aux personnes ayant passé leur commande. Une fois la personne rentrée dans le local, elle renseigne son nom (les cartons sont organisés par ordre alphabétique). La personne qui l'a accueillie cherche son colis et s'assure qu'il contient bien la totalité de ce qui figure sur la liste. Si un produit manque, il faut s'assurer qu'il n'est pas en rupture de stock et aller le chercher dans la zone de stockage située à l'arrière du local. Si en parallèle à la distribution de colis préparé, une vente de fruits et légumes est organisée, la personne chargée des fruits et légumes s'occupe du coopérateur. Elle ajoute alors à sa feuille de commande les quantités achetées puis le coopérateur est orienté vers la caisse qui est généralement tenue par les coordinateurs du groupe.

Source : Auteure

Avelaine REZETTE [Coordinateur Groupement d'achat] posted a new message:
[appel aux bénévoles - 2ème vente de JUIN 2015 !](#)

Bonjour à tous,

Cette semaine aura lieu la 2ème vente du mois de JUIN !
Nous maintenons les nouveaux créneaux horaires testés la fois dernière pour assurer la préparation et distributions des commandes.

Voici le détails des créneaux et nombre de personnes nécessaire pour assurer le bons déroulement des tâches.

PREPARATION DES COMMANDES

- **JEUDI 2 JUILLET de 15h à 19h** (tâches: réception des marchandises, mises en cartons des produits d'épicerie,...)

Besoin de **8 personnes**

- **VENDREDI 3 JUILLET de 10h à 12h30** (tâches: répartition du VRAC, huile, découpe fromage, pesée charcuterie,...)

Besoin de **6 personnes**

DISTRIBUTIONS DES COMMANDES (tâches: accueil, vérifications des commandes, pesée des fruits et légumes,...)

// **2 équipes travailleront en relais.**

Le respect des horaires est donc fondamental afin d'assurer ce relais et le bon déroulement des distributions //

- **SAMEDI 4 JUILLET de 9h45 à 12h30**

Besoin de **9 personnes**

-**SAMEDI 4 JUILLET de 12h30 à 15h15**

Besoin de **7 personnes**

--> Nous vous laissons indiquer vos dispo dans le doodle suivant: <http://doodle.com/fh5gakc9kfa22xqt>

A très bientôt.
Bonne semaine,
Avelaine pour le GRALL

Figure 7 Mail type pour inviter à la préparation et distribution des commandes



Figure 8 Un membre procédant à la mise en bouteille lors d'une préparation de commandes



Figure 9 Un des coordinateurs du Groupement d'achat qui encaisse un membre ayant récupéré sa commande

d. Le comité de coordination :

J'ai eu l'occasion d'assister à dix reprises aux rencontres du comité de coordination³². Dans le compte rendu, ma présence était signalée sous le statut de « Invitée ». Je ne participais pas aux échanges et me contentait de prendre des notes. Le comité m'a demandé à une seule occasion d'assurer une liaison Skype avec des participants n'ayant pas pu se déplacer et à une autre occasion de participer à la réalisation du compte rendu. Ces moments passés à observer les comités de coordination sont importants : ils m'ont permis d'avoir une vision globale du projet de sa construction et de ses évolutions. Il s'agit d'une position idéale pour pouvoir décrire les changements et pourvoir interpréter le sens que les acteurs leur attribuent.

e. Les Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont ouvertes à l'ensemble des membres. Ce sont des moments de restitution des avancées du projet et du vote de certaines questions. J'ai pu participer à 7 Assemblées Générales. Lors des Assemblées Générales, je ne participais pas au vote et me contentais de prendre des notes. C'est une attitude que j'ai également adoptée aussi bien lors des présentations (ce sont les membres du comité de coordination qui se succèdent pour présenter l'avancement global du projet sur une durée d'un peu plus de 2heures) ou lors des (rares) échanges avec la salle.



Figure 10 Assemblée Générale 24 Février 2015 – Salle paroissiale Saint Denys, Paris.

³² Réunion qui regroupe les coordinateurs de groupes, elle se tenait dans un premier temps le premier lundi du mois, pour passer ensuite à un lundi sur deux.

f. Les événements de convivialité

J'ai aidé à organiser et ai assisté à plusieurs événements dans le cadre du groupe Convivialité³³ lors de son lancement – qui coïncidait avec le début de ma présence sur le terrain (atelier œnologie, soirée chocolat, pique-nique, soirées thématiques). Il s'agissait pour moi d'observer d'une part la dynamique d'organisation du travail mais aussi, lors de l'événement, le lien social qui se crée ainsi que la teneur des échanges entre les membres impliqués et ceux qui le sont moins, voire pas du tout.



Figure 11 Affiche collée dans le quartier et distribuée lors des permanences en mai 2015



Figure 12 et soirée œnologie 22 octobre 2014 - Local de la Goutte d'Or

³³ Groupe de travail dont l'objectif est de créer une convivialité entre les membres.

g. Les événements externes

J'ai également assisté à la présentation de La Louve lors d'événements externes. L'objectif était d'observer les discours portés lors de ces occasions non familières et la teneur des échanges avec le (grand) public. J'ai ainsi assuré le jeu de questions-réponses pour l'événement "Up Campus La Louve"³⁴ et participé en tant que simple observatrice à une conférence organisée par La Louve sur « le traité TAFTA ».



Figure 13 Conférence TAFTA - La Halle Pajol – Paris (Photo : La Louve)



Figure 14 Journée Portes Ouvertes- 6 juin 2015 - 112 rue des Poissonniers

³⁴ Les Up Cafés sont des rendez-vous lancés par le GROUPE SOS dans le cadre du projet Up Conférence. Ces rencontres ont pour objectif de faire rencontrer des porteurs de « projets innovants » à la communauté Up. La présence est gratuite sur simple inscription en amont. Up Conférence informe de la tenue de l'événement et s'occupe de réserver la salle. La plupart des Up Cafés se tenaient au café Monde et Média, sis place de la République. A l'époque, l'espace était géré par le GROUPE SOS.



Figure 15 Up Café : "Jetez-vous dans la gueule de La Louve" - 13 janvier 2015- Café Monde et Médias

2.2.2 Les entretiens

2.2.2.1 Justification du recours aux entretiens

Le recours à la technique de l'entretien se justifie pleinement dans le cadre d'un travail ethnographique de terrain. « *L'entretien tient – à condition qu'il s'inscrive dans une enquête ethnographique qui lui donne un cadre de référence et lui fournit des points de référence et de comparaison – à sa singularité que le sociologue peut faire fonctionner comme cas limite d'analyse, qui lui confère un pouvoir de généralité* » (Beaud, 1996 : 233-234). Mes observations ont donc été complétées par des entretiens semi-directifs et des discussions dans des cadres plus informels qui s'appuient sur les données recueillies au préalable et ont permis de guider celles recueillies ensuite (Beaud, 2010).

La plupart des entretiens formels enregistrés ont eu lieu aux mois de juin et juillet 2015, après 15 mois sur le terrain. J'ai réalisé 4 entretiens en 2014, l'un en avril, un deuxième en octobre (un peu avant le début des souscriptions pour la coopérative) et deux entretiens ont eu lieu en novembre 2014 (les interviewés avaient quitté à ce moment-là La Louve après une période intense d'investissement). Les entretiens ont duré entre 30 et 120 minutes. Ils ont eu lieu au domicile des répondants ou dans un lieu public (jardin/café). Ils ont ensuite été intégralement retranscrits (donnant un corpus d'entretiens de plus de 350 pages). Il s'agit d'entretiens compréhensifs s'appuyant sur une grille d'entretien souple, « (...) *un simple guide, pour faire parler les informateurs autour du sujet, l'idéal étant de déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions, tout en restant dans le thème* » (Kaufmann, 2011, p. 44). Les entretiens avaient pour objectif de comprendre :

- Le parcours de la personne (la manière de consommer chez soi, les expériences associatives, les raisons l'ayant amenée à s'intéresser à La Louve) ;

- Son vécu par rapport au projet (les motivations, le sentiment d'appartenance au projet) ;
- Son implication dans l'initiative (le travail fourni, la motivation pour le travail fourni, l'éventail des activités, le temps accordé) ;
- Sa perception de La Louve (description de l'évolution de La Louve depuis que la personne l'a intégrée, l'organisation du travail/l'ambiance/la prise de décision, les tensions ressenties) ;
- L'enrôlement (lien entre La Louve et son entourage, la manière de présenter l'initiative et l'appel à souscription auprès de l'entourage) ;
- Le rapport au groupe social (la convivialité au sein de La Louve, les relations hors travail avec les membres).

Les entretiens menés ont été formels ou informels. On désigne par entretiens formels ceux qui ont été planifiés à l'avance sur la base d'une prise de rendez-vous. Les entretiens informels ont été menés sur le terrain, à la fin d'une réunion d'information ou d'une réunion de travail, avec des personnes que je n'avais pas prévu d'interviewer. Ces entretiens duraient en moyenne une vingtaine de minutes, ils ont été assez rarement enregistrés mais ils ont fait l'objet d'une prise de note *a posteriori*.

2.2.2.2 Critère de sélection des personnes interrogées

Les personnes interrogées dans le cadre d'entretiens formels ont été sélectionnées sur la base de leur niveau de participation et de leur rôle dans l'organisation. Certaines sont impliquées dans plusieurs groupes de travail, d'autres en assurent même la coordination. D'autres encore s'impliquent seulement dans des tâches opérationnelles mais avec une grande régularité.

Le deuxième critère de sélection est la durée de présence dans la structure. Ainsi j'ai tenu à interroger aussi bien des personnes qui sont dans la structure depuis ses débuts que d'autres qui l'ont rejoint après l'appel à souscription. Ces personnes présentent la particularité d'avoir insisté lourdement pour intégrer un des groupes de travail alors que ceux-ci étaient clôturés.

J'ai également inclus dans l'échantillon, trois personnes, interviewées à la suite de leur départ de la structure après un investissement très fort. Au sein de La Louve les propos exprimés par les membres actifs de la coopérative comportent peu, voire pas, d'éléments critiques. Les propositions sont votées à l'unanimité en suscitant assez rarement des discussions. Les personnes que j'ai rencontrées expriment rarement, voire pas du tout, leur mécontentement par rapport à un point ou un autre, alors que lors de mes observations, j'ai notamment remarqué à plusieurs reprises de nombreuses contradictions (par exemple concernant l'offre de produits, la

vocation sociale de la structure, etc.). Je tenais à interroger ces personnes qui ont quitté la structure pour essayer de cerner ce qui pouvait amener des personnes à quitter ce projet sachant que par ailleurs j'avais observé des situations de tensions³⁵ dans lesquelles elles étaient impliquées.

En ce qui concerne les entretiens informels, deux cas de figure se présentent. Le premier concerne les entretiens informels dans lesquels il s'agissait pour moi de revenir sur un point qui avait été traité en réunion. Mon objectif était d'avoir le retour des membres interrogés. Le deuxième type d'entretien informel concerne les personnes qui n'avaient pas rejoint la structure et que je rencontrais à l'occasion d'une réunion d'information ou d'une permanence de recrutement. Il s'agissait alors de connaître leur perception de la structure, la façon dont elles l'avaient connue, etc.

Ainsi, j'ai pu interviewer des personnes caractérisées par des niveaux de participation variables, aussi bien des coordinateurs que des personnes qui s'apprêtaient à souscrire. En tout 25 personnes ont été interrogées 15 dans le cadre d'entretiens formels et 10 dans le cadre d'entretiens informels.

Je présente mes interviewés des entretiens formels dans le tableau suivant de manière sommaire afin de préserver leur anonymat, les prénoms ont été changé.

³⁵ Parmi les sources de tensions que j'ai remarquées, il y a par exemple : le recrutement d'une membre très impliquée ayant obtenu le financement d'un emploi tremplin, le nombre de personne à recruter pour l'ouverture du supermarché, les dysfonctionnements de certains groupes, les finalités du groupe Convivialité, les tensions dues aux caractères de certains membres, etc (source journal de bord)

Encadré 6 Profil des informants des entretiens formels

Prénom	Age	Fonction dans la structure	Période d'entrée	Expérience associative	Contexte de la rencontre et caractéristiques de l'informant
Manon	50-60	Coordinateur d'un groupe de travail Membre du comité de coordination. Membre élu.	Mai 2013	Expérience associative riche dans l'humanitaire et dans le cadre de son activité professionnelle	Manon a été la première personne avec laquelle je me suis entretenue, je l'ai rencontré dans un café du 18 ^{ème} arrondissement de Paris, à proximité du local de Goutte d'Or en avril 2014. Dans la vie professionnelle Manon est cadre supérieure dans l'audiovisuel proche de la retraite. Elle a rejoint le projet en 2013 à la suite d'une présentation de La Louve par son président lors de la <i>Ouishare</i> 2013. Sa motivation principale est la démocratisation de la qualité. Elle a fait partie, dès son adhésion, du groupe des personnes structurantes pour l'initiative. Membre du comité de pilotage, elle se définit comme une personne ayant un profil « gestion » contrairement à d'autres personnes qui sont pour elle « vision » (cf. chapitre 2 point 1.1.). Elle est membre élue d'une des instances de gouvernance du projet. Elle est respectée et écoutée par tous, Muriel dira d'elle : « <i>J'avais d'ailleurs demandé à Manon, que j'avais très rapidement rencontrée - j'avais compris qu'elle chapeautait un peu tous les...tout le monde...</i> »
Stéphanie	60-70	A fondé et été coordinateur du groupe convivialité puis a quitté l'initiative à la	Début 2014 pour quitter en novembre 2014	Absence d'expérience associative « <i>Pas du tout [membre d'une association auparavant] parce que moi toute ma vie j'ai été une workholic tu ne peux pas imaginer. Moi, toute ma vie c'était du boulot</i> »	Stéphanie travaillait dans l'industrie du cinéma/audiovisuelle, elle a actuellement sa maison de production. C'est quelqu'un qui aime la nouveauté et c'est ce qui l'a principalement motivée dans le projet. Je l'ai rencontrée un peu après avoir rejoint La Louve. Elle est très dynamique et sociable. Nous avons beaucoup discuté de

		suite de différends.		<i>donc j'ai... je n'avais pas le temps, du tout, d'être dans des associations... Et puis, à chaque fois que j'ai ...je me suis approchée d'associations, et bien j'ai vu ses dysfonctionnements et je me suis...je me suis sauvée en courant [...] Et, à chaque fois, il y avait toujours...c'était très...c'était toujours très...la régulation des groupes était toujours très compliquée. Donc volontairement, je ne me suis pas approchée. »</i>	manière informelle. Elle voulait lancer un groupe pour mettre de la convivialité dans le projet. Elle se décrit comme quelqu'un de non militant et ne voit pas le projet comme un projet militant. N'étant pas soutenue dans son aspiration à créer « du réseautage interne », et après avoir vécu des tensions avec certains au sujet de la vision du projet, elle quittera la structure en novembre 2014. Je me suis entretenue avec elle à cette période-là.
Alix	30-40	A été membre de plusieurs groupes de travail puis a quitté l'initiative à la suite de différends.	Début 2014 pour quitter en novembre 2014	Absence d'expérience associative <i>« J'ai connu des associations mais je ne me suis jamais impliquée plus que cela quoi [...]. Dans ma famille on a une fibre plutôt d'entrepreneuriat. Et donc c'est un peu ce truc-là aussi tu vois, d'entrepreneuriat, de privé quoi et du coup tout le truc associatif c'est vraiment estimé pff. Ils se prennent la tête pendant des heures à aller à un point alors que, quand tu n'as pas le choix et qu'il faut que tu gagnes ta croûte tu y vas, tu vois ! »</i>	Alix est artiste, elle a rejoint La Louve suite à plusieurs questionnements liés à une meilleure alimentation et au moyen d'y parvenir. Elle d'abord rejoint le groupe communication du fait de ses compétences en infographie, avant d'aller au groupe « convivialité » à la demande du président Je l'ai rencontré dans le cadre du groupe convivialité. Je me suis entretenue avec elle après qu'elle ait décidé de quitter le projet. Elle avait le sentiment qu'il y avait un manque de transparence et que la structure était empreinte d'un système hiérarchique très fort qu'elle ne s'attendait pas retrouver dans un projet alternatif : <i>« elle m'envoie un mail pour me dire : « est-ce que tu es partante ? » Je lui dis : « ok. Et bien envoie-moi tes infos ». elle m'envoie les infos et elle me dit : « oui, nous aimerions savoir quand est-ce que tu peux le faire et si cela ne te</i>

					<i>dérange pas nous aimerions valider ce que tu vas faire et apporter peut-être des modifs » Je lui ai répondu : « ok » seulement je lui ai quand même dit dans le mail : « je n'ai pas l'habitude de bosser comme cela et...ce n'est pas grave, tu vois ». Normalement, à La Louve, ce n'est pas l'esprit qu'on pense trouver [...] Tu as une tâche à faire, tu as ton poste et, derrière...ton n+1 va valider que tu as bien fait ce qu'on t'a demandé. »</i>
Jean	50-60	Membre réserviste, impliqué dans la préparation et la distribution de commandes	Septembre 2014	Absence d'expérience associative « Avec mon épouse on était déjà sur une association qui s'appelle Himalaya où on s'occupait ...on aidait un Tibétain, un réfugié tibétain dans sa scolarité. Donc cela avec tous les aspects... - comment - on ne l'avait jamais vu jusqu'à maintenant mais on avait du relationnel par courrier... On suivait ses progrès au niveau école... »	Jean a un parcours atypique : il a vécu un deuil et cherchait des activités pour supporter cette épreuve. Son thérapeute lui conseille de rejoindre La Louve. Il ne s'intéresse pas beaucoup aux problématiques liées à l'alimentation. Je l'ai rencontré lors de la préparation des commandes du groupement d'achat. Il venait trois demi-journées de suite deux fois par mois. Malgré le temps consacré à la structure, il était toujours réserviste, sans volonté de s'impliquer davantage : « Je préférerais être sur un créneau efficace où je ne me pose pas de question, je suis là, je suis présent, je fais ce que j'ai à faire. » Je me suis entretenue avec lui vers la fin de juillet 2015 à son domicile.
Camille	20-30	Coordinateur d'un groupe de travail. Membre du comité de	Après la levée de fonds en décembre 2013.	Quelques expériences dans le cadre de ses études supérieures. « J'en avais eu aussi...j'ai fait une école de commerce...et j'avais créé une association qui s'appelait Green Touch, qui était... une association	Camille était l'une des coordinatrices du groupement d'achat et membre élue d'une des instances de gouvernance du projet. Elle était cadre dans une multinationale dans l'agroalimentaire. Ses principales motivations pour rejoindre la structure sont liées à l'aspect entrepreneurial du projet. Construire ensemble a beaucoup de sens pour elle

		coordination. Membre élu.		<i>qui avait vocation à promouvoir la RSE, le développement durable au sein de l'école... Donc, j'avais créé cette asso-là et j'avais fait partie aussi d'autres associations un peu...de fait en école...de commerce. Voilà. Mais, c'est la première fois que...je m'engage aussi longtemps dans un projet associatif. »</i>	cela donne du sens à ses actions, elle croit aussi à la possibilité d'avoir une meilleure alimentation avec ses implications sociétale :« <i>je trouve qu'il y a un rôle sociétal hyper fort de l'alimentaire et à travers ce projet-là, cela me permet de...enfin d'exploiter, de me poser des questions sur le rôle de l'alimentation, aussi essayer de proposer au plus grand nombre, même si ce n'est que parisien pour le moment, une alimentation qui soit plus saine, mieux faite, plus rémunérateur pour ceux qui le font</i> ». J'ai rencontré Camille dès mon adhésion à La Louve, nous avons beaucoup échangé de manière informelle avant un entretien formel avec elle en juillet 2015 dans un café puis en juillet 2017 pour la réalisation de l'épilogue (Chapitre 2 partie 4).
Roksane	20-30	Membre actif dans plusieurs groupes, responsable d'un sous-groupe.	Début 2014	Absence d'expérience associative <i>« Non, je n'ai jamais...je ne suis jamais... je ne suis jamais rentrée dans une association... »</i>	Employée dans un organisme public, Roksane a d'abord connu La Louve à travers la compagnie de financement à laquelle elle a contribué avant de rejoindre l'association. C'est le fait de construire collectivement un projet de manière bénévole qui a été sa principale motivation pour s'investir dans ce projet. Je l'ai rencontrée dans le groupe « Convivialité » où elle voyait la convivialité comme des échanges autour de thématiques liées au projet. Elle a organisé des projections de documentaires sur le mouvement coopératif ou l'alimentaire. Face à la faible affluence pour ces projections, elle organisera des soirées thématiques dans un lieu associatif en invitant les membres de La Louve, ces soirées n'ont pas eu, pendant l'observation, beaucoup d'affluence

					non plus. Je me suis entretenue avec en juillet 2015 dans un parc à proximité de son domicile.
Fanny	30-40	Coordinatrice d'un groupe de travail. Membre du comité de coordination. Membre élu.	Fin 2013	Quelques expériences dans le cadre de ses études supérieures. <i>« Oui, quelques-unes... via mes études en fait. Via mes études... Donc là, je ne parle que des bénévoles... Quand j'étais en école, j'ai bossé pour le Secours Pop et j'étais dans des associations de l'école mais qui n'étaient pas forcément à vocation... Enfin, j'étais dans le B3D qui était l'association, on va dire, qui essayait de promouvoir des pratiques responsables dans l'école où j'ai fait mes études. Donc eh bien moi, je travaillais sur toutes les questions... recyclage papiers... au sein de l'école et... une association aussi... œnologique. Donc ça c'était plus pour le fun. »</i>	Fanny est cadre dans l'ESS, je l'ai rencontré dès le début de mon observation dans le groupe « Recrutement », je me suis entretenue avec elle en juillet 2015 dans un café à proximité du local provisoire. Très impliquée dans le groupe « Recrutement » elle en deviendra l'une des coordinatrices. Attentive à ce qu'elle mange, c'est tout de même la construction de l'alternative, collectivement et avec des personnes d'horizons différents qui la motive à fournir près de 20 heures par semaine pour la structure « C'est de se dire qu'on arrive tous à travailler ensemble et à mener un projet collectif alors qu'à la base on n'a pas les mêmes référentiels ou les mêmes codes de travail. » Plus tard, Fanny sera recrutée comme salariée du supermarché.
Sandra	40-50	Membre active dans plusieurs groupes.	Automne 2013	Une expérience associative dans une crèche parentale <i>« La seule chose que j'ai faite c'est que notre fille aînée est en crèche parentale, sur Paris, quand on n'avait pas de... de place en crèche et que moi</i>	J'ai rencontré Sandra et ai discuté avec elle de manière informelle dès mon adhésion à l'association ; je me suis également entretenue avec elle en juillet 2015 dans son domicile. En période de transition, Sandra s'est beaucoup investie dans plusieurs groupes : « Aménagement », « Approvisionnement » « Groupement d'achat » puis « Recrutement ». Rendre l'accès à l'alimentation de qualité

				<i>je suis plutôt très, très crèche plutôt que nounou. »</i>	au plus grand nombre est important pour Sandra ; « dans La Louve, on te propose de manger bien, pas cher, pour tout le monde. Et moi, le « pour tout le monde » c'est pour tout le monde. C'est-à-dire que je ne vois pas pourquoi...les riches boufferaient bien bio et les mecs qui n'ont pas de tunes...les pauvres...- ou les je ne sais pas quoi d'ailleurs - tu vois, cette discrimination par la bouffe me dérange profondément. ». Elle est très impliquée dans le projet sans chercher à avoir un poste de responsabilité. Elle assiste régulièrement aux réunions de coordination et émet souvent son avis sur ce qui l'interroge ou l'interpelle.
Ronan	40-50	Membre actif dans plusieurs groupes.	Janvier 2015	Expérience associative en tant que bénévole sans responsabilité ni fort engagement dans des associations culturelles <i>« Oui, un petit peu mais...rien de bien...poussé quoi. C'était plutôt des associations culturelles. Enfin, des...comme je fais aussi de la photo, c'était par rapport à la photo...mais sinon, il n'y avait pas de projet comme cela...qui...partait un peu dans tous les sens quoi, qui...amenait autant de réflexions sur plein de sujets quoi »</i>	Ronan est autoentrepreneur. Il a insisté pour rejoindre un groupe de travail alors que cette possibilité était fermée lors de son adhésion à la coopérative. Il va intégrer le groupe « Recrutement » avant d'être contacté par un sous-groupe en formation « Livraison » en raison de ses compétences professionnelles dans ce domaine. Il s'impliquera finalement davantage dans le groupe « Convivialité ». Ronan déclare chercher « un sens à sa vie » et le trouver dans un projet porteur de changement dans la distribution. Je me suis entretenue avec Ronan en juillet 2015 dans un parc puis deux après pour réaliser l'épilogue.
Olivier	40-50	A été membre de plusieurs groupes de	Été 2013	Expérience associative en tant que bénévole sans responsabilité ni engagement fort	En période de transition après avoir été cadre supérieur dans une multinationale, Olivier s'est beaucoup investi dans la construction de La Louve, il a travaillé tous les jours sur le

		travail puis coordinateur d'un groupe. Il s'est éloigné de la structure sans la quitter après un sur-engagement.		<p>« Non, c'était ma vraie première expérience associative en passant de l'autre côté de la barrière, c'est-à-dire... (...) en étant investi dans la gestion de l'asso et pas seulement en actant comme bénévole... Donc, j'ai été bénévole dans des assos mais je n'étais jamais passé dans la gouvernance, au CA, ou au COPIL, ou au...voilà. Je n'avais jamais participé, mis mes mains dans le cambouis. »</p>	<p>projet (y compris les weekend) pendant neuf mois. Il faisait partie des pilotes du projet avec un profil de gestionnaire (le premier paragraphe du chapitre 2 traite de ce profil de gestionnaire)</p> <p>Il a d'abord travaillé sur le business plan avant de devenir coordinateur du groupe « Recrutement », il s'est occupé notamment d'une enquête de terrain pour cerner les habitudes alimentaires des habitants. Suite à des tensions relatives à son souhait de se faire recruter par La Louve ainsi que sa prise de conscience de consacrer trop de temps à la structure, il prendra ses distances avec le projet en devenant simple membre.</p> <p>Je me suis entretenue avec lui en juillet 2015 dans un café puis en juillet 2017.</p>
Alexandra	60-70	Membre actif dans plusieurs groupes.	Printemps 2014	<p>Expérience associative riche sur des questions environnementales, d'alimentation et des questions des droits de l'homme et de la solidarité internationale</p> <p>« Et puis, j'étais très active...dans tous des groupes de solidarité avec le Chili, le Salvador, l'Argentine... [...] et avec des amis [...] On a monté une petite coop [...] Je suis au Conseil Syndical et je suis très impliquée. Mais à la vie du quartier aussi... et notamment dans des collectifs et des assos nous on se bat avec la mairie. »</p>	<p>Alexandra s'intéresse aux circuits alternatifs de consommation depuis les années 70. Elle a été sondée lors d'une enquête de terrain sur les habitudes de consommation du quartier réalisée par La Louve et a commencé à s'intéresser au projet avant de souscrire au printemps 2014.</p> <p>Je l'ai rencontrée lors des évènements organisés par le groupe Recrutement dont elle fait partie à côté du groupe participation des membres où elle s'occupe des souscriptions. Même si elle consacre beaucoup de temps au projet, elle n'a pas souhaité prendre la tête d'un groupe ou d'un sous-groupe. Elle souhaite se rendre le plus utile possible pour le projet par lequel elle est fascinée même si par moment ce qu'elle fait ne lui plaît pas : « il m'a demandé alors tu te plais dans ce que tu fais, je lui ai franchement</p>

					<i>répondu « c'est chiant comme tout mais il faut le faire ». Il faut le faire, tu vois, donc... (rires) ce n'est pas sorcier. Il faut avoir quatre écrans ouverts simultanément [...] »</i>
Muriel	50-60	Membre actif dans plusieurs groupes, membre élu.	Après la levée de fonds, fin 2013	Expérience associative riche sur des questions d'alimentation « <i>J'ai moi-même une petite association qui s'appelle Bio 75 et qui distribue des paniers de légumes bios dans le style AMAP parce que j'ai eu une AMAP pendant...6 ans... J'ai arrêté cette AMAP et je l'ai transformée en association pour distribuer d'autres choses... »</i>	Très impliquée dans le projet, Muriel est passée par plusieurs groupes : elle a commencé par le groupes Approvisionnement du fait de son expérience dans le domaine puis le groupement d'achat, avant de passer au groupe Recrutement puis Convivialité. Son activité professionnelle l'amène aussi à travailler pour le groupe Communication. Même en n'étant pas coordinatrice de groupe, elle participe aux comités de coordination très régulièrement. Lors de notre entretien en juillet 2015, dans son domicile nous avons très longuement parlé du projet dont elle a pointé les dysfonctionnements mais qu'elle souhaite voir réussir. Elle se présentera pour devenir membre de l'une des instances de gouvernance de La Louve.
Antonin	30-40	Membre actif dans plusieurs groupes. Membre élu.	Début 2015	Absence d'expérience associative « <i>Est-ce que c'est ma première expérience associative ? Aussi impliqué, oui. Oui, oui. »</i>	J'ai rencontré la première fois Antonin lors de sa réunion d'information. Nous avons à ce moment-là échangé de manière informelle. Antonin, comme Ronan a beaucoup insisté pour rejoindre les équipes de travail alors que celles-ci étaient déjà closes. Il est devenu membre du groupe « Organisation et Méthode », après avoir tenté les groupes Recrutement et Convivialité. Il est membre élu d'une des instances de gouvernance du projet.
Marc	30-40	Membre actif dans plusieurs groupes	Été 2014	Expérience associative dans le cadre de son activité professionnelle	Cadre dans l'ESS, Marc fait partie du groupe Communication externe, où il traite avec des médias ainsi que du groupe Recrutement. Il est de même modérateur de

					<p>la page Facebook fermée de La Louve. Il n'est pas à la tête d'un groupe.</p> <p>Je me suis entretenue avec lui en janvier 2015 après qu'on ait organisé ensemble un événement pour La Louve.</p>
Brad	40-50	Membre fondateur, coordinateur. Membre du comité de coordination, membre élu	Fondateur	Quelques expériences associatives aux Etats Unis	<p>J'ai rencontré Brad dès mon arrivée à La Louve, nous avons échangé à plusieurs reprises de manière informelle ou par mail. Leader charismatique, c'est une personne centrale dans la structure, porteuse de « la vision » du projet ; Brad est impliqué dans plusieurs groupes de travail. Plusieurs membres attendent qu'il valide les initiatives qu'ils prennent pour le projet ou déclarent qu'un évènement n'a pas eu le succès escompté parce qu'il n'était pas là.</p> <p>Par exemple pour la création du groupe convivialité Stéphanie nous raconte : <i>« je suis allée voir Céline* et je lui ai dit : « et bien moi, j'adorerai bosser au groupe Convivialité ». Elle me répond : « mais le groupe Convivialité n'existe pas encore ». Je dis : « et bien, banco on y va quoi ! » Donc, à la suite de cela j'ai fait un Skype avec Brad qui était fort sympathique [...] pour valider cela. »</i> Sa connaissance très fine du fonctionnement de la référence américaine et les échanges constants avec ses dirigeants en fait la référence sur toutes sortes de questions. Brad est membre de plusieurs instances de gouvernance des deux structures et a été salarié par le projet en février 2016.</p>

2.2.3 Données secondaires

2.2.3.1 Les documents internes

J'ai collecté la plupart des documents produits et diffusés par La Louve via la liste de diffusion. Ces documents regroupent : les comptes rendus de réunions (généralement après chaque réunion de travail, les coordinateurs envoient aux autres membres de leur groupe de travail un compte rendu des échanges qui le concernent. De plus, le groupe Organisation et Méthode³⁶ prépare et envoie les comptes rendus des réunions de coordination à l'ensemble des membres), les rapports d'activité (chaque année, un rapport d'activité des deux structures est réalisé et envoyé avant la tenue de l'Assemblée Générale), les supports de présentation lors des Assemblées Générales ou des réunions (l'ensemble des réunions ou des Assemblées Générales se font sur un support Power Point), les documents décrivant les procédures pour différents types de tâches (dans les deux groupes : recrutement, groupement d'achat et fonctionnement), le business plan, les plans d'actions, les fiches de mission, les rétro-planning, les lettres d'informations à destination des membres ou celles à destination du grand public pour un total de plus de 250 documents.

2.2.3.2 La plateforme collaborative : Basecamp

Basecamp est un outil de gestion de projet collaboratif dont l'accès a été fourni par l'initiative américaine. J'ai pu suivre les échanges sur cette plateforme collaborative développée par la structure. Le service, accessible en ligne, facilite la communication et le partage de fichiers entre les membres de La Louve, l'identification des actions à mener et la visualisation des échéances de chaque projet. Il existe une page commune à tous et chaque groupe dispose de son propre espace. *Basecamp* permet également de stocker l'ensemble des fichiers relatifs au projet dans un seul et même endroit. Une fois l'adhésion ou la souscription faite, le président de la coopérative envoie un mail pour l'inscription sur l'espace collectif³⁷. Une fois la personne intégrée à un groupe de travail, le coordinateur dédié lui donne accès à l'espace groupe. Cette plateforme a plusieurs fonctions : elle sert au partage de fichiers, à la consultation de l'agenda

³⁶ Le groupe Organisation et Méthode est un groupe de travail transversal qui organise et coordonne le travail de l'ensemble des autres groupes et assure une vision globale au projet.

³⁷ Depuis janvier 2015, c'est le sous-groupe Gestion des membres qui envoie le mail pour s'inscrire sur *Basecamp*.

général de la coopérative ou de l’agenda du groupe de travail, elle permet d’informer les membres et notamment d’annoncer les réunions à venir, elle contient également un volet « *todo* » où sont recensées les tâches à venir. Un espace forum est prévu dans lequel les membres discutent de sujets touchant à la coopérative principalement. La plateforme étant en anglais, elle présente quelques difficultés de manipulation pour les membres non anglophones. Après plusieurs réclamations, un manuel d’utilisation et des tutoriels sur YouTube ont été mis en place.

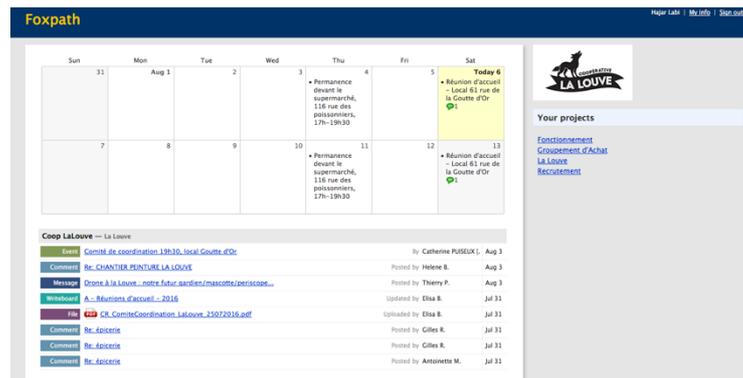


Figure 16 Interface de Basecamp

2.2.3.3 Le groupe Facebook

En tant qu’administratrice du groupe Facebook des membres, j’ai pu observer de près les échanges et les interactions numériques. Le groupe Facebook est une page fermée destinée aux seuls membres de La Louve. Nous étions deux à en assurer l’administration. Ensuite, à l’ouverture du supermarché deux autres personnes ont rejoint l’équipe.

Notre tâche principale est de donner les accès à la page. L’accès du demandeur est fait après vérification de sa souscription sur la base de données que nous recevons à un rythme hebdomadaire de la part de la coordinatrice du groupe « Participation des Membres ». En tant qu’administrateurs, nous sommes tenus de relayer certaines informations transmises par les groupes de travail et de répondre aux questions d’ordre pratique. La page Facebook est assez générique. Des liens promouvant une consommation dite plus responsable y sont partagés, des bons plans, des retours sur la participation à un évènement organisé ou auquel la structure a participé ou encore des invitations aux évènements de La Louve, l’avis sur un produit, un coup de gueule ou l’expression d’une fierté envers la structure. Les membres commentent,

participent, posent des questions sur le projet, un produit vendu par La Louve, une initiative.



Figure 17 Interface du groupe Facebook fermé de La Louve

2.2.3.4 Les e-mails

J'ai reçu pas moins de 5 000 mails des différents groupes de travail auxquels je participais – le groupe Recrutement, le groupe Convivialité, le Groupement d'Achat, le groupe Fonctionnement – ainsi que les e-mails du comité de coordination et ceux destinés à l'ensemble des membres. Ces derniers m'informaient des avancées du projet et des échanges et négociations entre les membres.

2.2.3.5 Les documents médiatiques

J'ai également recueilli un échantillon de documents médiatiques autour de La Louve. J'ai collecté plus de 200 articles de la presse nationale, régionale ou spécialisée dans les problématiques de collaboration ou de consommation responsable.

L'analyse de ces discours d'escorte permet d'enrichir les données observées par des éléments contextuels ; les membres de La Louve étant évidemment sensibles aux réactions des médias en termes de marketing et de communication mais aussi en termes de définition de soi face au

grand public.

Encadré 7 : Présentation des données secondaires

Type de matériau		Nombre
<i>Documents internes</i>	<i>Comptes rendus de réunions, documents de présentations (AG, réunion de groupes de travail, réunions de coordination), rapport d'activité</i>	<i>Env. 100</i>
<i>Articles presse</i>	<i>Presse généraliste et spécialisée régionale et nationale</i>	<i>Env. 150</i>
<i>Groupe Facebook</i>	<i>Post de messages Commentaires des membres</i>	-
<i>Basecamp</i>	<i>Commentaire des membres Document de travail</i>	-
<i>E-mails</i>	<i>E-mails échangés entre les différents membres de groupe</i>	<i>Env. 4500</i>

2.2.4 Notes de terrain

Outre la tenue d'un journal de terrain où je consignais mes notes ainsi que les descriptions des réunions et des rencontres après les événements, lorsque cela était possible, je prenais également des notes sur le vif, parfois directement sur mon ordinateur, notamment lors des réunions de travail ou des Assemblée Générale.

Les notes prises en différé concernent les situations d'échange, notamment lors des réunions d'information. Il s'agissait alors de garder en mémoire la richesse de ces situations, en particulier lorsque des personnes curieuses ou des futures recrues venaient se renseigner et poser des questions, ainsi que les échanges entre les personnes qui assurent comme moi la permanence. Autre moment intéressant qui apparaît régulièrement dans mon journal concerne les situations de discussions ordinaires lors de la préparation des paniers ou des distributions.

Ces échanges informels sont particulièrement intéressants parce qu'ils permettent de sceller les liens entre les membres mais aussi de révéler des tensions. Par exemple, à plusieurs occasions, les méthodes de travail font l'objet de vifs échanges, des prescriptions sont données pour mieux organiser le travail et définir le processus à suivre. D'autres échanges concernent la qualité des aliments vendus dans le groupement d'achat. Parfois, les échanges concernaient les principes directeurs avancés par La Louve lors des réunions ou dans les discours médiatiques produits par la structure. Les membres discutaient lors de ces occasions le choix des fournisseurs et des produits qui correspondent plus ou moins à des principes ou idéaux annoncés. J'ai pu observer lors de ces moments ordinaires, le questionnement des membres sur la définition qu'ils se donnent et celle qu'ils aimeraient promouvoir en observant l'application pratique et concrète de leurs propres idéaux.

2.2.5 Les prises de vue

Il m'est arrivé de prendre des photographies, de manière non systématique, n'ayant pas pu adopter ce réflexe. Ainsi, celles-ci n'ont pas été analysées et ne font pas l'objet d'un codage. Celles qui sont présentes dans ce manuscrit le sont à titre illustratif uniquement. Aucune photographie utilisée n'a été prise dans le but de réaliser un cliché artistique, la beauté de l'image comme le préconise Becker (2007) n'a jamais importé.

J'utilise de même des photos de seconde main pour illustrer certaines situations ; les sources sont alors toujours citées.

2.3 Méthode d'analyse : appropriation et thématisation

Les données sont analysées en suivant une méthode interprétative purement qualitative consistant en un aller-retour permanent entre les données rassemblées sur le terrain et la littérature. Le journal de terrain, les retranscriptions d'entretiens ainsi que les données secondaires sont lus, annotés et interprétés.

2.3.1 L'examen phénoménologique pour l'observation et les données secondaires

L'analyse débute par un examen phénoménologique des différentes données empiriques afin de se les approprier en profondeur. Paillé et Mucchielli (2012) préconisent de s'imprégner des données en se basant sur des « *lectures répétées, permettant de parvenir à une certaine stabilité de l'horizon de saisie phénoménologique* », qu'ils définissent comme la première phase du travail d'analyse. Cette lecture permet de « *reconstituer l'objet de l'analyse* »

Dans un deuxième temps, il s'agit de synthétiser les données et « *l'essence du témoignage livré [...] Il ne peut y avoir analyse sans condensation des données, avec l'avantage, pour certains types de recherche, d'une réduction et d'une concentration du matériau significatif, et d'une possibilité plus grande de manipulation des informations* ».

La présence sur le terrain pendant 20 mois a généré un matériau très riche et divers. La saisie phénoménologique et la synthèse systématique des données issues de l'observation constituent une technique de recueil et d'analyse efficace dans le cadre de cette recherche.

Des énoncés phénoménologiques sont donc produits à partir des données provenant des observations et des données secondaires « *La production des énoncés phénoménologiques représente en fait un premier niveau d'analyse et l'on peut ensuite y référer sans devoir relire nécessairement le corpus correspondant.* ». Ainsi des éléments du corpus analysé ont été pris en compte alors que d'autres ont été laissés de côté. Paillé et Mucchielli (2012) précisent que « *les divers aspects d'un témoignage ne sont pas tous significatifs par rapport à la problématique de la recherche. Il faut tenir compte à la fois des objectifs de l'étude et de la logique propre au témoignage.* ».

A la suite de cette sélection, le récit phénoménologique est produit. Il s'agit de lier les éléments identifiés comme importants dans les observations de façon à constituer un cas d'étude cohérent et riche et de les rapprocher des entretiens.

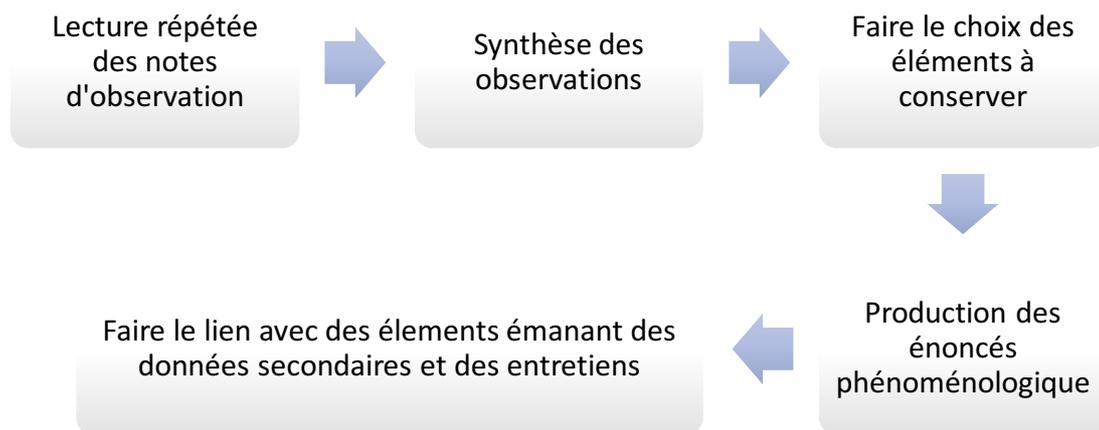


Figure 18 La méthode d'analyse des observations

2.3.2 Analyse par la théorisation ancrée pour les entretiens

L'analyse des entretiens s'inspire de l'analyse par théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967), reprise par Paillé (1994) réalisée sur le logiciel NVivo. L'expression « analyse par théorisation ancrée » est une traduction-adaptation de l'expression *grounded theory*, l'approche de théorisation empirique et inductive développée en 1967 par Glaser et Strauss.

L'analyse débute par la division du discours en unités d'analyse. Cela consiste à mettre en place un travail de catégorisation pour définir un univers de référence. Chaque catégorie est repérée dans les données émanant du terrain. Le retour constant aux données permet de rediriger le recueil des données en fonction des analyses intermédiaires et ainsi d'orienter le recueil de données vers les phénomènes qui semblent les plus intéressants d'un point de vue pratique ou théorique au cours de l'analyse (Strauss et Corbin, 1998). J'ai procédé par « thématization en continu » (Paillé et Mucchielli (2012, p. 237), à savoir par « *une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique. Ainsi, les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc., comme on le verra. Ce qui caractérise la démarche de thématization continue, c'est que cet arbre est construit progressivement, tout au long de la recherche, et n'est véritablement parachevé qu'à la toute fin de l'analyse du corpus.* » (Ibid.)

Concrètement, dans un premier temps, j'ai découpé les entretiens en unité de sens dans le sens de Glaser et Strauss (1967) qui correspond à un « incident critique » isolable du reste du corpus.

Dans un deuxième temps, des catégories ont été définies. La catégorisation « *est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 147). Cette phase implique l'interprétation et favorise l'abstraction. Etant dans la démarche inductive, les catégories ont émergé a posteriori au cours de la deuxième lecture et ont été réorganisées au fur et à mesure de la progression de l'analyse avant d'être nourries par les récits phénoménologiques produits à partir des observations ou un élément émanant des données secondaires.

Le traitement des données a débuté sur le logiciel Excel avant de passer au logiciel NVivo. Le recours à un logiciel de traitement s'est justifié la facilité de faire bouger les unités de sens ou catégorie mais la même démarche et plus ou moins les mêmes codes figures dans les deux.

Par rapport à la question du choix d'un logiciel, il fallait que celui-ci qui permette au chercheur de choisir son degré d'intervention dans le traitement de son corpus.

Pour cette recherche, le logiciel NVivo, fréquemment utilisé en sciences de gestion, a été retenu. En effet, il est conçu pour mener une analyse très manuelle, proche de « l'analyse papier-crayon » (Deschenaux et Bourdon, 2005) dans laquelle il s'agit de produire des catégories au fur et à mesure de l'analyse.

Un extrait des grilles de codage produites à partir du logiciel sont présentées en annexe 6.

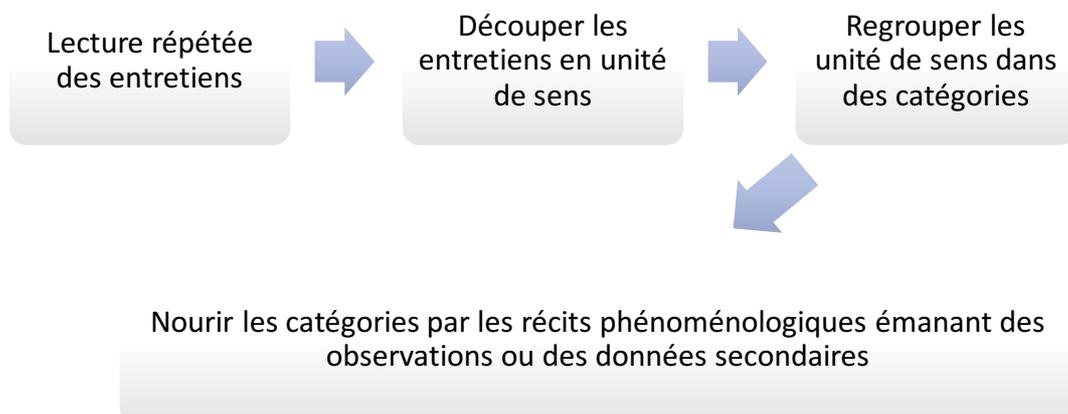


Figure 19 La démarche de traitement des entretiens

2.4 Réflexivité et éthique du chercheur

Plusieurs chercheurs ont conceptualisé la réflexivité du chercheur comme une sous-catégorie de l'introspection (Bettany et Woodruffe-Burton, 2007 ; Wallendorf et Brucks, 1993) destinée à examiner le rapport entre le chercheur et son objet de recherche. La position du chercheur sur le terrain et notamment la relation de pouvoir avec ses informateurs (Hirschman, 1986, 1993) est en effet déterminante car elle a un impact sur la réalité perçue et restituée. L'objectivation de cette position est donc non seulement importante pour mieux situer la réalité saisie à l'intérieur d'une relation et d'un contexte particulier, mais aussi fondamentale dans le sens où elle relève de la déontologie du travail de recherche et d'une mise en question continuelle du regard posé sur le réel.

Le travail ethnographique de longue haleine mené au sein de La Louve implique d'en devenir membre. Ceci sous-entend l'adhésion à des principes et des idéaux mais aussi la participation et l'animation d'événements et de rencontres. Je devais dans ce sens à la fois avancer à découvert, annoncer aux participants ma qualité de chercheur puisque je mettais en place des entretiens informels à la fin des réunions et tenter dans le même temps de rester discrète.

La réflexivité rejoint les règles éthiques qui doivent être respectées lors d'une recherche de ce genre. Château-Terrisse et *al.* (2016) identifient à ce sujet deux règles fondamentales : « les règles d'information et de consentement » et « la règle de confidentialité » en précisant que ces règles peuvent s'avérer difficiles à respecter, particulièrement dans un contexte français où en dehors des recherches cliniques un code déontologique n'est pas obligatoire.

2.4.1 Distance et familiarisation

La collecte de données et leur analyse n'est jamais une activité neutre. Elle amène à renoncer à l'objectivité. Elle replace le chercheur au centre de l'expérience (Devereux, 1967, Favret-Saada, 1977). Pour Devereux (1967, p. 77) : « *la perception d'une situation est influencée de manière radicale par la personnalité du sujet percevant. Souvent, le sujet d'expérience change la réalité, par soustraction, par addition, ou par remaniement de celle-ci en fonction de ses dispositions personnelles, de ses besoins et de ses conflits – pour une bonne part inconscients* ». Devereux (1967) prend en considération toutes les influences qui singularisent une recherche et reconnaît le principe de co-production (participation du chercheur aux données collectées et à leur analyse).

Par ailleurs, Silverman (2009) cité par Château-Terrisse (2013) préconise d'expliciter les raisons ayant mené au choix du sujet afin d'éclairer sur les possibles biais de subjectivité.

Le choix du sujet est né d'un questionnement personnel lié à ma sensibilité aux problématiques touchant à l'alimentation. J'ai pris connaissance de l'existence de La Louve en cherchant un groupement d'achat à Paris pour ma propre consommation. Le premier mail que j'ai envoyé pour me renseigner sur les modalités d'adhésion n'était motivé que par mon souhait de trouver une alternative de consommation à proximité de mon domicile.

Au premier abord, les valeurs portées par ce qui, à l'époque, n'était qu'un groupement d'achat rassemblant une centaine de consommateurs, étaient celle que je cherchais à respecter dans ma consommation quotidienne.

Au fur et à mesure de mes observations, j'ai relevé l'écart qu'il y avait entre le discours porté par l'initiative à son lancement et les pratiques de ses membres. A titre d'exemple, à un niveau gestionnaire et décisionnel, il m'a semblé que plusieurs décisions étaient prises en amont sans consultation de l'ensemble des membres. Certaines « stratégies » étaient mises en place pour pousser les autres membres à accepter des idées ou des propositions.

Au niveau du groupement d'achat, certains des fruits et légumes étaient achetés à Rungis, ils pouvaient de même ne pas être bio et cela sans que dans un premier temps les membres n'en soient informés ni que ça soit systématiquement signalé. Une posture contradictoire, alors que le supermarché promettait d'avoir une offre qualitative, au maximum bio, locale, en circuit court et avec une totale transparence concernant l'origine et la provenance de l'offre. D'autant qu'à ce stade où il y avait plus ou moins 150 paniers à distribuer, il aurait été possible de proposer des produits émanant de circuits courts.

Des produits hors saison étaient proposés, ainsi que des produits venant de très loin, comme du yuzu en provenance du Japon vendu à 35 euros le kilo avec comme argument de vente son prix 5 fois inférieur à celui de la Grande Epicerie de Paris.

Des pots étaient organisés à la suite des réunions et des Assemblées Générales, ces événements se déroulant le plus souvent à partir de 19h30. La plupart du temps, les produits proposés étaient des produits industriels achetés dans des supermarchés conventionnels. De même, les détergents utilisés pour nettoyer le local sont des produits néfastes pour l'environnement.

Mon statut d'observatrice me permettait d'observer ces écarts et comme noté plus haut, je m'astreignais (parfois difficilement) à n'intervenir en aucune façon de manière à garder la distanciation nécessaire avec l'objet de recherche et de la maintenir en particulier lors de la retranscription de mes notes de terrain.

2.4.2 Les règles d'information et de consentement

Toute personne participant à l'étude se doit d'être informée, et doit avoir le choix de participer ou non à l'étude.

- Les observations

L'observation est une tension entre la prise de partie (« l'engagement ») et la « distanciation » (Elias, 1995). Il faut être « engagé » lors de l'événement et « détaché » lors de la prise de note, ce que Beaud (2010) qualifie de vertu « objectivante », « distanciatrice » de l'écriture après coup (Beaud, 2010, p.143)

Afin d'informer les membres de La Louve de la tenue de mon enquête, j'ai, dans un premier temps, envoyé un résumé de mon projet et de ma démarche de recherche afin d'avoir un accord me permettant de mener mes observations et d'accéder facilement aux différents espaces (Cf. annexe n°2).

Lors de mes premières observations, durant les réunions d'un groupe de travail, je me présentais en précisant que je menais en parallèle une recherche sur La Louve. Je demandais alors l'autorisation d'enregistrer les propos tenus lors de la rencontre, tout en précisant que j'acquiesçais à toute demande d'arrêt de l'enregistrement. Avec le temps, ayant acquis une familiarité avec les personnes participantes, je n'ai plus eu à me présenter et je mettais automatiquement en marche le magnétophone. Lors des préparations ou des distributions de commandes, je me présentais uniquement sur demande.

Lors des événements de recrutement, rencontrant plusieurs personnes en même temps, je me présentais seulement comme membre de La Louve. En effet, les fois où j'ai précisé que je menais aussi une recherche sur le projet, les questions qui m'ont été adressées ont porté principalement sur mon sujet et ses objectifs et sur mes ressentis de La Louve. Ainsi, pour garder la spontanéité de l'échange, à ces moments, je me présentais seulement comme membre de Louve. Si la conversation s'engageait et que je souhaitais avoir plus d'informations sur une personne particulière voire mener un entretien informel avec elle, je précisais évidemment que je menais une recherche sur la structure.

- Les entretiens

J'ai précisé à toutes les personnes avec lesquelles j'ai mené des entretiens ma double qualité au sein de La Louve sans trop détailler mon sujet de recherche, ne voulant pas biaiser la perception

de mes répondants. Ces personnes m'ont ouvertement accordé leur consentement et je leur ai envoyé ultérieurement la retranscription de l'intégralité de l'entretien. Lors de trois entretiens, les interviewés m'ont demandé d'éteindre le magnétophone pour me donner des informations qu'elles estimaient confidentielles, ce que j'ai respecté.

2.4.3 La confidentialité

En principe, en dehors du chercheur, nul ne doit connaître le nom des personnes ayant participé à l'étude. Kaiser, 2009 précise toutefois que « *la protection de l'identité des participants est dans la pratique souvent difficile à mener et souffre de révélation déductive* ».

Dans le cadre de ce travail, le nom de la structure n'a pas été changé, les réunions sont identifiables et les personnes peuvent potentiellement être reconnues. J'ai pris soin toutefois de toujours demander l'autorisation d'enregistrer les réunions et à aucun moment on ne m'a demandé d'arrêter d'enregistrer.

Pour tenter de garder l'anonymat lors des entretiens formels, j'ai fait le choix de changer le nom de tous les participants mais il reste possible, par « déduction », au vu de leur parcours ou des fonctions qu'ils occupent, de les identifier. Cependant aucune des personnes auxquelles j'ai envoyé la retranscription intégrale des entretiens n'a demandé de passer sous silence ce qu'elle m'a dit. Les informations dites en off n'ont fait l'objet que d'une retranscription partielle *a posteriori*.

2.5 Immersion au sein de La Louve

2.5.1 Premiers contacts

La Louve n'était pas mon premier choix de terrain. Je souhaitais dans un premier temps étudier les cas de La Ruche qui dit Oui et Artisans du Monde comme initiatives promouvant une consommation plus responsable mais aux mécanismes de participation différents. La Louve est particulièrement intéressante par rapport à ces autres terrains dans la mesure où il m'était donné d'observer et de participer à une consommation dite plus responsable en train de se construire et de voir les dynamiques à l'œuvre, les négociations et les choix opérés. Dans un premier temps, j'ai pensé faire une analyse multi-cas, mais il m'a semblé important de mener une ethnographie au sein de La Louve. L'ethnographie nécessitant un temps long, je ne pouvais

avoir un traitement semblable pour les deux autres terrains. Je me suis ainsi concentrée entièrement sur le terrain de La Louve.

Le 18 novembre 2013 à 14h25, j'ai envoyé un premier mail en tant que simple individu souhaitant se renseigner sur un mode de consommation alternatif. J'ai reçu une première réponse le même jour à 17h45. Ce mail me remerciait pour mon intérêt, m'expliquait la manière d'intégrer l'initiative et me transmettait les différentes façons de « *garder le contact avec nous et/ou vous investir* ». Les propositions étaient de trois ordres :

- Informatif : le suivi de l'évolution de l'initiative en recevant la newsletter
- En s'investissant dans les groupes de travail.
- Communicatif : en relayant l'information dans mon réseau.

A ce mail était joint le bulletin d'inscription à l'association.

Un peu plus tard dans la soirée, j'ai reçu un second message contenant une invitation à la réunion d'information qui était organisée le 4 décembre 2013.

Cette période coïncidait pour La Louve à la première levée de fonds lancée par l'initiative à travers une plateforme de *crowdfunding*³⁸.

A travers cette levée de fond, beaucoup d'articles de journaux dans la presse locale, nationale ou spécialisée ainsi que des pages de blogs ont été produits et fortement relayés sur les réseaux sociaux.

Ma première approche du terrain est donc fortement médiatisée : le site internet, les commentaires sur la plateforme de levée de fond, les messages électroniques puis les articles de presse en ligne ou les commentaires des internautes sur les réseaux sociaux.

Ce premier contact *via* le traitement médiatique et la réaction des internautes sur la structure m'a permis d'identifier l'intérêt et la pertinence que pouvait présenter ce groupement d'individus travaillant ensemble pour constituer un collectif œuvrant pour une consommation responsable. Il m'a permis également de considérer cette entrée médiatique comme fondamentale dans la définition de la Louve, pour ses membres comme pour le grand public au point d'intégrer ces discours d'escorte dans mon corpus d'analyse. Tout l'intérêt de cet objet

³⁸ Les objectifs de cette collecte étaient de : « 1. Acheter des équipements : 2 réfrigérateurs / congélateurs professionnels, une balance professionnelle, un ordinateur, ...2. Salarier de manière temporaire une personne qui coordonnera les chantiers grandissants du développement du projet et qui assurera le montage du dossier complet à présenter aux institutions en 2014. 3. Disposer dans le 18ème d'un premier lieu d'accueil des membres et sympathisants, où se passeront les distributions pour le groupement d'achats, les réunions et animations. Parallèlement, et c'est très important, le montant des contributions ainsi que le nombre de contributeurs montreront aux banques et aux bailleurs la force de mobilisation de notre projet...élément essentiel pour sa réussite. » Présentation du projet pour la campagne de *crowdfunding* sur le site *Kiss kiss bank bank* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.kisskissbankbank.com/le-supermarche-collaboratif-de-la-louve--3>> (consulté le 13.06.16).

de recherche est de me donner l'occasion d'observer une démarche collective en train de se faire, ce qui était mon idée de départ et d'examiner également l'écho et les écarts entre des discours et les pratiques réelles.

2.5.2 Négociation de l'accès au terrain

En mars 2014, j'ai pris contact avec la structure afin de demander l'autorisation officielle de réaliser une enquête ethnographique et adopter le « point de vue du natif³⁹ » (Geertz, 1973).

Une première entrevue a alors lieu avec l'une des « pilotes » du projet (ils sont au nombre de sept à ce moment de l'enquête). Durant cette rencontre, Manon a d'abord retracé l'histoire de la structure, sa filiation au modèle de Park Slope Food Coop, présenté les personnes qui portent le projet et le rapport aux pouvoirs publics. En retour, elle m'a posé des questions sur mon sujet de thèse. J'ai alors répondu que je travaillais sur la consommation responsable. A ce stade de la recherche, mes objectifs et ma problématique étant en cours de construction dans le cadre d'une démarche inductive, je me suis limitée à présenter à Manon uniquement le cadre général dans lequel s'insère mon enquête.

Ce premier entretien m'a permis d'avoir une vision plus globale de La Louve et de l'organisation du travail dans celle-ci. Surgissait alors un premier questionnement sur ce qui amenait les gens à adhérer et à fournir du travail gratuitement.

D'autre part, la rencontre avec un membre⁴⁰ disposant d'un « pouvoir statutaire » symbolique (Adler et Adler, 1986) constituait une bonne entrée en matière qui par la suite m'a facilité l'accès aux réunions de coordination et l'accès aux groupes de travail que je voulais rejoindre.

A la suite de ce premier entretien, j'ai assisté comme noté plus haut à une série de réunions d'informations. J'ai pu rejoindre à la fois le groupe Recrutement et le Groupement d'Achat et j'assistais aux réunions de coordination. Par la suite, j'ai pu intégrer le groupe fonctionnement (l'ensemble de ces groupes est détaillé lors de la présentation du terrain chapitre 2 point 1.2. Des groupes de travail structurants pour la coopérative).

En réponse à ma demande de mener une enquête ethnographique, on m'a informée que le

³⁹ Le « *native point of view* » permet de voir la réalité à travers le point de vue « *local* » celui « *d'une culture située et non représentée* » (Geertz, 1973).

⁴⁰ Manon fait partie des 7 pilotes qui ont mis sur pieds La Louve. C'est un membre qui est respecté et écouté par toutes les personnes impliquées dans la gouvernance de la structure.

meilleur moyen de le faire était de fournir du travail à La Louve et que la structure était en demande de main d'œuvre.

Il m'a été signalé que des documents sur l'histoire de la coopérative étaient disponibles sur la plateforme participative de la structure et qu'ils constituaient une bonne entrée en matière pour s'informer sur La Louve. On m'a précisé en effet qu'il me serait très difficile de mener des entretiens avec les membres, considérant leur charge de travail professionnel et bénévole.

2.5.3 L'expérience émotionnelle comme élément du processus de recherche

Plusieurs chercheurs vivent un sur-engagement (parfois militant) au sein de leur terrain de recherche (notamment les terrains associatifs et/ou humanitaires) conduisant à ne pas avoir une distance critique nécessaire. Mon engagement sur le terrain s'est exprimé de manière paradoxale. J'éprouvais en effet, un sentiment négatif⁴¹ après la première phase enchantée de la découverte du terrain. Cela témoignait de mes attentes trop grandes ou trop idéalisées vis-à-vis de ce type de structures. La déception que j'ai ressentie m'a amenée à être critique, et conduit au contraire à une forme de sur-distanciation. La période de découverte de La Louve, d'abord à travers le discours médiatique puis les premières observations, a été pour moi une phase de grand enthousiasme. Le projet semblait répondre à trois piliers centraux que je cherche pour ma consommation personnelle : (1) une éthique dans la consommation, (2) une démocratie dans la prise de décision et (3) un projet réaliste souhaitant s'émanciper du système marchand avec un ancrage dans le territoire et la recherche d'une mixité sociale. Par la suite, au fur et à mesure de mes observations, les principes qui me faisaient apprécier le projet se sont l'un après l'autre effondrés engendrant un sentiment négatif envers mon terrain de recherche. J'observais en effet qu'une certaine opacité entachait le choix des produits ou alors la mise en place des « stratégies » amenant à faire accepter des choix (faits par un comité restreint) et imposés à l'ensemble des membres. Je notais enfin que le projet s'apparentait de plus en plus à une entreprise marchande de distribution de denrées plutôt qu'à un projet souhaitant amener un changement sociétal ou recherchant une forme d'émancipation des lois du marché.

Je me suis liée d'amitié avec des membres de La Louve, nos rapports sont cordiaux et ces relations sont nécessaires pour la conduite du terrain et pour que je puisse faire partie du

⁴¹ Un sentiment négatif peut également être une forme de sur-engagement. Dans mon cas, ce sentiment négatif relève précisément des attentes trop grandes que j'avais vis-à-vis de ce type de structures. En prendre conscience, grâce au travail réflexif, m'a conduite à rester vigilante par rapport à ce ressenti et à l'objectiver systématiquement.

collectif pour mieux saisir ce qui s'y joue. Il m'est arrivé de les rencontrer en dehors de la structure mais le projet n'avait plus le même attrait pour moi. La coopérative ne répondait plus à cet idéal de départ. Pour assurer une bonne distanciation du travail ethnographique, j'ai longuement discuté avec d'autres chercheurs et ma directrice de thèse. J'ai également réalisé un entretien réflexif d'une durée de 90mn sur mon terrain avec une chercheuse. Ces difficultés sont courantes dans ce genre de démarche. Comme le souligne Eriksen, « *les textes clairement développés, systématiques et bien équilibrés écrits par les anthropologues sont plus que souvent le produit final d'une longue période sur le terrain caractérisée par l'ennui, la maladie, les privations personnelles, de déceptions et de frustrations* ». Ce qui a toutefois été intéressant, a été d'utiliser ce sentiment éprouvé pour mieux questionner le terrain. C'est ce ressenti qui m'a conduit à poser la question du travail des membres et du degré d'investissement à la vue des contradictions entre les principes et les actions. Je n'étais pas la seule à observer ces contradictions comme l'ont révélé en partie les entretiens avec des personnes ayant quitté la structure et les échanges avec une chercheuse présente sur ce terrain⁴².

Ce terrain s'est révélé difficile parce que le « je » méthodologique était à la fois personnel et professionnel, m'amenant à une sur-distanciation. Il fallait « *opérer un retour sur soi afin de prendre une nécessaire distance non seulement avec le terrain, les enquêtés, mais également avec soi-même* » (Boumaza et Campana, 2007). Les solutions mises en place pour mettre en lumière ces difficultés m'ont permis après une période de blocage, de dépasser mon ressenti négatif et de maintenir un équilibre entre engagement et distanciation. L'éprouvé négatif est devenu alors une véritable source de réflexion épistémologique et théorique.

2.5.4 Conditions de validité d'une ethnographie

Pour évaluer la validité d'un travail ethnographique, Weber et Beaud (2010) insistent sur le respect de trois conditions :

(1) L'interconnaissance : le respect d'un degré élevé d'interconnaissance est la première condition à respecter lors de la conduite d'une enquête ethnographique. Les deux auteurs (2010, p. 296) soulignent que : « *Sans interconnaissance, pas de terrain, pas d'enquête*

⁴² A partir de septembre 2014, une chercheuse en philosophie, Muriel Prévot Carpentier, a mené son terrain sur La Louve. Son projet de recherche d'une année portait sur la démocratie dans l'activité de travail dans une démarche ergologique. Nous avons beaucoup échangé sur notre terrain commun, nous partageons en grande partie les mêmes analyses sur la coopérative. Nous avons présenté des communications ensemble et avons de même publié un article et deux chapitres d'ouvrage. Il m'arrivait au sortir d'une réunion de coordination, d'une Assemblée Générale ou d'un événement auquel j'ai participé, de l'appeler pour partager des observations entre pairs, favorisant par la même l'objectivation de mes analyses.

ethnographique. C'est là une règle d'or qui ne souffre aucune exception [...] Cela ne veut pas dire qu'il soit impossible d'enquêter hors milieu d'interconnaissance : simplement, ce sera une enquête d'un autre type ». Cette interconnaissance concerne l'« *ensemble de personnes en relation directe les unes avec les autres ou plus exactement, qui disposent, les unes sur les autres, d'un certain nombre d'informations nominales* » (Ibid. p. 275). Cette condition est pleinement remplie ici. L'interconnaissance forte est assurée dans les groupes de travail et entre les membres d'un même groupe de travail et les instances de gouvernance de la structure. Les moments où l'interconnaissance était faible concernaient les événements destinés à un public extérieur⁴³.

(2) La réflexivité : c'est-à-dire la prise en compte des réactions et de la place du chercheur au sein de son terrain. C'est un leurre d'avancer que la posture d'un chercheur est neutre. J'ai ainsi tenu, dans cette partie consacrée à la méthodologie de la recherche, à me « décrire pour rendre compte de [mon] témoignage » et à donner à voir comment se sont déroulées les différentes étapes de mon enquête et les liens entre ma présence en tant que chercheur et la définition des problématiques dans le cadre d'une démarche inductive.

(3) La durée de la présence sur le terrain : une durée longue sur le terrain est préconisée, de un mois à un an et non pas trois ou quatre jours de temps en temps. La présence sur un temps long facilite les rencontres et permet des échanges différés. J'étais présente sur le terrain pratiquement chaque jour et ce sur plusieurs semaines (en journée lors des phases consécutives de réception, préparation de commande et distribution et en soirée lors des réunions dans le local ou des permanences pour les inscriptions) (Cf. Relevé des heures d'observation Encadré 4 Résumé des observations réalisées).

⁴³ Par exemple, j'inclus dans la catégorie des événements destinés à un public extérieur les réunions d'informations par exemple, qui sont les moments de présentation du projet en vue du recrutement de nouveaux membres. Et lors des réunions d'information, je m'intéressais au discours porté par les personnes présentant La Louve et à leurs réponses aux questions posées par l'auditoire.

2.6 Les limites méthodologiques

L'analyse basée sur une approche ethnographique recèle un certain nombre de difficultés méthodologiques communes en Sciences Humaines et Sociales. Dans les différentes disciplines des SHS, il s'agit de s'intéresser à des « objets » qui sont des « sujets », comme souligné par Uhl (2004) : « *Les sciences sociales s'occupent des relations entre les hommes. Les 'objets' sont en même temps des 'sujets'* » Uhl (2004), elle ajoute que « *l'objet à construire n'est donc pas stable, mais opaque et fuyant parce que constamment altéré* » (Ibid., 2004). Ainsi en dépit de l'arsenal méthodologique mobilisé par le chercheur afin d'assurer une distanciation par rapport à son objet de recherche, il ne peut être qu'un « spectateur engagé » (Aron, 2004) alliant « engagement et distanciation » (Elias, 1993). Autre limite du travail ethnographique, en tant que travail situé, ce sont les possibilités réduites de montée en généralité contrairement aux travaux quantitatifs. Le travail décrit une situation singulière, à un moment donné, conduit par un chercheur particulier. Ceci étant, ce biais est également bien compris par la communauté de chercheurs. Il ne permet certes pas d'avancer des conclusions généralisatrices mais ce n'est qu'à ce prix et que grâce à cette méthode que l'on accède à une réalité à son niveau micro sociologique et intime.

2.6.1 Influence du chercheur sur son objet de recherche

Les données collectées par observation participante ou non-participante ou par le biais d'entretiens ne peuvent se revendiquer d'une totale neutralité. Être présent sur un terrain influe sur les situations observées « *voire perturbe le déroulement des événements observés* » (Uhl, 2004). Même en prenant des précautions pour avoir le moins d'influence sur mon terrain d'enquête, en m'astreignant autant que possible d'intervenir lors des réunions par exemple, je suis consciente que ma présence a pu influencer sur le déroulement de certaines séquences. J'ai même remarqué que certains acteurs me fixaient et épiaient ma réaction en donnant une réponse à des questions qui leur étaient posées lors des réunions d'information. Par ailleurs, ne pouvant pas suivre la totalité des groupes de travail ni l'ensemble des activités des groupes dont j'étais membres, même en veillant à lire les comptes rendus réalisés en mon absence, certaines observations m'ont certainement échappé. Comme le souligne Devereux (1985), il faut « *apprendre à admettre qu'il (l'ethnologue) n'observe jamais le comportement qui « aurait lieu en son absence* » ».

Je suis, de même, consciente que les entretiens que j'ai menés sont un récit qui m'a été narré à

un moment donné dans un contexte donné. Comme le précise Devereux (1985) « *l'ethnologue n'entend pas* » le même récit qu'un même narrateur eut fait à un autre que lui ». Ainsi le regard que j'ai envers mon terrain (singulier et situé) est un regard porté par un chercheur singulier à partir de ce qui lui a été raconté, c'est-à-dire des discours situés dans l'espace et le temps.

2.6.2 Influence de l'objet de recherche sur le chercheur

Le chercheur construit le terrain en même temps que celui-ci construit le regard du chercheur, il s'agit d'un rapport « dialectique » comme le note Uhl (2004): « *les rapports entre l'observateur et l'observé sont des rapports de réciprocité dialectique [...] l'observé trouble le regard de l'observateur ou du chercheur* ». Je ne nie pas l'affect que j'ai pu avoir envers ce terrain. Et je ne nie pas que celui-ci a pu avoir une influence sur ma perception amenant à un retour réflexif permanent.

La relation liant le chercheur et son objet conditionne la quantité d'informations recueillies et leur qualité, cette relation influence de même la manière dont ces informations sont interprétées.

Résumé du chapitre

Ce chapitre présente le contexte et la méthodologie de la recherche. Il décrit La Louve comme une coopérative d'un genre nouveau où le travail des membres est essentiel. Cette coopérative œuvre à démocratiser la qualité en se basant sur le travail bénévole.

Dans un deuxième temps, le chapitre présente la méthodologie de la recherche. Celle-ci s'appuie sur une approche qualitative qualifiée d'ethnographie, en s'appuyant sur une démarche inductive, la pertinence de ces choix sont explicités. Par la suite, la fabrique de la recherche dans le cadre de l'ethnographie est présentée, ainsi j'explique ma démarche réflexive, les difficultés rencontrées et comment je les ai dépassées. Dans un dernier temps, sont présentés les limites de la démarche ethnographique et ses conditions de validité.

CHAPITRE 2

LA LOUVE : ORGANISATION ET FINALITES D'UNE COOPERATIVE D'UN GENRE NOUVEAU

Chapitre 2

La Louve : Organisation et finalités d'une coopérative d'un genre nouveau

Dans ce chapitre, sera présentée la monographie de La Louve basée sur l'observation de la structure entre avril 2014 et janvier 2016. Le travail étant central dans ce projet, dans un premier temps, je décris la façon dont le travail s'est progressivement organisé et structuré. Dans un deuxième temps, je présente de modèle d'affaire de cette forme de distribution alternative. Pour la mise en place de cette alternative, La Louve a choisi de se doter du statut de coopérative. Je donne à voir, dans une troisième partie, comment se met en œuvre la coopération au sein de La Louve et dans quelle mesure cela a pu renouveler le modèle coopératif. Enfin, je présente un épilogue de l'ouverture de la structure. En effet le supermarché n'avait pas encore ouvert à la fin de mon observation. Cette partie, sur la base d'entretiens que j'ai réalisés en juillet 2017, est consacrée à l'ouverture du supermarché. Elle est axée sur l'organisation du travail pendant, la perception de l'offre de produit, et la gouvernance.

Chapitre 2 : La Louve – Organisation et finalité d’une coopérative d’un genre nouveau
1. Une organisation du travail adaptée à l’élaboration d’un supermarché
1.1.Des personnes structurantes : Des visionnaires et des gestionnaires 1.2.Des groupes de travail structurants pour la coopérative 1.3.Les figures du travailleur à La Louve 1.4.Le travail salarié : la référence pour les membres 1.5.Le travail rémunéré
2. Le modèle d’affaire pour la mise en place de l’alternative
2.1.Le modèle économique 2.2.La volonté d’être un projet social 2.3.L’éthique écologique 2.4.« L’alternative séduisante » 2.5.Des motivations de mise en place d’une alternative à la grande distribution
3. La coopérative pour faire le collectif
3.1.La riche histoire de la coopérative de consommateurs 3.2.Le renouvellement du modèle coopératif 3.3.Une gouvernance entre pragmatisme et impératif de démocratie
4. Epilogue
4.1.Une succession de retards 4.2.La Réunion d’Accueil pour comprendre comment travailler à La Louve 4.3.Le travail des bénévoles organisé sur la base de <i>shifts</i> 4.4.L’offre de produits 4.5.Un projet porteur d’utopie

Tableau 8 Structure du Chapitre 2

1 Une organisation du travail adaptée à l'élaboration d'un supermarché

La Louve a un fonctionnement en mode projet. Les compétences y sont valorisées et en deviennent indispensables. Ainsi, elle se base sur des concepts de gestion et met en valeur des processus similaires à ceux nécessaires à la réussite de projets dans le cadre d'entreprises privées, en prenant appui sur les mêmes outils. Il y existe une forme de mimétisme institutionnel qui ressort fortement dans le travail tel qu'il est réalisé au sein de cette organisation coopérative. Le travail est structuré en groupes de travail dans le respect d'une hiérarchie implicite, une division et un cloisonnement dans les tâches.

Je décris dans une première partie comment s'est structuré le travail, pour donner à voir ce qui ressort comme similaire au fonctionnement d'une entreprise classique.

1.1 Des personnes structurantes : Des visionnaires et des gestionnaires

Comme signalé précédemment, l'association de *La Louve* a été créée en 2011 à l'initiative de deux américains vivant à Paris pour promouvoir une alternative citoyenne dans la ville de la gastronomie française, en obtenant l'aide d'appuis prestigieux tels les meilleurs ouvriers de France ou des potagers de renom à l'instar du potager du roi à Versailles.⁴⁴

Ces deux fondateurs sont parvenus à rassembler un premier groupe de personnes autour de l'imaginaire de leur projet. Une des premières personnes à les avoir rejoint, devenue une pilote⁴⁵ du projet, décrit ainsi les instances dirigeantes de la structure associative en avril 2014 :

« Les 7 personnes qui composent le comité de pilotage de La Louve : 3 américains plutôt dans la vision et 4 personnes qui sont plutôt dans la gestion. Et les deux composantes ont besoin l'une de l'autre. Nous sans eux on n'aurait pas osé, mais eux sans nous, ils ne pourraient pas faire, donc on est soudé par cette forme de complémentarité ». (Manon)

Cet extrait d'entretien donne le ton : la structure est chapeautée par des pilotes qui ont deux approches : l'« *utopie*⁴⁶ » caractérise ceux qui sont considérés comme les « *visionnaires*⁴⁷ » du projet et le « *pragmatisme* » caractérise les « *gestionnaires* ». Ces deux approches sont distinctes mais complémentaires. On retrouve des acteurs qui portent une vision stratégique et d'autres qui sont plus à l'aise avec sa mise en œuvre opérationnelle.

L'analyse montre que deux groupes de pilotes aux identités distinctes sont aux prises au sein de cette organisation et ces deux types de profil ressortent comme structurants pour et dans l'activité d'organisation de La Louve.

Les deux catégories de décisionnaires qui structurent l'activité de La Louve, les « *visionnaires* » et les « *gestionnaires* » ont des acceptations différentes de la norme. La norme s'entend ici dans un sens législatif ou organisationnel. Les décisions sont prises par les « *gestionnaires* » en tenant

⁴⁴ Vidéo de présentation du projet pour la campagne de *crowdfunding*, voir le site *Kiss kiss bank bank* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.kisskissbankbank.com/le-supermarche-collaboratif-de-la-louve--3>> (consulté le 29.04.15).

⁴⁵ Au début de mon observation, les instances dirigeantes de La Louve se qualifiaient de « pilotes », ces pilotes se réunissaient à une fréquence mensuelle pour prendre les décisions organisationnelles et stratégiques du projet. Dans un deuxième temps, ces pilotes ont pris le qualificatif de « coordinateurs ». Par la suite ils deviendront les membres élus du comité de gouvernance.

⁴⁶ La vision de l'utopie porte aussi bien sur le projet que sa mise en œuvre dans le projet et sa mise en œuvre.

⁴⁷ Le terme de « visionnaire » est utilisé lors des réunions d'informations, ce qualificatif apparaît également avec un grand nombre d'occurrences dans le corpus d'entretiens. Les visionnaires font partie en majorité des fondateurs, dans les instances dirigeantes de la structure, ils sont trois, tous trois américains, ayant longtemps vécu aux Etats Unis d'Amérique.

compte la faisabilité, les critères financiers, techniques etc. alors que « les visionnaires » vont généralement être guidés par « l'utopie » qu'ils portent, fondée sur le dépassement de soi des individus faisant le collectif. Ainsi, les « gestionnaires » s'appuient majoritairement dans leur prise de décisions sur des aspects normatifs gestionnaires, alors que les « visionnaires » n'y ont que ponctuellement recours. Ces derniers feront appel aux normes de gestion pour accélérer une prise de décision, pour s'opposer à un projet, lorsque les idées ne sont pas tout à fait conformes à leur conception actuelle du projet ou pourraient mettre en péril son développement rapide. Par exemple, pour reporter l'éventualité de la mise en place d'un service de livraison défendu⁴⁸ par le porteur de l'idée, les visionnaires se sont opposés en considérant la livraison comme « *trop complexe* » à mettre en place et « *trop individualisante surtout à ce stade d'élaboration du projet* »⁴⁹. En d'autres circonstances, le mot porté par les visionnaires est davantage « *puisque c'est impossible nous le ferons* ».

Les membres qu'ils appartiennent à la catégorie des « gestionnaires » ou des « visionnaires » manifestent une croyance profonde en la force imaginative portée dans le projet par les membres fondateurs. La culture américaine est valorisée comme un élément participant de la capacité d'entreprendre et à se tourner vers l'avenir sans se laisser arrêter par des freins ou des références historiques considérées passéistes :

« Parce que, pour te dire franchement, quand je suis rentrée dans La Louve, j'ai adoré le côté américain, newyorkais de Tom et Brian. Moi, je suis aussi venue beaucoup pour cela. Parce que ce sont des Américains. Ils ont un côté excessivement positif et moi, ce que j'adorais, c'est que Tom dise : « bon, on va essayer des choses. On va les faire et après cela on verra ». Donc pour moi, c'était ce : « tu veux le faire ? Discutons-en et vas-y. Vas-y ! Après cela on débriefe mais vas-y ! » [...] Moi, ce qui m'intéressait c'était le laboratoire social et le fait que les mentalités des gens pouvaient changer. Moi, c'est cela qui m'intéresse [...] C'est-à-dire qu'il y avait quelque chose de... Parce que Tom et... Tom était très présent. Il était très aux manettes. Donc il était très à discuter avec chacune des personnes. Donc il y avait un esprit... cela se faisait de façon virale tu vois, il imbibait... Il insufflait et, sans que les gens le sachent, il changeait leur mode de comportement tu vois. Ils devenaient positifs... ils étaient enthousiastes. Ils avaient envie de prendre des risques... voilà. Et c'est cela que moi j'ai adoré les... pendant les six premiers mois, que j'ai adoré... quand j'ai fait une émission de télé avec des

⁴⁸ Le membre en question a réalisé tout un dossier sur la livraison : étude de différentes possibilités de livraison, sondages auprès des membres, etc. sur plusieurs semaines de travail.

⁴⁹ Journal de bord, réunion des coordinateurs du 23 mars 2015, local de la Goutte-d'Or, La Louve, Paris.

Canadiens pendant huit ans, où il y avait ce minding-là et c'est très difficile de le créer en France. Donc en fait, moi quand j'ai vu La Louve : « oh ! » et que j'ai rencontré Tom et Brian, je me suis dit : « ouah !! Je veux être... je veux voir. Je veux voir les gens changer. Je veux voir ce minding français fondre ». Parce que je l'ai vu moi dans cette émission que j'ai faite pendant huit ans, c'était majoritairement des Canadiens et les Français pareils : ils changeaient les Français. Au départ, ils commençaient à tout critiquer et puis, petit à petit, c'était génial ! Et cela a duré 10 ans quand même, tu vois, et cela a fait des merveilles ! » (Stéphanie).

L'observation permet de voir émerger une sorte de discours porteur d'un mythe sur la création de la coopérative. Pour consacrer la jeune existence de La Louve, il a paru indispensable de produire le rapport d'activité de l'année 2014 en lui donnant un contenu et une épaisseur dont les 148 pages sont présentées en Assemblée Générale en disant : « ça nous permet d'historiciser La Louve »⁵⁰. Cette assertion intervient alors que l'organisation n'a que trois ans d'existence et n'a pris que fin 2013 une ampleur réelle suite à la campagne de *crowdfunding* et l'importante couverture médiatique dont a alors bénéficié le projet⁵¹. Ce discours du mythe n'est pas propre à cette organisation et a déjà été pointé par Meyer et Rowan (1977) comme étant de l'ordre de l'activité symbolique et participant à la vie de l'organisation et à son institutionnalisation. Il est souligné comme indispensable pour différencier l'organisation concernée des organisations qui pourraient être considérées comme similaires ou du même champ : les supermarchés de l'économie traditionnelle ou de type coopératif dans le cas de La Louve.

Les pilotes du projet ont tissé un noyau dur autour duquel gravitent les autres membres organisés autour de la division du travail, du cloisonnement des tâches et du respect de la hiérarchie. Je développe plus en profondeur ces trois éléments dans la partie 1.4.

L'organisation du travail a progressivement évolué mais la coopérative s'est dotée très tôt d'un organigramme. Les pilotes ont disparu pour intégrer le Conseil d'Administration tant de l'association que de la SAS à forme coopérative.

Du point de vue juridique, il y a donc deux organes de fonctionnement qui représentent une organisation unique. Les membres des deux instances, qui sont en majeure partie les mêmes,

⁵⁰ Assemblée Générale de l'association « Les amis de La Louve » du 22 avril 2015, salle paroissiale Saint Denys, Paris.

⁵¹ C'est-à-dire qu'au moment où on parle « d'historiciser La Louve », la structure a à peine plus d'une année d'existence effective, de surcroît en mode projet (Source : journal de bord avril 2015).

ont élu les mêmes Conseils d'Administration, à l'exception d'un membre, ainsi que le même président qui est l'un des deux membres fondateurs⁵².

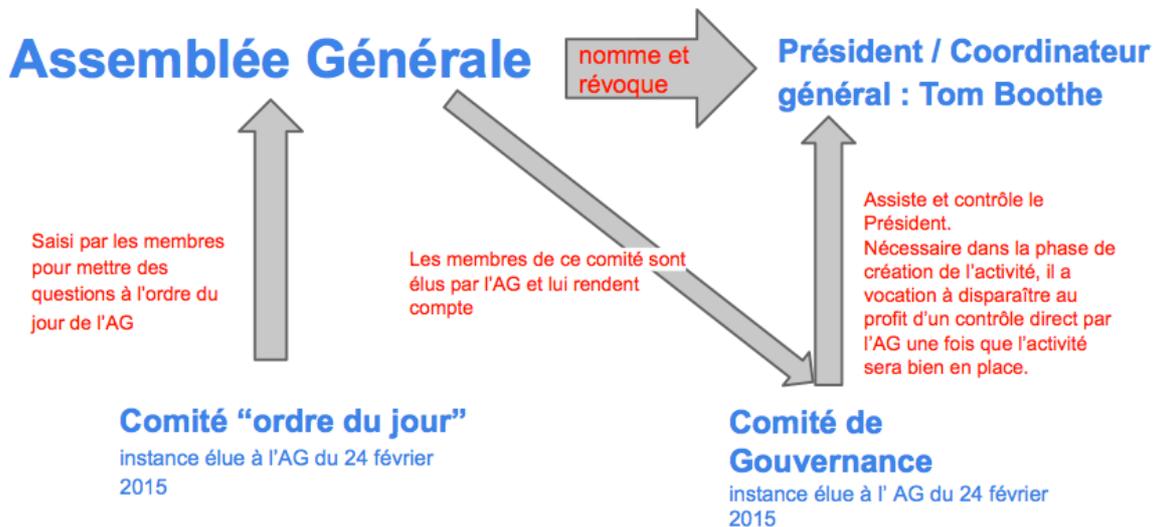


Figure 20 Les instances dirigeantes de La Louve (Document interne de La Louve)

L'organigramme (Figure 22 Organigramme de La Louve en janvier 2016) présente 17 groupes de travail⁵³ et se complexifie au fur à mesure du développement du projet (cf. Figure 21 Organigramme en avril 2014). Chaque coordinateur prend en charge un axe particulier du travail.

⁵² Une fois que la SAS a vu le jour, les réunions pour l'association et la SAS ont lieu en même temps et tiennent leurs Assemblées Générales en même temps. Lors de l'AG de présentation des résultats, un temps est consacré pour chacune des deux.

⁵³ A mai 2016.

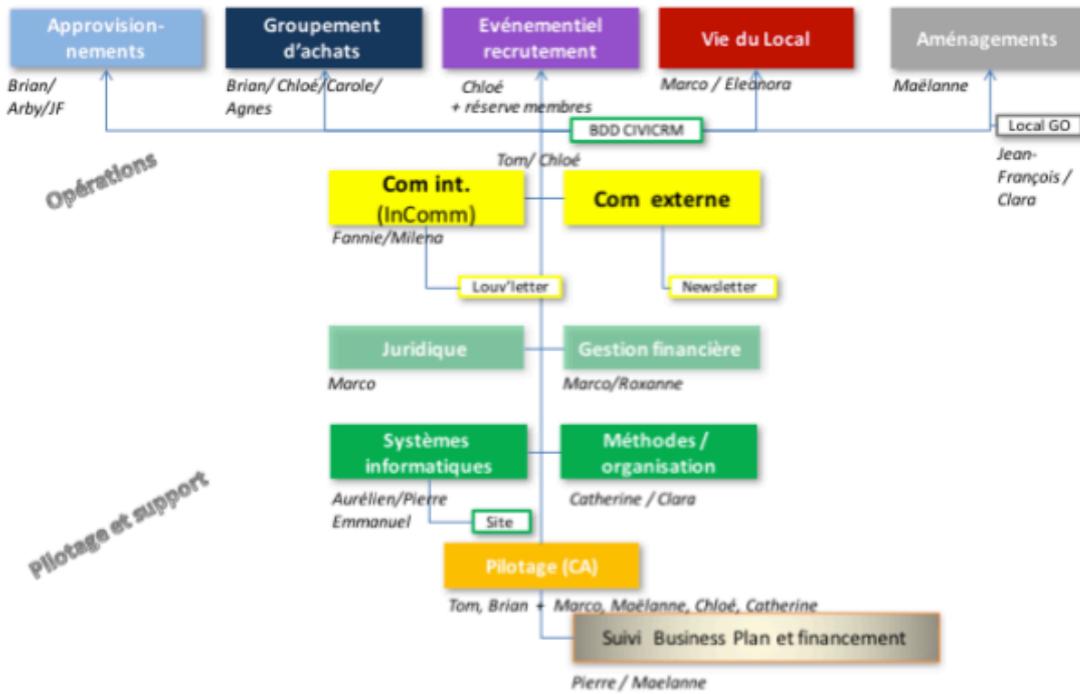


Figure 21 Organigramme en avril 2014

Schéma d'organisation des groupes, janvier 2016



Figure 22 Organigramme de La Louve en janvier 2016

1.2 Des groupes de travail structurants pour la coopérative

Lorsque j'ai commencé l'observation en avril 2014, seule une personne venait d'être salariée. L'ensemble du travail était mené par les bénévoles. Ces bénévoles au travail se sont très tôt organisés en collectif travaillant sur des tâches particulières, ce qui s'est traduit pour la structure par la mise en place de « groupes »⁵⁴. Dans et à travers ces groupes, il y a une forme de hiérarchie et de cloisonnement (bien que certaines personnes pouvaient être impliquées dans plusieurs groupes). Je décris dans ce qui suit le rôle et l'organisation de certains groupes de travail de La Louve. La description porte sur la phase d'observation : les groupes ont ensuite évolué, des groupes s'étant rajoutés d'autres ayant disparu⁵⁵.

1.2.1 Les groupes GRALL et Approvisionnement – Le cœur de métier pour le supermarché en devenir

Le groupement d'achat de La Louve précédemment nommé « le GRALL⁵⁶ » (pour GRoupement d'Achat de La Louve) est à la base de la création et du lancement du projet. Le groupe s'occupait de répondre à certains besoins alimentaires de ses membres⁵⁷. Les distributions se faisaient dans un premier temps au domicile de l'un des fondateurs de La Louve, jusqu'à l'attribution d'un local à l'association Les Amis de La Louve en janvier 2014, par la mairie. Le groupement d'achat a longtemps été considéré comme un « *mini laboratoire* » pour tester les produits et l'ensemble des procédures, il était réservé aux seules personnes ayant adhéré à l'association jusqu'en novembre 2014 et ayant manifesté le souhait de fournir 3 heures de travail par trimestre pour en bénéficier.

En février 2016 avec le retard de l'ouverture du supermarché, le groupement d'achat se transforme en épicerie éphémère ouverte sur 3 créneaux horaires hebdomadaires à l'ensemble

⁵⁴ J'emprunte la terminologie de « groupe » à La Louve. Ce sont des collectifs de bénévoles au travail.

⁵⁵ Je décris de façon plus approfondie les groupes dont j'étais membre, la description des autres groupes est plus sommaire. Je ne décris pas les groupes Ecosystème ni Administration Coop. Ce sont des groupes que je n'ai pas eu l'occasion d'observer et dont leurs membres n'ont pas pu m'accorder d'entretiens.

⁵⁶ Dans un échange de mail avec le coordinateur du groupe, je lui ai demandé l'origine de ce nom, il m'a répondu « it stands for GRoupement d'Achat de La Louve. The name was suggested by two members, XXX and XXX, around a 1 1/2 or 2 years ago, when they both participated in its organization. At the time it was still at my house in Bagnolet. I never understood if it was a reference to the holy grail (la sainte graal) or not, but anyway it's the name that stuck for the buying club (as we call these things in English). » (mail reçu le 18 septembre 2014)

⁵⁷ On retrouve dans le groupement d'achat : des produits laitiers, des légumineuses, des jus, des farines, du café, des thés, des graines, des pâtes, des vins et des bières, etc. Je mets en annexe une capture d'écran des ventes du mois de juillet 2014. Je n'ai pas pu avoir d'informations sur la logique de choix des produits.

des membres. Depuis, le groupe « groupement d'achat » est devenu l'« Epicerie Ephémère » qui a disparu à l'ouverture du supermarché.

Le coordinateur du groupe a été la première personne recrutée par La Louve au début 2014 grâce à l'argent généré par l'opération de *crowdfunding* comme mission d.

Encadré 9 Du groupement d'achat à l'épicerie éphémère

Le Groupement d'achat était ouvert aux seuls membres ayant adhéré à l'association avant novembre 2014. Les personnes ayant rejoint la structure après cette date ne pouvaient profiter des distributions de paniers. Lors de la réunion de coordination du 23 avril 2015 a été discutée l'idée d'ouvrir le GRALL à l'ensemble des membres. Le coordinateur du groupe a proposé de faire une session de « remue-méninges » pour imaginer la solution optimale permettant de faire profiter l'ensemble des membres : « *pour être dans un esprit démocratique et être à la hauteur des engagements qu'on porte, il faut pouvoir faire un remue méninge pour voir comment on ouvre, là on discrimine des personnes* »⁵⁸. Il a ainsi été décidé de mener un « remue-méninges » un samedi de mai 2015. Les capacités du local étant restreintes, il a été décidé que les 25 personnes qui s'inscriraient en premier pour l'évènement seraient conviées à cette session « *avec une préférence pour les personnes les plus investis dans le Grall* ». Je n'ai plus entendu parler de la session de remue-méninges qui ne s'est jamais tenue. Le 21 novembre 2015 a eu lieu la dernière distribution du groupement d'achat. Le 12 décembre 2015, une première vente test de l'épicerie éphémère a eu lieu de 10h à 15h. Les membres, en dehors de ceux impliqués dans la construction du projet, n'en ont été informés que la veille par mail. La période test s'est étalée de décembre à mars. Etaient proposés à la vente à l'ensemble des coopérateurs des produits secs, boissons et charcuterie, les samedis de 10h à 15h sans précommande. L'épicerie éphémère ouvrira de manière régulière à partir du 5 mars 2016, sur trois plages horaires : mercredi de 16h à 20h, vendredi de 17h à 20h et samedi de 10h à 15h.

Pour accéder au local, le coopérateur présente une pièce d'identité. Une ou deux personnes munies d'un registre avec la liste à jour des coopérateurs sont spécialement postées à l'entrée de l'épicerie pour vérifier les identités. Deux ou trois personnes du groupe recrutement assurent des permanences. Deux caisses sont ouvertes. Deux personnes, qui ont reçu une formation adéquate, s'occupent de chaque caisse.

L'épicerie met en vente une offre large de produits d'épicerie : du riz, des pâtes, des légumes secs, des jus, des thés (conditionnés par les bénévoles), des tisanes, des huiles, de la charcuterie,

⁵⁸ Journal de bord : 23 avril 2015

des fromages (découpés et conditionnés par les membres), des yoghourts, des produits d'entretien et d'hygiène et un grand choix de vins, bières, champagnes (plus du cinquième de l'offre de l'épicerie éphémère était consacrée à cette catégorie de produits, que l'un des fondateurs, œnologue de formation, choisissait).



Figure 23 Caisses de l'épicerie éphémère - 6 février 2016



Figure 24 Sachets conditionnés par les membres - 6 février 2016

Source : Auteure

En amont du groupement d'achat (et de l'épicerie éphémère), le groupe approvisionnement s'occupe de sélectionner les fournisseurs et les produits qui seront vendus au supermarché. Ses membres ont mené une étude sur les habitudes de consommation des habitants du quartier à la fin 2013. Ce groupe se charge également d'entrer en contact avec d'éventuels futurs fournisseurs et réalise des fiches produits :

« Cela consiste à faire une étude sur un produit de A à Z depuis son histoire, ses origines, comment c'est fait, où, etc. et de le présenter aux membres de ce groupe-là ... Dans l'idée, c'est qu'on devienne « spécialistes » tu vois du produit. C'est-à-dire que le dernier qui a été fait c'est X, qui a fait un exposé sur le fromage et du coup...c'est que

tu saches de quoi tu parles quand tu parles du fromage, [...] quand il faudra être acheteur pour La Louve, arrive un moment il faudra un petit peu savoir de quoi on parle quoi. Et en face, les gens que tu as c'est leur taf. Eux ils sont pros. Nous on ne l'est pas. Et qu'en plus du coup tous ces travaux qui sont faits sur les produits ils soient accessibles aux gens de La Louve qui ont envie d'en connaître un peu plus sur les produits et comment ils sont fabriqués, qu'est-ce qu'il y a dedans, etc. » (Sandra)

Dans les faits, le groupe approvisionnement a principalement fonctionné dans le choix des produits sur l'expertise de son coordinateur, aidé par des personnes extérieures à la structure ou des personnes qu'il a lui-même identifiées pour leur expertise⁵⁹.

Les fiches produits réalisées n'ont pas été communiquées à l'ensemble des membres, seuls les membres du groupe Approvisionnement ont bénéficié de cette connaissance sans pour autant l'exploiter pour le projet.

1.2.2 Des groupes dédiés au recrutement et à la mise au travail des membres

1.2.2.1 L' enrôlement des membres : une priorité pour l' ouverture

De grandes opérations de recrutement des membres ont été conduites depuis décembre 2013. Ces opérations de recrutement ont connu un ralentissement par moments tant l' influence rendait difficile l' intégration de nouveaux membres à la structure⁶⁰. Jusqu' à l' ouverture effective du supermarché, le recrutement s' est seulement basé sur la promesse de disposer d' un lieu où les produits seraient moins chers que dans d' autres circuits de distribution. Pourtant, l' affluence a toujours été importante.

L' enrôlement de nouveaux membres est essentiel pour le projet⁶¹. En effet, les membres constituent une partie de la main d' œuvre, sont les acheteurs exclusifs et apportent une partie des capitaux. C' est sur ses membres que se base le modèle d' affaire de La Louve ; ils en sont l' élément de différenciation. Si le mouvement des coopératives de consommateurs a une

⁵⁹ Lors d' une Assemblée Générale, le coordinateur du groupe a fait intervenir une coopératrice, qu' il a présentée comme chef cuisinier d' un établissement prestigieux, pour parler de la viande et de l' importance de traiter avec le fournisseur de viande qu' elle recommande et avec lequel elle-même traite dans son activité professionnelle. Une distribution de viande provenant de cet éleveur sera programmée pour le groupement d' achat quelque jours plus tard. (Source : journal de bord, novembre 2014).

⁶⁰ Un ralentissement a été marqué vers mai-juin 2014 suite à la couverture médiatique dont a joui le projet pour reprendre à nouveau, avec encore plus d' intensité lors du lancement des souscriptions en novembre 2014, ralentir légèrement vers avril 2015 puis reprendre lors de la sortie du documentaire sur PSFC. Lors de ces périodes, le groupe Recrutement réduit le nombre de réunions d' information et le sous-groupe Souscription est appuyé par des membres supplémentaires (afin de pouvoir gérer l' affluence, les opérations de communication étant très efficaces).

⁶¹ Toutes les réunions de coordination, les réunions du groupe Recrutement ou les Assemblées Générales commencent en indiquant le nombre d' adhérents ou souscripteurs à date du jour ainsi que la progression depuis la dernière réunion ou AG. Lors des réunions d' information, une diapositive est toujours prévue pour donner le nombre de souscripteurs.

histoire riche en France, cette obligation de travail est une innovation. Dès le début du projet, avant même d'avoir le local et les financements, les projections étaient faites pour avoir un minimum de 3 000 membres :

« On a besoin de 3000 membres[...] c'est calculé pour avoir une taille de projet qui permette un équilibre financier plus petit ça ne passe pas. Il y a quelque chose d'inhérent au modèle, c'est quelque chose qui doit être de grande taille, parce que pour faire tourner un magasin de 600m² pour fournir toutes les gammes de produits aux familles, il faut être grand, c'est une composante importante de notre projet ». (Manon)

Deux principales phases de recrutement ont été identifiées lors de l'observation. La première correspond au recrutement à la suite de la levée de fond. A ce moment-là, il s'agissait d'un test du projet. La deuxième phase a débuté lors du dépôt des statuts de la coopérative : le recrutement avait pour but de montrer la capacité de mobilisation du projet, qui constituait une condition pour débloquer certains financements. Le coût total du projet a été estimé dans un premier temps à 1,5 millions d'euros, les principaux financeurs publics (Paris Initiative Entreprises et France Active) ainsi que des banques classiques ont demandé la levée de 10% du budget total en fonds propres (sans subventions) comme gage de sérieux du projet.

1.2.2.2 Les modalités de recrutement mises en place par le groupe Recrutement

Dans un premier temps, le recrutement a été effectué à travers les réseaux sociaux, des insertions dans les médias traditionnels ou des blogs ou lors des rencontres informelles au cours de manifestations en lien avec la consommation responsable, l'ESS, la consommation collaborative, etc. Puis, tout en maintenant ce type de recrutement, des opérations de recrutement dans le voisinage ont débuté, en réponse à deux injonctions. Premièrement, a été prise en compte la nécessité d'intégrer la mixité sociale dans le supermarché. En effet, il est situé dans un quartier populaire et les fondateurs ne souhaitaient pas se sentir « parachutés » ou créer un lieu amenant à la gentrification du quartier. Ils craignaient ainsi de ressembler à « *des choses comme la Recyclerie, ou toutes les choses qui ont totalement embourgeoisementées des quartiers.* » (Brad). La deuxième injonction provient des pouvoirs publics qui ont soutenu le projet. La Louve est inscrite pour la mairie comme un projet permettant de redynamiser ce quartier. Lors d'une Assemblée Générale en juillet 2014, le Président faisait remarquer « *il faut*

qu'on recrute dans le quartier, je ne sais pas comment... mais la mairie du 18e, la ville nous oblige aussi »⁶².

Pour rejoindre le projet, assister à une réunion d'information est une obligation ritualisée. Les réunions d'information sont des moments formels de présentation du projet et des modalités d'adhésion d'une nouvelle recrue.

« ... peut devenir membre qui veut devenir membre à condition qu'il adhère, et sache dans quoi il s'embarque. C'est important pour nous que les gens assistent à la réunion d'information pour être sûrs qu'ils ne se trompent pas de projet. C'est pourquoi je dis qu'on dit clairement ce qu'on est et ce qu'on n'est pas. Il n'y a pas de notion de « notre projet est meilleur qu'un autre » mais notre projet il est ce qu'il est, nos fondamentaux sont posés, on ne reviendra pas dessus. Donc pas la peine de s'embarquer avec nous et d'essayer de nous changer de l'intérieur. Ces fondamentaux il faut savoir dès le départ si on les adopte ou on ne les adopte pas. Ce à quoi on est souvent confronté, si on ne prend pas le taureau par les cornes en disant attention : il n'y aura pas que du bio dans nos rayons ou peut-être même il y aura du Nutella, ça clive bien efficacement les choses, voilà. » (Manon)

Une trentaine de personnes y assistent (elles s'inscrivent en amont). Ces réunions ont d'abord été animées par un membre coordinateur. Dans les premiers temps, l'un des coordinateurs du projet se chargeait de l'animation. Par la suite, un membre du groupe Recrutement formé à ce type de rendez-vous, s'en occupait, il est accompagné d'une ou deux personnes (chargée(s) de répondre aux questions et aider à la souscription). Les réunions sont passées d'une cadence mensuelle à une cadence hebdomadaire.

La réunion d'information dure près de deux heures. Dans un premier temps, sur la base d'une présentation Power Point, le projet est présenté (l'histoire de La Louve, son inspiration, ses fondements et sa gouvernance). En fonction de l'animateur, une vidéo de l'initiative est projetée ou pas. L'animateur de la réunion est généralement le coordinateur du groupe Recrutement, un autre coordinateur de groupe ou une personne très impliquée dans la structure – des personnes ayant une bonne connaissance du projet. La présentation est faite sous « Power Point » élaboré

⁶² Assemblée Générale de l'association « Les amis de La Louve » de juillet 2015.

par le groupe Recrutement et modifié au fur et à mesure par la structure selon les évolutions de celle-ci. L'animateur est accompagné de deux personnes (Figure 25. Mail d'appel à bénévoles pour la tenue de stand d'information - reçu le 25 avril 2015) qui l'aident lors de la phase questions/réponses⁶³ prévue à la fin de la présentation et surtout pour les éventuels souscriptions en suivant une procédure dressée par les coordinateurs de ce groupe et mise à la disposition des membres participant au recrutement.

Project: [Recrutement](#)
Company: Coop LaLouve



Mathilde Virard [Coordinatrice Groupe Recrutement] posted a new message:

[Bénévoles - vides greniers du mois de mai](#)

Bonjour à toutes et à tous,

La Louve sera présente sur deux vides greniers au mois de mai. Je vous sollicite donc pour la tenue des stands sur ces événements, où nous serons présents de 10h à 17h. Pour ceux qui peuvent nous aider à transporter du matériel de 9h30 à 10h et de 17h à 17h30 pour installation et rangement, merci de nous le faire savoir par mail. Votre participation consistera à informer les personnes venant rechercher des renseignements sur le stand, et à réceptionner les souscriptions le cas échéant. Nous avons besoin de 3/4 personnes sur chaque créneaux horaires. Merci de ne pas vous inscrire sur le doodle si déjà 4 personnes sont inscrites sur un créneau.

VIDE GRENIER DU BLD NEY – Le dimanche 10 mai – Référent : Matthieu – Adresse : nous n'avons pas encore l'emplacement exact, mais ce sera entre les n°2 et 52. – lien doodle : <http://doodle.com/i6cy8xem6a77zr4q>

VIDE GRENIER DES ECOLES FERDINAND FLOCON – Le dimanche 17 mai – Référente : Mathilde – Adresse : au croisement rues ordener et ferdinand flocon – Lien doodle : <http://doodle.com/3def6imtmghti5g2c>

Nous vous ferons parvenir par la suite un mail explicatif sur le déroulement de la journée. Nous sommes bien sûr à votre disposition pour toute question.

MERCI par avance de vos réponses, de votre enthousiasme et de votre disponibilité.
Bon dimanche !

Mathilde et Matthieu.

Figure 25. Mail d'appel à bénévoles pour la tenue de stand d'information - reçu le 25 avril 2015

Pour la plupart des personnes les réunions d'information sont le premier contact physique avec La Louve. Ce sont des personnes qui ont lu un article, entendu parler de l'initiative à travers leurs cercles ou lors de la levée de fond, etc., elles vont se renseigner davantage sur le site de la plateforme où elles peuvent renseigner leurs données personnelles et choisir une réunion d'information (en moyenne sur la période documentée, 50% de ceux qui s'inscrivent sur une date assistent à la réunion). D'autres personnes viennent assister à une réunion d'information après avoir assisté à une présentation de La Louve lors d'un vide-grenier, d'une fête dans le 18^e

⁶³ Les questions qui reviennent le plus lors des réunions d'information portent sur : les critères de choix des produits, les conditions d'adhésion, la possibilité de déroger à la règle de travail des 3 heures par mois pour les gens dont l'emploi du temps est contraignant, la légalité du travail en référence à la qualification de travail dissimulé, la gouvernance, les moyens mis en place pour assurer la mixité, les modalités de l'adhésion et la possibilité d'offrir son temps plutôt que de payer une adhésion pour des participants n'ayant pas les moyens de payer cette adhésion (source : journal de bord)

arrondissement de Paris, d'un événement en lien avec l'économie collaborative ou l'économie sociale et solidaire, etc. et souhaitent obtenir davantage d'informations ou souscrire.

1.2.2.3 L'intégration aux groupes de travail : le groupe Participation des membres

S'il n'y a pas de sélection pour adhérer à La Louve, une forme de sélection est néanmoins opérée au moment d'intégrer les équipes de travail. Actif au moment de la constitution des groupes de travail, le groupe Participation des membres permettait de faire correspondre les besoins des groupes de travail aux compétences des membres. Au moment de l'adhésion, les membres remplissent un questionnaire sur leurs compétences. Lorsque le besoin d'une compétence particulière se déclare, les membres la recherchent dans la base de données afin de mettre la personne ressource en contact avec le groupe qui a exprimé le besoin⁶⁴. Ainsi, si des membres détiennent une qualification dont le projet a besoin, il sera fait appel à eux. A défaut, ils seront membres coopérateurs et participeront aux Assemblées Générales et aux événements destinés à l'ensemble des membres, jusqu'à l'ouverture du supermarché où ils devront alors fournir 3 heures de travail toutes les quatre semaines.

S'ils sont choisis, les membres qui intègrent les équipes de travail sont familiarisés au fonctionnement de leur groupe de travail et des tâches leur sont assignées. Ils mettent ainsi à profit leurs compétences pour la poursuite du projet.

Dans les premiers temps, le simple fait de remplir la fiche de compétence et d'en exprimer le souhait permettait d'intégrer les groupes de travail. De même, lors la réunion d'information, une diapositive (*cf.* Figure 26 Figure projetée lors des réunions d'information jusqu'en juin 2014.) insistant sur l'utilité de s'engager était projetée. Toutefois, à partir de juin 2014 tous les groupes de travail étaient complets, et seules les personnes ayant des compétences bien précises étaient contactées.

⁶⁴ Ce groupe ayant souffert de certains dysfonctionnements, il était possible que la structure fasse une annonce pour des compétences lors des AG ou en envoyant un mail à l'ensemble des membres.

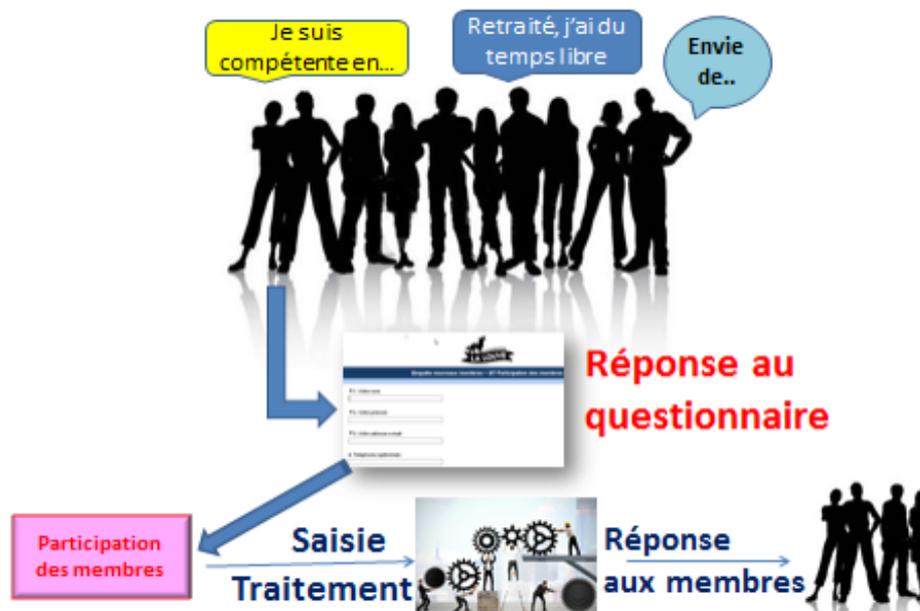


Figure 26 Figure projetée lors des réunions d'information jusqu'en juin 2014.

La structure souffrant d'un *turn-over* important, il est toutefois précisé qu'il est toujours possible d'intégrer les équipes de travail :

*« La Louve comprend une équipe qui sert un peu de mini "pôle-emploi" interne : le groupe « Participation des membres ». Sa mission est d'aider ceux qui le souhaitent à trouver une place dans la création du projet, tout en veillant à respecter les limites et besoins de chaque groupe de travail. On a vraiment très envie que vous puissiez participer si vous le souhaitez vraiment. Chaque semaine de nouveaux membres s'intègrent. **Si vous avez envie de vous impliquer dans un groupe de travail, vous y parviendrez. Il vous faudra juste le plus souvent faire preuve d'une bonne dose de volonté et d'un peu de patience !** »⁶⁵*

Il est précisé plus loin dans ce « Welkom Kit », envoyé à toute nouvelle recrue que :

« Toutes les compétences sont bienvenues. Nous avons besoin particulièrement de personnes ayant une expérience de la distribution, mais aussi de fiscalistes, de spécialistes du droit du travail, de l'informatique, tout autant que de renfort pour le groupement d'achat et les travaux du local provisoire de la Goutte d'Or. Si certains viennent mettre en œuvre leurs compétences professionnelles, d'autres viennent surtout pour faire autre chose ! »⁶⁶

⁶⁵ Extrait du « Welcome Kit »

⁶⁶ Ibid.

Cependant dans les faits, il est toujours nécessaire quelle que soit la tâche, « *d'avoir un très bon niveau de pratique* » comme le signale une coopératrice dans un message sur le groupe Facebook (cf. Figure 27 Extrait de la page Facebook du 1/12/2015).

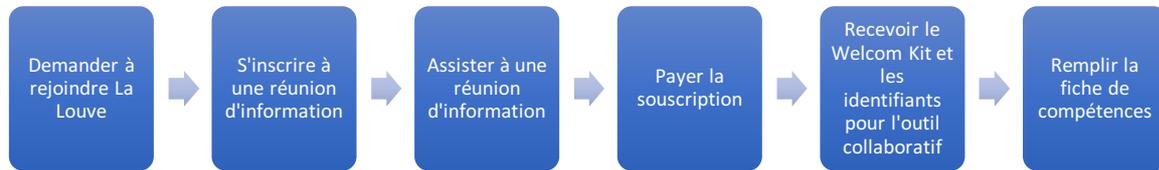


Figure 27 Extrait de la page Facebook du 1/12/2015

1.2.2.4 Procédure d'intégration du membre dans la base de données

Une fois que la souscription est faite, une équipe « saisie souscription » dépendant du groupe « Comptabilité » gère les bulletins d'inscription en suivant une procédure mise en place par le groupe. Il s'agit de vérifier, dans un dossier papier, les champs renseignés et les chèques puis de scanner les contrats et d'assigner un numéro de coopérateur. L'équipe « Gestion des membres », dépendante du groupe « Participation des Membres », prend ensuite la main pour vérifier si le souscripteur a été adhérent à l'association. Elle saisit ou met à jour ses données en renseignant le montant de la souscription (la structure offre la possibilité de faire des paiements échelonnés sur 2, 4, 6 ou 10 mois) et le mode de paiement (carte bancaire ou chèque) et l'intègre à la base de données de La Louve. Elle fait de même pour les souscriptions sur Internet. Après quoi, le membre reçoit un mail l'invitant à se connecter à l'outil collaboratif « Basecamp » et reçoit un mail de bienvenue comprenant un « Welkom Kit » expliquant le fonctionnement du

projet et les moyens de s'informer sur celui-ci. Pour chaque nouvelle entrée dans la base de données, une personne saisit les informations et une autre les vérifie.



Processus d'adhésion à La Louve jusqu'en juin 2015

1.2.3 Au-delà du travail en commun : La difficile recherche de convivialité

Une fois la structure intégrée, un groupe a été créé pour assurer une convivialité entre les membres. Le groupe Convivialité a essayé d'organiser des événements pour que les membres se rencontrent dans un autre cadre que celui du travail, et que les personnes non intégrées dans un groupe de travail puissent rencontrer celles qui sont impliquées.

« L'idée de base était très précise quand même. C'était donc du réseautage interne. Donc, c'était des événements internes pour qu'il y ait une identité liée au lieu. Donc, c'était un lieu, des gens dans une association qui ne se connaissent pas et il faut absolument qu'ils fassent des choses ensemble et qu'il y ait...qu'on crée un esprit La Louve. Donc j'aimais beaucoup cela, tu vois : un lieu, un esprit et une communauté. L'idée c'était vraiment de faire une espèce de trépied et d'organiser donc des événements récurrents autour d'un lieu et qui fassent en sorte qu'il y ait de la présence dans ce lieu et que les gens... cela soit quelque chose...que cela devienne quelque chose de naturel. Bon, tout cela tu le sais, hein...puisque tu es dedans... Voilà, donc de créer un truc récurrent et évident pour les gens, pour que les gens ne se posent pas la question de : est-ce que je peux être accueilli ? Oui, La Louve c'est de l'accueil. Mon idée c'était cela. Et il y a forcément quelque chose, soit qui se passe, soit des gens sympas et je m'emmerde chez moi mon boulot était chiant, etc. bingo, un peu un after work, enfin tu vois ou un interwork » (Stéphanie)



Figure 28 Soirée Dégustation de bières 27 mai 2014

Pendant la période d'observation, les événements ne rassemblent pas beaucoup de monde. Une soirée « chocolat » à laquelle l'ensemble des membres était convié, a accueilli une dizaine de personnes. Pourtant, les organisateurs avaient préparé une affiche, communiqué sur l'outil collaboratif, envoyé des mails pour promouvoir l'événement. Une autre soirée, organisée sur une péniche parisienne qui a eu droit à une stratégie de communication bien étudiée, a obtenu la participation d'une trentaine de personnes. Les personnes qui se mobilisent sont majoritairement celles qui sont les plus impliquées. Devant cette faible affluence, le groupe convivialité a été relégué au second plan face à l'urgence d'accélérer les souscriptions.

En fait, il y a eu une distorsion entre le discours de Tom (Le président) hein et de La Louve et ce qui se passait. La distorsion elle était dans le fait que, effectivement le mandat que moi...sur lequel on s'était mis d'accord pour Convivialité était du réseautage interne, sur un lieu et donc l'idée qu'il y ait une personne, plus deux, etc. Et moi, dans ma tête, je m'étais dit que ce serait viral. C'est-à-dire qu'en fait...les gens des groupes viendraient...tu vois... Moi, mon idée c'était de faire Convivialité et puis on invite...le groupe Approvisionnement...une soirée au groupe Appro etc. mais que cela donne la possibilité aux autres membres dormant de venir. Et je me suis rendu compte en fait que...il y avait une inertie qui était que c'était toujours les mêmes qui venaient au mercredi⁶⁷ mais qu'il y avait une inertie, que cela n'allait pas plus loin. Alors ça, c'était les fêtes mais le truc un petit peu plus grave c'était qu'on ne pouvait pas en parler. C'est-à-dire que à chaque fois que je croisais Tom ou Brian, ils n'avaient pas envie de parler de cela. Ils n'avaient pas envie de faire un bilan. Et comment te dire ?

⁶⁷ Le Groupe lors de sa création occupait le local de La Goutte d'Or les mercredis soirs pour les événements de convivialité. Pour cela, il a eu dans un premier temps l'accord du Président et a ensuite présenté ce projet en Comité de Coordination (journal de bord : 11 juin 2014).

Et alors...donc...la distorsion elle était entre mon mandat de départ et puis le fait que, tout d'un coup, problème de trésorerie : il faut faire entrer de l'argent dans les caisses.
(Stéphanie)

Pourtant, dans les médias, le Président mettait en avant le côté convivial et créateur de lien social dont le projet est porteur :

Malheureusement, aujourd'hui, les endroits où l'on achète notre nourriture sont souvent et de moins en moins des destinations sociales et conviviales. Il n'y a aucune personne qui se dit : « On est samedi, super, je vais aller passer une ou deux heures regarder, acheter, bavarder à mon supermarché ». Et cela n'est pas normal. Sur les marchés parisiens, oui, ça peut arriver et heureusement, vous avez toujours ça en France. Mais l'expérience est désormais si déshumanisée, si saturée de marketing, que d'avoir envie d'y rester longtemps n'est pas imaginable... Dans notre groupement d'achats [...] l'ambiance est extrêmement conviviale et humaine. [...] Régulièrement, des cours de dégustation, des réceptions, des pique-niques sont organisés par un comité de convivialité. Et dès que le supermarché ouvrira ses portes, ces activités seront proposées plus considérablement.

Si lors de sa création, le groupe Convivialité était un groupe indépendant, il devient un sous-groupe du groupe Recrutement peu avant le début de l'ouverture des souscriptions. Ses membres deviennent les petites mains du groupe Recrutement et les événements organisés pendant cette période seront orientés vers la recherche de la notoriété et de souscriptions. La Figure 29 Affiche d'une projection organisée par le groupe Convivialité, illustre la transformation du rôle du groupe Convivialité. La projection du documentaire « *Les Lip, l'imagination au pouvoir* » organisée non pas dans le local de La Louve mais au Centre Barbara s'adresse davantage à un public externe. L'invitation précise que :

« Cette soirée sera l'occasion d'annoncer la naissance de notre Coopérative La Louve et de vous présenter son projet d'ouverture d'un supermarché participatif dans le 18° (quartier Amiraux-Simplon) fin 2015. »⁶⁸

⁶⁸ Mail reçu le 21 janvier 2015

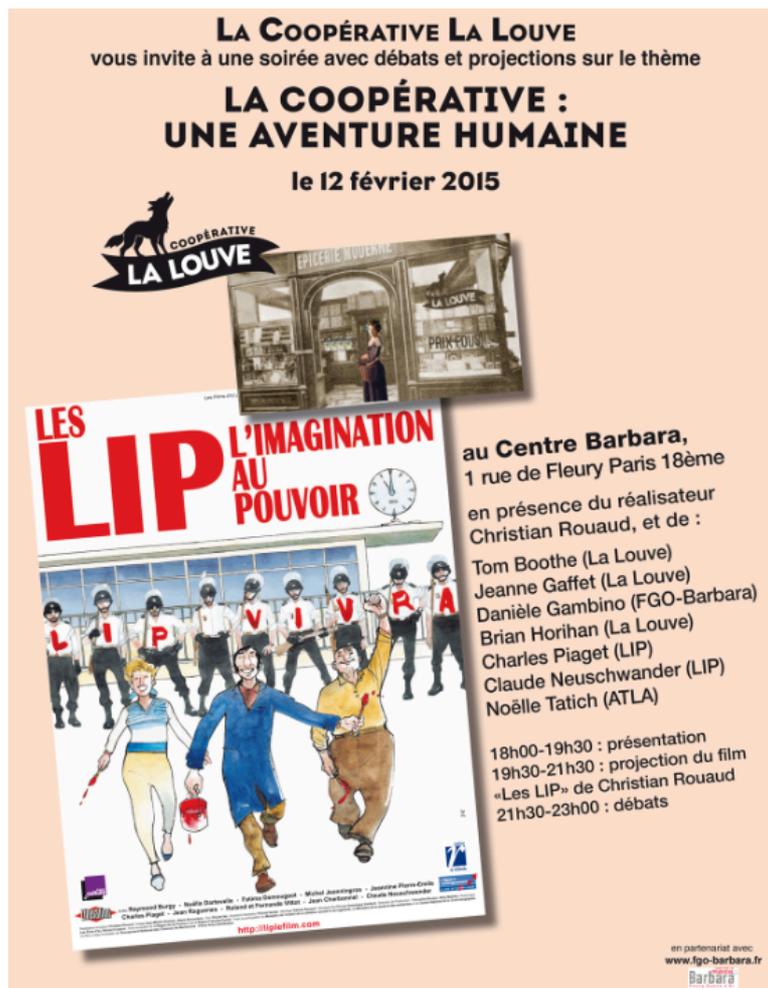


Figure 29 Affiche d'une projection organisée par le groupe Convivialité

Plusieurs études portant sur des circuits de distribution alternatifs font ressortir, à côté de la quête de proximité avec les producteurs, la dimension du lien social et de la convivialité sous-jacente à l'engagement (Lamine, 2008 ; Dufeu et Ferrandi, 2013). Pourtant, lors de la période d'observation, les interviewés sont peu nombreux à nous affirmer s'être fait « des amis » à La Louve et se voir en dehors des moments de travail pour la structure. Il y a certes un lien qui se crée par le travail, sur le temps de travail, dans les groupes et la socialisation opère dans et par le travail mais n'est pas transposable à d'autres sphères. La recherche du lien social semble être absente chez la majorité des personnes engagées dans cette initiative. Les événements qui connaissent un engouement sont ceux ouverts au grand public. La Louve par son fonctionnement s'appuie sur des choix d'efficacité pour finaliser le projet « commercial » qui laissent peu de place au lien social dans la phase observée.

1.2.4 La communication un axe important pour la notoriété et l'enrôlement

Pour assurer la notoriété du projet, La Louve a très tôt structuré le groupe communication et l'a doté de compétences permettant un réseautage efficace :

« Là, je connais des journalistes, je leur parle de La Louve. Je leur balance le communiqué de presse pour dire : « et bien, est-ce que tu peux faire un article ? Ou non ? » Enfin et voilà, pour le côté presse, je suis un peu comme cela : c'est un peu à l'arrache hein. Je fais un peu feu de tout bois. Et puis, parce que c'est aussi un peu mon métier d'élargir un peu le réseau » (Marc)

La communication, un axe important pour la notoriété de la structure et le recrutement de nouveaux membres, est bien maîtrisée par la coopérative. En termes de communication avec les médias, La Louve reçoit des sollicitations permanentes des grands médias nationaux (Le Monde, Libération, Arte, Le Figaro, etc.), régionaux (Le Parisien, France 3 Région, les médias couvrant Paris ou le 18^{ème} arrondissement, ou spécialisés (alimentation, bons plans, militants, consommation responsable, collaboratif, etc.) et choisit les médias à qui s'adresser, ainsi que le moment de le faire. Sur plusieurs périodes, La Louve a refusé de communiquer notamment au début de mon observation, puis deux mois après la création de la structure coopérative parce qu'elle n'arrivait pas à gérer les flux de personnes souhaitant rejoindre le projet. Au moins trois personnes chargées des relations avec la presse, qui sont-elles mêmes journalistes ou dont c'est l'emploi principal démarchent les médias à contacter. Un dossier de presse est de même disponible sur le site. A côté de la relation aux médias, ce groupe est structuré en plusieurs sous-groupes : la communication interne et externe de La Louve, le graphisme, les photos/vidéo et s'appuie sur un plan de communication précis qui évolue au fur et à mesure du projet (Figure 30 Plan de communication pour la levée de fond présenté lors de l'AG du 21 octobre 2014).

Communication

Enjeu court terme : La levée de fond de fin d'année est la condition sine qua non pour le lancement en fin d'année => 150K€ à 200K€ à récolter

Nécessité d'un plan de com. interne et externe massif pour générer de la notoriété et des dons/souscriptions

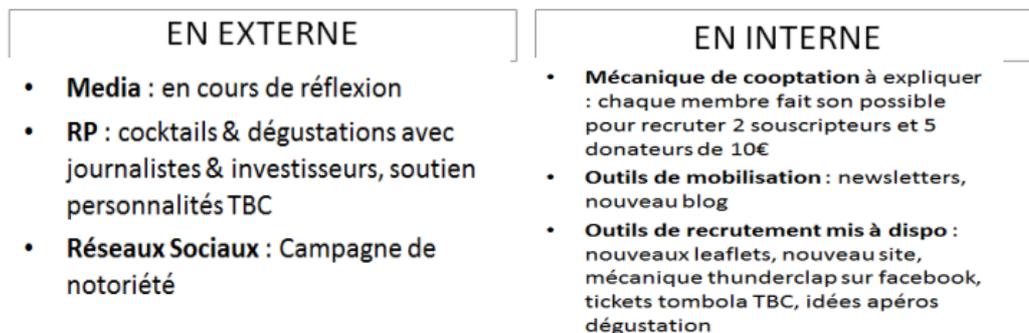


Figure 30 Plan de communication pour la levée de fond présenté lors de l'AG du 21 octobre 2014

Le sous-groupe communication interne publie un bulletin d'information destiné aux membres de La Louve, « *La Louveletter* » (Cf.

Encadré 10 : *La Louveletter*) – dont la fréquence est variable – et pour le public externe « *La Voix de La Meute* », qui n'est à ma connaissance parue qu'une seule fois. Le sous-groupe communication externe a pour objectif de porter la voix de La Louve en externe et d'accroître sa notoriété. C'est également ce sous-groupe qui gère la relation avec les médias et soutient les campagnes de recrutement⁶⁹ et de levée de fonds. Ce groupe cible précisément les médias à solliciter « *afin de faciliter le recrutement de coopérateurs et non de clients* »⁷⁰.

Ce groupe travaille également en coordination avec d'autres groupes qui peuvent être leurs « donneurs d'ordre » pour la réalisation de flyers, d'affiches, etc.

Encadré 10 : *La Louveletter*

La *Louveletter* est un bulletin d'information destiné aux membres de La Louve. Elle est élaborée par le groupe communication avec le soutien des graphistes et du groupe web et est validée par le comité de coordination. Sa fréquence est variable : en 2015, 7 numéros ont été

⁶⁹ Il est souvent rappelé que le « *recrutement en dehors du quartier ça passe par la presse, le recrutement dans le quartier c'est nous* » (source journal de bord)

⁷⁰ Rapport d'activité de La Louve de l'année 2014 (Document interne)

envoyés à l'ensemble des coopérateurs. Elle a pour objectif de tenir les membres informés du projet et de son évolution (rubrique « Louvelles »), des événements à venir (rubrique « Agenda »). Dans la rubrique « les coulisses » sont présentées une ou plusieurs personnes impliquées dans le projet. Elle consacre une rubrique à la recherche de compétences au sein des membres (rubrique « *Wanted* »). Lors d'une réunion de coordination, la responsable du groupe communication soulignait, face à des dysfonctionnements du groupe Participation des Membres, que :

*« Moi, je voulais monter une espèce de petit process qui dise : « ...le 15 du mois, on demande à tous les chefs...les coordinateurs de groupes, quels sont leurs besoins » et ils me les remontent pour le 20. Donc, cela serait un mail qu'on vous enverrait à tous. Et donc du coup maintenant, sur la newsletter c'est moi qui vais m'occuper du wanted... [...] sinon, quand on a des demandes particulières, type : aller récupérer du matériel, on a besoin de gros bras ou de bénévoles supplémentaires sur un évènement bon et bien là cela passe par la newsletter, ou par des mails »*⁷¹

Cette proposition est devenue effective à partir de cette réunion.



Figure 31 La rubrique *Wanted* de la Louveletters du 29 novembre 2015

⁷¹ Propos tenus lors de l'observation du comité de coordination du 19 octobre 2015.

1.2.5 Le travail pour l'aménagement des locaux

Le travail bénévole a été essentiel pour l'aménagement, d'abord du local provisoire puis du supermarché. Le groupe Aménagement est composé d'au moins un architecte, de dessinateurs et de personnes en lien avec les travaux. Dans un premier temps, le groupe s'appelait « Aménagement du local de la Goutte d'Or ». Il s'occupait de la gestion et de l'entretien du local provisoire dans le quartier La Goutte d'Or⁷². Une fois la visibilité sur l'octroi du local du supermarché suffisante, le groupe s'est occupé de son aménagement et est devenu le « groupe Aménagement ». Il a conçu dans un premier temps les plans du supermarché, puis a accompagné le cabinet d'architecture s'occupant de la construction du supermarché. Il a supervisé le bon déroulement du chantier. Pour les achats d'équipements, ce sont ses membres qui ont mené les études et élaboré le cahier des charges, étudié les prix et sélectionné les fabricants/ fournisseurs. Ce groupe a de même récupéré des dons⁷³ en faisant des appels auprès des membres (cf. Figure 32 Mail d'appel aux dons - 30 octobre 2015), en étant contacté par des organismes à partir de suggestions de membres souhaitant se débarrasser de certains éléments, etcetera.

Le groupe Aménagement a également encadré des membres de La Louve pour la réalisation de travaux dans le local du supermarché. Pour ce grand chantier, pas moins de 500 membres se sont relayés entre mai et novembre 2016 (presque tous les jours de juillet à novembre) pour réaliser les différents travaux nécessaires. Les bénévoles ont réalisé les travaux de menuiserie (pour les caisses, les bureaux, la salle de réunion, etc.) y compris la pose des étagères (qui pour la plupart proviennent de dons et qu'il a fallu démonter, récupérer, stocker et remonter en les adaptant au rayonnage prévu pour La Louve), de peinture (sol et murs), l'installation des différents équipements, etc.

⁷² Local dans lequel se tenaient les réunions des groupes de travail, les réunions d'information, les événements de recrutement ou conviviaux ainsi que la préparation et la distribution des commandes.

⁷³ Assemblée générale du 25 juin 2015

URGENT! BESOIN EN MATERIEL

Bonjour,

L'aménagement du local pour l'"épicerie éphémère" de La Louve nous demande quelques matériaux dont vous souhaitez peut être vous débarrasser chez vous. C'est pourquoi je me tourne vers vous pour savoir si vous seriez prêt à donner un ou plusieurs des éléments de la liste suivante, et ce avant **LUNDI MIDI AU PLUS TARD**. Merci par avance de votre réponse et de me renvoyer un message sur jferry@cooplalouve.fr **SI ET SEULEMENT SI** vous vous avez ce matériel à dispo.

- Une plaque de BA13 (placo de 1.3cm d'épaisseur) de minimum 120x120cm
 - 5kg de ciment
 - Des planches contreplaquées en 18 ou 22mm d'épaisseur de 25 cm de large « propres »
- 3 ou 4 longueurs de planches de 150cm de long
- Des crémaillères et consoles de 25cm de profondeur (si possible 8min)
 - Un paillason environ 80x45cm min
 - Des planches de contreplaqué (ou autre résistantes et pas trop lourdes) 18 ou 22mm
- 1 planche 70cm x 140cm
1 planche 110cm x 140cm
1 planche de 40cm x 140cm
2 planches 70 cm x 110 cm
- Des roulettes a cerclage caoutchouc à vissées (4)
 - Des grandes caisses (plastique, bois, metal...) pour l'archivage ou le rangement d'équipement (type 60x80 sur 40 de hauteur minimum ?)
- Merci à tous et à bientôt

Figure 32 Mail d'appel aux dons - 30 octobre 2015

Pour l'organisation du travail, le coordinateur du groupe⁷⁴ envoie un mail à l'ensemble des membres (Cf. Figure 34 Appel à bénévoles pour les travaux d'aménagement du supermarché (Septembre 2016)) en spécifiant la nature des travaux à réaliser, les compétences recherchées, les créneaux prévus ainsi que les règles de chantier à respecter. Les membres le souhaitant s'inscrivaient en amont sur le tableau (organisé par tâches et créneau horaire) pour réaliser les tâches. En amont une « *worker team* » a été mise en place pour s'assurer de la réactivité des membres en temps voulu (Cf. Figure 33 Appel à bénévole pour la constitution d'une "workers team")

Jean-François Herry posted a new message:

[RECRUTEMENT MAIN D'OEUVRE AMENAGEMENT...](#)

Bonjour à tous,

comme vous le savez, La Louve compte sur l'aide de chacun. Dans les mois à venir, l'aménagement des futurs locaux fera appel aux membres pour de la manutention, des travaux, du montage et démontage d'équipement... C'est un moment de partage et l'occasion en tant que coopérateurs de nous rencontrer et d'apprendre à travailler ensemble.

*Pour être réactif nous avons besoin de créer une "workers team" réactive et nous invitons les membres qui sont volontaires et souhaiteraient en être à s'inscrire sur le tableau ci dessous afin de nous permettre une short liste de louveteau factotum (la plus longue possible nous l'espérons). **Pas besoin d'être une armoire à glace ou un artisan professionnel !!!***

Les informations souhaitées sur ce tableau nous permettrons également de cibler, si besoin, des groupes bien spécifiques (avec véhicules, ou des compétences pro, ...). La case "compétences" est plutôt réservé aux professionnels ou à ceux ayant une très bonne connaissances des domaines précisés (ne vous improvisez pas menuisier si vous savez monter des étagères...inscrivez vous dans bricolage).

lien vers tableau:

https://drive.google.com/open?id=1vbP3X1H5Th_gsxnj0L2CwE0T5z9jyaB_XhqmRrpCyQE

Chaque membres inscrit sera joint prioritairement avant chaque action via un doodle ou un simple mail afin de connaître sa disponibilité et permettre l'organisation pour quelques heures, une journée, plusieurs, ...d'une action dans la bonne humeur et l'efficacité.

Chaque membre devra également être à jour de ses cotisations, c'est une question d'assurance et elle est primordiale.

Merci par avance de votre inscription et de vos soutiens à venir.

à bientôt

Jean-François HERRY Pilote-Coordinateur Aménagement jferry@cooplalouve.fr 06.61.34.74.59

Figure 33 Appel à bénévole pour la constitution d'une "workers team" – mail du 30 octobre 2015

⁷⁴ Le coordinateur de ce groupe a été recruté par La Louve en début 2016.

Ce travail collectif a permis, outre une baisse sensible des coûts d'aménagement, que les membres, qui dans leur majorité n'étaient pas impliqués en amont, s'approprient le projet et le local. La Louve a estimé ces travaux à 6 000 heures, ayant permis une économie de plus de 240 000 euros⁷⁵.

Comme nous vous l'avions annoncé, nous avons besoin des coopérateurs pour réaliser une partie des travaux et c'est maintenant. Nous vous sollicitons pour des **plages de temps de 5 heures minimum** pour les prochains week-end et **en urgence 25 personnes pour le week-end prochain ("gros bras" souhaités !)**. Les chantiers sont multiples et le planning :

- **Les 17 et 18 septembre** : "Équipe Grand Emménagement" de la vente du Rez de Chaussée (déplacement des étagères, nettoyage, montage, placement) car les ouvriers doivent couler les sols (le monte-charge ne sera pas encore utilisable). En dehors des murs c'est à nous de faire les nettoyages. Une équipe de peinture sans doute en continu.
- **Les 24 et 25 septembre** : "Équipe Grand Emménagement" déplacement des dons de la réserve 3 vers la réserve 2. Aménagement de la vente au sous-sol? Équipe mobilier (préparation/ mobiliers bureaux salariés et membre...).
- **Les 1 et 2 Octobre** : "Équipe Grand Emménagement" terminer les mises en place des étagères et autres équipements nécessaires à la visite de conformité. Déplacement des équipements Goutte d'or vers Poissonniers. Équipe mobilier (préparation/ mobiliers bureaux salariés et membre / cuisine...).
- **Les 8 et 9 Octobre** : "Équipe Grand Emménagement" aménagement des espaces pour la vente ou commission de conformité (fonction de la date obtenue). Équipe mobilier (préparation/ mobiliers bureaux salariés et membre / cuisine...).
- **Les 15 et 16 Octobre**. Approvisionnement des étagères, étiquetage des prix ?

Pour y participer, veuillez bien remplir le tableau disponible sur le lien suivant :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Adp1gZS4fEE2c7LD0usKpcFrQ1QV_7x2TAB9VGa0AoQ/edit?usp=sharing

Figure 34 Appel à bénévoles pour les travaux d'aménagement du supermarché (Septembre 2016)

1.2.6 Le groupe Financement pour répondre au gigantisme du projet

Au vu de la complexité du projet, les enjeux financiers ont été soigneusement étudiés dès la conception de l'organisation. Désigné dans un premier temps « groupe Plan de financement », le groupe a eu pour tâche de superviser le montage du business plan. Il s'est ensuite occupé de dresser les plans de financement et est alors devenu le « groupe Financement ». L'objectif du groupe financement est de « *mettre en place les outils de contrôle de gestion et d'analyses stratégiques en lien permanent avec le groupe Compta-gestion, recherche des financements complémentaires* »⁷⁶. Dans un premier temps, le groupe se basait uniquement sur le travail bénévole et depuis la mi-2015, la personne qui coordonnait le groupe de manière bénévole a

⁷⁵ Rapport d'activité de La Louve pour l'année 2016

⁷⁶ Extrait du rapport d'activité pour l'année 2015.

été recrutée en tant que salariée. Dans ce qui suis, je décris le financement de chacune des structures : l'association et la coopérative qui composent La Louve.

1.2.6.1 Le financement de l'association : adhésions, subventions et dons

L'association les Amis de La Louve a d'abord organisé une levée de fond à travers une plateforme de *crowdfunding*. La campagne a permis d'atteindre 132% des objectifs avec la participation de 1052 contributeurs. 68% des contributeurs habitant en Ile-de-France ont demandé par la suite à être membre de l'association⁷⁷. L'association bénéficie également de subventions (émanant du le Conseil Régional, de la Mairie de Paris, de la Fondation Macif, de la Fondation Nature et Découvertes et de la Fondation Chèque Déjeuner) et de dons qu'elle reverse à la coopérative.

L'association bénéficiait également des adhésions annuelles versées par les membres jusqu'en novembre 2014, date du début des souscriptions à la coopérative. En achetant des parts de la coopérative, le membre devient automatiquement adhérent à l'association sans payer de surplus⁷⁸.

L'association Les Amis de La Louve, depuis ses débuts jusqu'à la mi 2015, recueillait les bénéfices des ventes réalisées par le groupement d'achat. Puis, suite au dépassement des plafonds autorisés par la loi pour les associations à but non lucratif et pour permettre des rentrées d'argent à la structure coopérative au vu du retard pris pour l'ouverture, l'association lui a transféré les actions de vente.

1.2.6.2 Le financement de la coopérative : souscriptions et prêts

La coopérative prend en charge le financement des travaux, les aménagements et les achalandages nécessaires à l'ouverture du supermarché. Le montant requis a été évalué dans un premier temps à 1 500 000 €. Il a d'abord été fait appel aux souscriptions, un minimum de 150 000 € et 900 souscripteurs étant exigés par les financeurs pour accorder des prêts. Cette somme a été réunie en moins de 3 mois. Avec le soutien dont bénéficiait la structure et sa capacité de mobilisation, il lui a été possible d'obtenir des prêts avantageux auprès de plusieurs établissements aussi bien issus l'économie sociale et solidaire⁷⁹ que des banques conventionnelles⁸⁰ pour un total de 1 200 000 €. Suite au retard de l'ouverture du supermarché,

⁷⁷ Ce taux a été calculé pour le mois de juillet 2014 (Auteure).

⁷⁸ Les membres étaient invités à faire des dons à l'association qui a recueilli plus de 9 000€ de dons de la part des membres et de personnes soutenant le projet pour l'année 2015.

⁷⁹ Financement de P.I.E : association à but non lucratif, représentante régionale de France Active, et de P.I.A (Programme d'Investissements d'Avenir) – rattaché à la Caisse des Dépôts.

⁸⁰ Deux prêts bancaires de 200 000 euros, ont respectivement été contractés auprès du Crédit Coopératif et de la Caisse d'Épargne.

la structure a opté pour un « *fundraising*⁸¹ » auprès des membres à travers l'achat de « part A » (part normale non rémunérée), et, sous condition, de « parts C » (rémunérées à 1,1% en cas de réalisation de bénéfice, pour une valeur minimale de 2 000 €). Plusieurs méthodes ont été utilisées pour inciter les coopérateurs à souscrire. Ainsi, à côté de l'argument de pérennité et d'indépendance de la structure, il est signalé que « *pour les actions A comme pour les C : si le prêteur s'engage à les détenir pendant 5 ans : 18% de réduction de l'impôt sur le revenu ou 50% de l'ISF.* »⁸²

Lors de l'Assemblée Générale traitant cette question, un coopérateur demande : « *Combien faudrait-il que les coopérateurs mettent pour qu'il n'y ait pas besoin de parts C ?* ». Il reçoit naturellement comme réponse de la salariée s'occupant du business plan que « *suivant le plan financier, 260 000 €. Si les 1 700 coopérateurs aujourd'hui remettaient chacun 155 € nous aurions déjà réuni la somme* ». Finalement, la coopérative a eu recours sur une partie de cette somme à un prêt de courte durée au niveau de la banque.

Encadré 11 : Organisation de l'actionnariat au sein de La Louve

Trois types d'actions sont proposées par la SAS La Louve à capital variable :

- Les parts A : réservées aux coopérateurs, personnes physiques, souhaitant profiter du supermarché. Leurs détenteurs fournissent les 3 heures de travail toutes les 4 semaines et ont droit au vote, une personne disposant d'une voix indépendamment du nombre de parts détenues.
- Les parts B : réservées aux personnes physiques ou morales souhaitant contribuer au capital de la coopérative sans profiter du supermarché et sans fournir de travail. Ces parts donnent droit au vote mais l'ensemble des détenteurs de ces parts ne peuvent dépasser 10% du total des votants.
- Les parts C : parts rémunérées par un dividende égal à 1,1% du montant des actions achetées si des bénéfices sont réalisés, ne donnant pas droit au vote. Lorsqu'ils ne sont pas membres, leurs détenteurs doivent être agréés par l'Assemblée Générale.

⁸¹ Terme utilisé par les instances dirigeantes de La Louve pendant cette phase critique afin de lever les fonds auprès des membres et les inciter à recruter des donateurs externes.

⁸² AG 24 septembre 2015 et mail de levée de fonds.

1.2.7 Les groupes supports

1.2.7.1 Le groupe Système d'information

Pour gérer tout le système informatique de la structure et développer les solutions pour le supermarché (gestion des caisses, ERP, planning de travail, etc.) le groupe Système d'Information est composé de profils pointus en informatique, réseau et développement de solutions. Il est composé de 3 sous-groupes :

- Le sous-groupe ERP qui s'occupe de l'implémentation du futur progiciel de gestion du magasin et mène des expérimentations sur celui de l'épicerie éphémère.
- Le sous-groupe WEB qui met en place et gère le site internet et l'Espace Membre de la structure. Le site web a une importance capitale pour le recrutement de membres. Plusieurs recrues ont eu connaissance de la structure à travers les médias traditionnels et les réseaux sociaux. Ainsi ont-elles été amenées à recourir au site pour s'informer, s'inscrire à une réunion d'information ou même souscrire. Sur le site, un onglet est dédié à la souscription en ligne à travers un système de paiement *PayPal*. A la fin de l'année 2015, 1 500 membres avaient souscrit à travers le formulaire en ligne et la plateforme de paiement *PayPal*.⁸³
- Le sous-groupe infrastructure qui est chargé de la gestion des systèmes et réseaux actuels et futurs, et qui s'occupe aussi bien de l'infrastructure des serveurs que de celle du supermarché.

Encadré 12 : Le choix du développement de l'ERP sur un logiciel libre

Le groupe système d'information a consacré un travail important au développement du site mais aussi à la plateforme de gestion du supermarché. Le choix a été fait de développer en *open source* l'ERP destiné à gérer aussi bien les stocks que la pesée, les caisses, etc. Le coordinateur du groupe a expliqué ce choix par la possibilité de redistribuer gratuitement la solution et l'ensemble des développements aux futurs supermarchés collaboratifs. Ainsi, le choix de l'ERP a porté sur *Odoo* qui n'est pas livré clé en main. Le coordinateur du groupe assume la portée politique de ce choix. Une subvention d'un montant de 30 000 € a été accordée par la Fondation Macif en 2015 pour le développement de l'ERP, sur la base de sa capacité à profiter à d'autres coopératives et à faciliter l'essaimage.

Source : Auteure

⁸³ Source : Rapport d'activité de La Louve de l'année 2015

1.2.7.2 Le groupe comptabilité

La tenue de la comptabilité des deux structures est assurée par un groupe qui « participe à la conception du système d'information financière du futur supermarché appuyé sur un ERP (trésorerie, suivi budgétaire, contrôle de gestion) »⁸⁴. La coordinatrice du groupe, bénévole au début, est devenue salariée de la coopérative en janvier 2016 pour assurer les mêmes tâches. Ce groupe collabore avec d'autres groupes, comme le groupement d'achat et le recrutement, et a mis en place des procédures à respecter.

1.2.7.3 Le groupe Fonctionnement du supermarché

Le « groupe Fonctionnement » du supermarché a été créé pour mettre en place les procédures nécessaires au bon fonctionnement du supermarché à son ouverture. Le premier travail auquel s'est attelé ce groupe a été la traduction du « Manuel des membres » de Park Slope Food Coop et son adaptation aux spécificités françaises. Ce groupe est constitué de plusieurs sous-groupes :

- Manuel des membres : élaboration du manuel des membres de La Louve, qui spécifie les règles de fonctionnement de la structure et différentes procédures de travail.
- Cahier des charges : définition du cahier des charges de l'ERP qui est un progiciel de gestion intégré complet permettant de gérer, à l'ouverture du magasin, la comptabilité, les créneaux des membres et leur assiduité, les caisses, les stocks et les approvisionnements, etc.
- Entraînement coordinateurs/bénévoles qui établit organisation de sessions de formation aussi bien pour les « *squad leaders* »⁸⁵, les encadrants de ces derniers que pour le reste des membres.
- Badges : moyen d'identification pour accéder au magasin et aux Assemblées Générales et pour payer ses courses. Les badges sont réalisés et gérés par ce sous-groupe (prise des photos, choix des badges, impression, etc.).

Le premier chantier auquel s'est attelé le groupe Fonctionnement a été de comprendre le fonctionnement de PSFC. Il a bénéficié de discussions téléphoniques hebdomadaires avec deux de ses fondateurs et coordinateurs généraux. En parallèle l'ensemble des documents de PSFC ont été traduits et ont servi de base pour la mise en place des procédures et des manuels destinés membres de La Louve, après avoir fait le tri des éléments non transposables au contexte français.

⁸⁴ Extrait du *Welkom Kit*.

⁸⁵ Sur le modèle américain, les *squads leaders* gèreront une équipe durant un créneau horaire. A l'ouverture du supermarché, ils seront désignés sous le terme de « coordinateurs d'équipe ».

Enfin, ce groupe supervise et met en place une partie de la formation des coopérateurs lors de la réunion d'accueil, à laquelle tous les coopérateurs sont conviés pour choisir leur créneau de travail avant l'ouverture du supermarché.

1.2.7.4 *Le groupe Juridique*

Le groupe juridique accompagne La Louve sur les aspects légaux. Il a notamment rédigé les statuts, défini la qualification du travail des membres, et traite de toutes les questions ayant trait aux questions juridiques. Par exemple, le local du supermarché ayant été livré brut de béton, le coordinateur de ce groupe et les salariés ont mené des négociations avec le bailleur pour faire passer à 18 mois la franchise de paiement, habituellement fixée à 6 mois maximum, afin de compenser les améliorations à apporter au local et la responsabilité liées à certains travaux.

1.2.7.5 *Le groupe Méthode et organisation*

Méthode et organisation est un groupe transversal, il organise et coordonne le travail de l'ensemble des autres groupes. Il est celui qui gère les comités de coordination et les assemblées générales depuis leur ordre du jour et leur animation jusqu'aux comptes rendus. Il a une vision globale de l'ensemble du projet et des délais à respecter. La coordinatrice du groupe, directrice de développement durable d'un grand groupe audiovisuel reproduit le schéma de fonctionnement de son travail professionnel dans le cadre de ce groupe, « *ce que je fais à La Louve, c'est exactement pareil que ce que je fais dans mon travail quotidien* »⁸⁶ me confiait-elle lors d'un entretien informel.

⁸⁶ Entretien informel du 24/02/15.

1.3 Les figures du travailleur à La Louve

Plusieurs figures du travailleur sont définies par La Louve pour la structuration de son travail. Jusqu'en novembre 2014, c'est à dire jusqu'au lancement effectif de la coopérative, lors de la souscription à l'association Les Amis de La Louve, il y avait un formulaire à renseigner dans lequel il fallait choisir entre être « membre actif », « réserviste » ou « membre passif ». Le coordinateur d'un groupe de travail intervient comme un « manager » de son équipe. L'analyse a fait de même ressortir, une autre figure centrale à La Louve, celle de l'expert. Je décris dans ce qui suit ces différentes figures.

1.3.1 La figure du réserviste

L'engagement du réserviste consiste à réaliser des actions ponctuelles sans appartenir à un groupe de travail en particulier. En pratique, un mail est envoyé à l'ensemble des coopérateurs (ceux ayant renseigné membre actif et réserviste) pour informer d'une action à venir et les premiers inscrits y participent.

Et donc, j'ai dit à Fanny: « est-ce que quelqu'un pourra me donner un petit coup de main au cas où il y ait des questions... ? » Et donc eux, ils lancent un petit appel dans le Groupe Recrutement et il y a deux filles du quartier...qu'on ne se connaissait évidemment pas mais elles n'habitent pas très loin, qui sont venues. C'était hyper sympa parce qu'elles se sont jointes...ce n'est pas qu'elles étaient derrière le stand, devant les clients, mais elles se sont jointes, tu vois. Elles ont demandé des...une pelle. Elles se sont mises à travailler. (Alexandra)

Ces membres sont décrits comme :

« Plus qu'un groupe en tant que tel, c'est une petite armée de membres prêt à aider pour effectuer des tâches ponctuelles en renfort pour des petites missions spécifiques (permanences au local, participation à des salons ou à des vide-greniers dans le quartier, acheminement de matériel, etc.). »⁸⁷

Le réserviste n'est pas dédié à un groupe de travail mais peut choisir de le faire par affinité. Il ne participe pas aux réunions de travail mais a le droit de vote lors des Assemblées Générales et de faire ses achats dans le groupement d'achat.

⁸⁷ Extrait du Welcome kit (p.12)

« Alors, au sein de La Louve là moi je suis avec X pour tout ce qui est eh bien réception de commandes, préparation des commandes faites par Internet par les coopérateurs [...] je n'étais pas sûr d'être capable de m'intégrer à un groupe de réflexion par exemple ou de mise en place d'un système [...] Je préférais être sur un créneau efficace où là je ne me pose pas de question je suis là, je suis présent je fais ce que j'ai à faire ». (Jean)

1.3.2 Le membre actif

Les membres actifs participent à l'élaboration du projet, ont le droit de voter aux AG et de faire leurs courses au sein du groupement d'achats (quand celui-ci existait). Ils intègrent une équipe dédiée, ce qui suppose de suivre un projet et demande un investissement en temps qui peut être de quelques heures par mois à plusieurs dizaines d'heures par semaine. C'est sur l'engagement de ces membres actifs que la grande part du travail est réalisé.

Avant que l'ensemble des groupes ne soient saturés, les membres qui se déclaraient « actifs » passaient généralement par une trajectoire commune. Ils commencent par une phase de découverte de La Louve, où après avoir assisté à une réunion d'information, ils sont enrôlés dans le travail :

je me suis retrouvé à assister à un COPIL en tant qu'invité et puis...voilà, cela s'est fait comme cela. Il y a vraiment beaucoup de choses à faire très vite. (Olivier)

Cette première phase est empreinte d'un enthousiasme sur la création de ce projet :

Enfin j'étais tellement motivé que...le...j'ai découvert La Louve le jeudi. Le samedi je l'ai rencontré à une brocante. Ils m'ont dit : « la prochaine réunion d'information c'est dans un mois et demi ». Je n'avais pas envie d'attendre un mois et demi. Il me dit : « et bien, le mercredi soir, il y a des soirées convivialité. Il peut aussi avoir des personnes extérieures qui viennent et tout ». Le mercredi d'après j'y étais. Il y avait une soirée chocolat et puis là, pareil, ils m'ont dit : « mais, est-ce que tu peux attendre deux semaines » parce que ça allait être les ouvertures des souscriptions dans deux semaines, donc voilà, pour aller directement à la coopérative. Et...au début...et puis, je leur ai dit : « mais moi, je adhérer m'investir quoi. Je... » Au début, en fait, je ne savais même pas si j'allais...si j'allais être - comment dire - bénéficiaire de ce qu'ils proposaient quoi. J'avais juste envie de participer et de voir la dynamique de travail. (Antonin)

l'idée de recruter des membres...cela m'intéressait vachement (...). Et c'était effectivement plus concret - enfin plus concret, le business plan c'est concret aussi, cela

a des aspects très concrets - mais (...) là on allait vraiment à la rencontre...des gens dans la rue, dans les assos...sur les stands...des manifestations diverses et variées dans le quartier, enfin voilà. C'était super intéressant. (Fanny)

Avec des personnes qui sont considéré comme stimulantes :

Eh bien, je suis dans le Groupe Recrutement avec M and M, 2 M. Donc je fais beaucoup...cela j'aime beaucoup parce que c'est expliquer aux gens les permanences, voire aussi les réunions d'information (...) notamment quand ce sont des gens qui expliquent bien, qui sont clairs, pédagogiques ou encore qui ont un discours qui porte, un discours militant très affectif quoi. X, hein, c'est passionnant. Je n'ai jamais écouté Tom faire la présentation. Manon j'adore hein. Elle est très...elle doit être formatrice quelque part. Elle fait cela très, très bien. (Alexandra)

Cet enthousiasme se traduit dans le travail

Elle m'a dit : « voilà, le groupe est en train de se former. On n'a personne qui connaît un peu la livraison, si tu voulais nous éclairer un peu de ta pratique, quoi, comment cela se passe et au niveau législatif, etc. ». Et donc j'ai dit : « ok, et bien je veux bien venir ». Je suis venu et, comme le groupe m'a plu, qu'il y avait des gens sympathiques, c'était un petit groupe et tout, on s'est bien entendu. J'aime bien Agathe, j'aime bien Fabrice. [...]. Il va falloir qu'on propose des solutions de livraisons aux gens qui vont vouloir être livrés...des solutions moins chères. c'est un petit groupe... Le groupe Livraisons, on a plus de temps et on peut réfléchir...à des solutions à proposer aux coopérateurs pour...être livrés puisqu'il y en a qui habitent loin. Et bien en fait on va proposer aux coopérateurs plusieurs système de livraison. On essaie d'avoir des prix dans les parkings, pour ceux qui voudront venir en voiture. On cherche des solutions avec AutoLib, avec Zipcar. Ensuite là, pour les gens qui aiment faire du vélo et qui iraient faire leurs courses en vélo, on est en train de chercher des caddies qu'on pourrait accrocher derrière les vélos, [...] on va proposer plusieurs pistes et, comme cela, les coopérateurs pourront choisir et, à chaque piste, on essaiera de trouver le meilleur prix. Là, on a trouvé un garage qui est prêt à facturer au quart d'heure, plutôt qu'à l'heure, ce qui fait que, si on déborde, on est moins stressé [...] on va faire une espèce de carte avec toutes les places de parking qu'il y a de libres pour que les gens qui veulent venir en voiture ne galèrent pas trop et puissent se garer. Il y a encore d'autres pistes de covoiturage, aussi. On essaie de réfléchir à un site Internet de La Louve où les gens pourraient mettre quand c'est qu'ils vont faire leurs courses, d'où ils

partent et si comme cela des gens veulent les accompagner faire les courses à plusieurs.

(Ronan)

c'est hyper différent et c'est marrant parce que c'est très opérationnel en fait et c'est cela qui me plaît. C'est...là moi je suis plus sur quelque chose de...je suis à des milliers de kilomètres des usines...enfin, c'est très théorique et donc...non, c'est très différent et cela m'a permis de comprendre que, en fait, j'ado...j'avais besoin de concret, que...je ne voyais pas le temps passer en travaillant à La Louve et que je n'avais pas besoin de...d'éléments rémunérateurs derrière non plus pour...m'investir et donner du temps.

(Camille)

Après cette phase, le membre teste différents groupes

Du Groupe Aménagement...et bien je me suis dit que ce serait bien aussi que je sois dans le Groupe Appro. Et je suis arrivée au moment où, effectivement, je crois que j'ai eu cette chance-là d'arriver au moment où intégrer des groupes c'était facile parce qu'il suffisait que tu dises : « oh oui, j'aimerais bien aller là... J'aimerais bien faire cela et puis faire cela » et du coup tu pouvais le faire [...]Et le dernier groupe, là où je suis rentrée et bien c'était pour le Jeu de La Louve, donc Convivialité et...j'ai vu passer qu'il y avait une histoire de Jeu de La Louve : « tiens, hop je vais y aller ». (Sandra)

Et je me suis dit : « pourquoi pas la com ». Après, quand j'ai vu ce que c'était...comme les Recrutements, je me suis dit : « et bien non » ... Donc j'ai vu l'Evènement. J'ai rencontré Marie-Hélène, j'ai dit : « non, je ne suis pas tout à fait aussi radical qu'elle ». Et, en réfléchissant, je me suis dit : « tiens, je participerai bien à comment on pourrait s'organiser, faire en sorte que tout le monde reste bien ensemble ». (Antonin)

Les personnes les plus impliquées peuvent devenir coordinatrices après quelques semaines d'activité, elles sont désignées la plupart du temps par le noyau central de La Louve, de par leurs compétences et le temps accordé au projet :

bien il y a un an où là vraiment Olivier (Ancien pilote) il nous a contacté avec X en nous disant : « et bien moi je me détache un peu de La Louve, est-ce que cela vous dirait de reprendre un peu les rênes ? » Et puis, je ne sais pas trop dire non...(rires) et...voilà, c'était parti. (Fanny)

1.3.3 Le coordinateur

Les coordinateurs supervisent les bénévoles dans le cadre des groupes de travail. Chaque groupe comprend 2 ou 3 coordinateurs :

« parce que la vie personnelle et/ou professionnelle peut vous réclamer ... Il est utile d'avoir 2 et peut être 3 personnes qui puissent assurer le rôle de coordinateurs dans les équipes pour vous remplacer mutuellement en cas d'absence. »⁸⁸

Les coordinateurs assurent plusieurs rôles, bien définis par la fiche de mission qui leur est envoyée lors de leur affectation. Ils assurent aussi bien le suivi du groupe que la bonne réalisation des tâches :

« L'objectif général de l'équipe que vous coordonnez est bien sûr la réalisation de son plan d'actions. Mais votre rôle comporte d'autres aspects très importants : animation, motivation des bénévoles, transmission des informations, suivi d'indicateurs, recherche de nouveaux membres... La mission de coordinateur/trice implique donc un engagement supplémentaire. Etes-vous en accord avec les termes définis ci-dessous et les acceptez-vous ? Cet engagement n'est que moral bien sûr, mais il est important pour tous. En retour, La Louve aussi, via l'ensemble de ses pilotes réunis dans le comité de pilotage s'engage envers vous. Merci d'avance ! »⁸⁹.

Même si les groupes travaillent en toute autonomie, le coordinateur réfère au comité de coordination de l'avancement de son groupe.

1.3.4 L'expert

L'expert n'est pas un titre statutaire mais une reconnaissance honorifique du projet de certains de ses membres ou de personnes en externe. Cette catégorie est ressortie à partir de l'analyse de l'observation de l'activité au sein de La Louve. Ce statut est hautement valorisé par le projet. La figure de « l'expert » ressort comme fondamentale au sein de La Louve. En effet, le fonctionnement de cette initiative lors de sa phase de construction place les individus compétents au centre du modèle, les personnes les plus impliquées sont « des experts dans leur domaine ». Les jugements se forment donc au regard de leur expertise. Ces experts peuvent être des membres spécialistes dans un domaine précis ou des personnes non membres de La Louve mais reconnues dans leur domaine (par exemple, le recours aux conseils du « meilleur ouvrier »

⁸⁸ Extrait fiche de mission des coordinateurs éditée en mars 2014.

⁸⁹ Extrait fiche de mission des coordinateurs éditée en mars 2014.

de France en fromages pour l'approvisionnement ou les conseils d'une membre qui est chef de cuisine dans un prestigieux établissement pour le choix de fournisseurs en fruits et légumes. Ces experts servent aussi bien dans la communication interne qu'externe du projet :

« X, chef de cuisine et nouvelle membre, nous a, discrètement, sérieusement et rapidement, trouvé un collectif des 60 fermes en plus-que-bio, de haute qualité, aux prix raisonnables qui, il nous semble, sera notre fournisseur principal pour des fruits et légumes de saison. Elle se branche sur les œufs et la viande. »⁹⁰

Ainsi au sein de La Louve, l'expert et les membres fondateurs sont ces figures centrales qui représentent la référence, lorsque les membres parlent d'eux, ils citent leur prénom, à côté les figures périphériques sont constitués par l'ensemble des autres membres, interchangeables et anonymes.

⁹⁰ Louvelletter N°7 du 12 mai 2015

1.4 Le travail salarié : la référence pour les membres

1.4.1 La prescription des tâches et hiérarchie

La Louve utilise les compétences du travail effectué par les membres bénévoles dans leur activité salarié, qui constitue généralement leur activité principale.

« J'ai vu X là pour m'intégrer un peu plus dans le système parce que moi j'ai un passé d'acheteur donc... je peux apporter ma contribution, ou tout du moins mettre mes connaissances au service de La Louve quoi. » (Jean)

Et lors de leur travail bénévole, les membres font un usage intense des modes de communication en vigueur dans les entreprises auxquelles ils appartiennent en tant que salariés : outils de gestion de projet, *brainstorming*, diagramme de Gantt, Powerpoint, etc.

Il y a donc le plus souvent une reproduction dans la sphère privée de l'activité accomplie dans le travail salarié. Le travail est alors associé à une compétence mobilisée dans la sphère privée. Mais les compétences non salariées sont également valorisées comme en témoigne l'expression de la coordinatrice du groupe « comptabilité » en proposant l'élargissement des ressources bénévoles pour son entité : *« on n'est pas que des comptables si vous voulez rejoindre le groupe »*⁹¹.

Au sein des groupes, la prescription des tâches n'est pas dévolue au seul coordinateur, la structure *Louve* revendiquant l'absence de pouvoir hiérarchique. Cependant dans un souci d'organisation et d'efficacité, les bénévoles préfèrent que les tâches leur soient attribuées clairement sur le modèle du travail salarié. De manière marginale, certains membres, qui restent très largement minoritaires, évoquent une gêne sur la gestion de la prescription des tâches. Alix l'exprime :

« J'ai l'impression que tu fais cela plutôt en entreprise, tu vois de... Tu as une tâche à faire, tu as ton poste et, derrière ton n+1 va valider que tu as bien fait ce qu'on t'a demandé. A La Louve, je ne le vois pas comme cela. Je le vois comme on donne ce qu'on a mais on n'est pas en train de se juger et de se donner des... Enfin si, on se donne des tâches à faire mais, je crois que c'est la manière dont s'est fait qui est un peu moyenne quoi ». (Alix)

⁹¹ Assemblée Générale de l'association « Les amis de La Louve » du 22 avril 2015, salle paroissiale Saint Denis, Paris.

Cette organisation n'est pas sans rappeler le référentiel implicite de la grande majorité des personnes œuvrant au sein de La Louve qui reproduisent dans leur temps de travail bénévole un modèle éprouvé au sein de leur sphère professionnelle (Simonet, 2010).

1.4.2 Cloisonnement des tâches

Chaque groupe de travail a sa sphère d'activité bien propre, je donne ici l'exemple d'Alix qui est infographiste dans son activité professionnelle et qui s'est consacrée au groupe Convivialité. Après la fusion des groupes Convivialité et Recrutement, la coordinatrice de ce groupe lui demande de réaliser une affiche pour un événement en lien avec le une action de recrutement, lui précisera que c'est du ressort du groupe Communication de réaliser une affiche :

« Bon, il y a des groupes de travail. Dans le mail, je lui ai aussi dit : « je pense que c'est plus approprié à la Com. Si la Com n'a pas le temps, ok je vais le faire mais...c'est...on mélange un peu tout quoi » (Alix)

Le cloisonnement des tâches est inattendu dans la mesure où la quasi-totalité du travail est effectuée par des bénévoles supervisés par des pilotes et des coordinateurs. Seule une personne est salariée au second semestre 2014, un second salarié à temps plein a été engagé au 1^{er} mars 2015, quatre autres personnes ont été salariées en début 2016 (dont le Président et trois personnes qui « en période de transition » accordaient la totalité de leur temps à la structure. Le processus de recrutement se passe en interne, Cf. le point 1.5).

1.4.3 Le travail comme signe et récompense de l'engagement

De manière générale, les membres actifs au sein de La Louve valorisent la capacité à s'engager sans compter dans l'activité de travail. Stéphanie dit par exemple « *moi j'ai... toute ma vie j'ai été une workaholic tu ne peux pas imaginer. Moi, toute ma vie c'était du boulot* ». Cette dimension de l'engagement, du mérite à travailler est centrale dans l'imaginaire collectif que construisent les membres de *La Louve*. Le travail en général et le travail bénévole accompli dans le projet commun sont extrêmement valorisés.

Une importance toute particulière peut être conféré à cet imaginaire qui se forge en commun lorsque l'on rappelle que l'organisation sociale et économique de *La Louve* est basée sur le travail des membres. Le président de la coopérative parlant d'une membre très active,

coordinatrice d'un groupe la décrit en disant : « *elle travaille plus de 35 heures pour son boulot mais elle travaille encore plus de 35 heures pour La Louve, c'est incroyable* »⁹².

Un autre aspect doit alors être considéré. Le dépassement des 3 heures de travail mensuelles prévues pour chaque membre dans le projet entérine l'engagement que les membres consentent à investir pour l'aboutissement et la réussite du projet commun. Le fait d'être prêt à offrir de son temps pour se mettre au service de La Louve fait partie des comportements régulièrement observés. Le président parlant d'un membre qui se présente pour être élu au Conseil d'Administration de l'association dit : « *il y aura un changement dans sa vie professionnelle et donc il va avoir plus de temps qu'il souhaite consacrer à La Louve* »⁹³. Cet argument est alors mis en avant comme un élément favorable. La disponibilité pour le projet rend l'engagement patent.

Tout en mettant en avant des valeurs de partage, une nécessité de promotion de l'écologie, une volonté de voir fonctionner une organisation démocratique et d'œuvrer à plus de mixité sociale, il s'agit pour les membres de donner du sens à son activité, d'être reconnu soi-même comme un acteur, de construire et de se construire une identité collective par le faire,

« J'ai l'impression que, enfin, je construis quelque chose vraiment dans ma vie [...] quand tu commences à bosser dans le développement, l'associatif cela prend énormément de temps de nouer des contacts avec les autres acteurs locaux et bien là, cela fait un an et demi que je suis dans le réseau (nom de l'association où elle travaille) et je commence seulement à construire des vraies relations de confiance, des relations partenariales avec les autres acteurs du territoire. Et je me dis : « cela n'a aucun sens de bosser sur des projets six mois ». Enfin, il faut que cela soit sur le long terme. [...]. La Louve, j'ai envie de voir où cela va aller. » (Fanny)

Le projet est porteur d'une dimension quasi messianique qui transparaît par la croyance collective d'être une « *communauté pionnière* »⁹⁴, ce qui est facteur d'une émulation collective parmi les membres les plus investis dans le projet en termes de temps et de volume de travail accompli.

⁹² Journal de bord

⁹³ Journal de bord (22 avril 2015).

⁹⁴ Le terme de « communauté pionnière » apparaît avec un grand nombre d'occurrences dans le corpus des données.

Dès lors, il est important pour ces membres de donner des gages de leur engagement, à travers la souscription de parts dans la structure coopérative⁹⁵ mais également par le temps de travail consenti, largement supérieur aux trois heures formellement requises par mois.

Ainsi participer à la coopérative, c'est d'abord faire communauté autour de l'identité dans laquelle ces membres se reconnaissent. Il s'agit de participer à la création du projet, d'en être partie prenante, cette implication prenant plus de sens que le but à atteindre. A cet égard, des membres affirment comme plus important de participer à ce projet coopératif innovant dans sa phase de construction que d'y faire leurs courses à l'avenir

« Des fois, je me pose même la question : « est-ce que vraiment j'irai ? » (au supermarché à son ouverture) Enfin tu vois, j'en suis à ce point-là moi. C'est-à-dire que c'est le projet moi qui m'intéresse, tu vois. Après...des fois, en rigolant, je dis : « mais peut-être que je n'irai pas », parce que ce qui me plaît c'est vraiment ce qui se passe maintenant que je trouve intéressant. » (Sandra)

« Lors d'un échange informel, une membre me demande si j'assisterai à la soirée de lancement des souscriptions, je l'ai informé que j'avais très peu de disponibilités sur la date prévue. Elle m'a répondu : « Non il faut que tu assistes, moi j'y serai de toute façon, j'ai envie que mon nom soit inscrit sur le marbre, j'ai envie qu'on sache que j'ai été parmi ceux qui ont mis en place cette communauté pionnière et qu'on s'en rappelle pour le futur ! »⁹⁶

Par ailleurs, l'engagement fort de certains membres leur permet parfois l'acquisition d'un pouvoir informel d'influence dans l'organisation, que ce soit pour les bénévoles ou pour les salariés. Il permet aux membres qui se consacrent significativement au projet, parfois sur le registre de la vocation, de gagner un accès aux cercles de décision. Néanmoins le fort engagement consenti par ces membres n'est pas toujours développé dans une logique instrumentale pour gagner cet accès et acquérir un rôle décisionnel formel.

Il faut souligner que les effets de cette implication sont importants car, alors que les membres ne souhaitent pas formaliser une hiérarchie et affichent leur volonté d'un fonctionnement

⁹⁵ Certains membres sont fiers de déclarer avoir souscrit parmi les premiers. Ainsi juste après le lancement des souscriptions, plusieurs membres m'ont demandé si j'avais acheté des parts et m'ont dit que de leur côté, ils l'avaient fait dès l'ouverture des souscriptions (journal de bord : décembre 2014)

⁹⁶ Extrait du journal de bord (octobre 2014).

autogestionnaire, une hiérarchisation informelle des membres s'est créée progressivement dans l'organisation, en fonction du temps alloué au projet. Certains montrent leur investissement et obéissent ainsi à la modalité d'intégration dans l'organisation que le Président de la coopérative formule en disant « *vous devez être persistants* » comme c'est le cas pour Ronan ou Antonin.

1.4.4 Un travail bénévole porté par l'assignation d'efficacité

Dans la phase observée d'élaboration du futur supermarché, les coordinateurs sont parvenus à tisser un noyau dur autour duquel gravitent les autres membres. Ceux-ci sont organisés à travers la division du travail, le cloisonnement des tâches et le respect d'une hiérarchie informelle, comme décrit précédemment. Ces trois pivots semblent caractéristiques du fait que les membres ont pour référence le travail professionnalisé internalisé que la recherche d'efficacité dans le projet accentue, faisant vivre à l'organisation un mimétisme institutionnel (Dimaggio et Powell, 1983) l'éloignant, du moins dans son fonctionnement de l'alternative qu'elle souhaite incarner. Or du début 2014 à mars 2015 seule une personne était salariée. Le travail dans sa majorité était fait par les bénévoles. Des coordinateurs gèrent des groupes et/ou sous-groupes de manière autonome et réfèrent au Conseil d'Administration lors des réunions bimensuelles du comité de coordination.

Les bénévoles sont majoritairement dotés d'un haut niveau de compétences qu'ils mettent au service de l'organisation coopérative.

« Chacun ses compétences. Moi ce qui me frappe quand je vois comment les gens travaillent à La Louve c'est que je vois que chacun arrive en amenant des compétences de l'extérieur, ce n'est pas la démarche de je suis employé/ salarié et je suis là et je ne sais rien et j'attends de rentrer dans un grand système. Du coup je trouve que c'est d'autant plus compétent parce que les gens amènent leurs compétences. C'est comme on fait un plat, et toi t'amène quoi ? et puis toi tu amènes quoi... ? et du coup c'est du plus et du plus et du plus. » (Stéphanie)

« Très rapidement, je me suis investi aussi sur Business plan, j'avais proposé mes compétences dans le business plan parce que c'est ce que je faisais dans mon job. Bosser sur le business plan pour une multinationale de 420 000 personnes et bosser sur le business plan à La Louve, ce n'est pas tout à fait la même chose quoi. C'est...enfin, cela n'a même rien à voir je veux dire, clairement. » (Olivier)

« Ici parfois les gens compétents apportent juste beaucoup d'énergie, y a des personnes qui disent « moi je ne sais pas quoi mettre dans le questionnaire sur les compétences » et qui mettent volontaire. Et ça c'est parfois plus précieux que des expertises pointues qui ne sont pas forcément applicables » (Brad)

Ainsi le travail bénévole accompli est quasi professionnalisé, ce qui répond à l'exigence d'efficacité que chacun s'assigne dans le projet. Il y a une forme de rentabilité, de volonté de s'exploiter soi-même comme ressource.

Le travail vivant, réel, duquel naissent toutes sortes d'adaptations nouvelles, qui était un enjeu central dans le mouvement coopératif français (Gaumont, 1921), apparaît un impensé de ce nouveau type de coopérative, plus axé sur une conception du travail en volume. Se dessine alors une contradiction entre un idéal de travail coopératif, source d'innovation et la réalité empirique reproduisant d'une part le référentiel du travail salarié classique et d'autre part des formes de domination traditionnelles dans les organisations dues au présentisme ou au groupe social auquel les personnes appartiennent

1.4.5 L'essoufflement et le désenchantement

L'observation a fait ressortir une exploitation de soi comme ressource qui trouve parfois ses limites à travers le développement de risques psychosociaux, qui s'exprime par la fatigue manifestée par certains membres et l'expression de la saturation, voire même le désengagement de coopérateurs très actifs :

« Oh ! Quand j'ai rencontré le projet de La Louve, je démarrais un projet perso et je me suis dit comme cela... : « voilà, je vais répartir mon temps, genre...trois jours par semaine ou quatre jours par semaine, au maximum, pour La Louve et un jour ou deux pour moi » - enfin pour mon projet. Et puis en fait...très rapidement, je me suis retrouvé à bosser...six jours sur cinq pour La Louve parce que c'est extrêmement prenant, cela m'intéressait beaucoup évidemment. Il y avait énormément de choses à faire et il y avait peu de gens pour les faire. On était...on avait la chance, avec Céline, à ce moment-là, d'être tous les deux full time pour La Louve, enfin possiblement on pouvait passer tout notre temps pour La Louve. Et puis, c'est un projet piège parce que...enfin dans ce sens que (...) quand tu bosses avec des bénévoles - on était bénévoles nous aussi même si on bossait un peu comme des salariés mais on était à un rythme de salariés mais en tant que bénévoles -...quand tu bosses avec d'autres...personnes qui sont bénévoles et qui,

elles, sont engagées dans leur travail par ailleurs, les réunions et bien tu les fais le soir ou le week-end. Et donc, on se retrouvait à beaucoup bosser, à faire notre journée...de...quasi salariés, si tu veux, pour La Louve et puis le soir on a les réunions pour La Louve, le week-end les animations, les réunions machins pour La Louve parce que, les gens avec lesquels on bossait, on ne pouvait les voir que le soir ou le week-end. Et puis...est arrivé un moment où je me suis vu complètement absorbé par le projet et à en oublier ce que je voulais faire moi. Donc... Mais en fait, ce n'est pas moi qui m'en suis aperçu c'est quelque chose qui a dû s'en apercevoir pour moi parce que j'ai été cloué au lit du jour au lendemain par une sciatique - une sciatique c'est là que cela se passe – et cela m'a permis, justement, de prendre du recul forcé et de me dire que...j'allais dans le mur si je continuais comme cela. » (Olivier).

Alors que ressort dans nos entretiens la volonté de « multiplier les activités latérales au travail comme construction de soi » (Cingolani, 2012 : 8), l'émancipation ne paraît pas nécessairement au rendez-vous. L'engagement dans cette activité apparaît plutôt marqué par son intensité avec une charge de travail élevée et la rapidité de l'essoufflement conduisant à des désengagements souvent brusques : la rotation importante des membres du groupe noyau constitue un élément général, avec le renouvellement d'un tiers des coopérateurs de ce groupe très investis dans l'activité de la coopérative entre juin 2014 et juin 2015.

Le désengagement intervient aussi comme réaction au processus de prise de décision :

« quand je passe par hasard à La Louve, [...] et qu'il y a X qui dit : « ah eh bien oui, et bien bon je vais être élue...- je vais être élue trésorière » (...). Elle dit cela, je ne suis pas dans la discussion. Ils ont un petit rendez-vous, une petite réunion compta. [...] il y a une espèce de...il y a une hiérarchie et il y a un truc qui se passe. Il y a un truc sombre, tu vois. C'est qu'on sait qui va être Président, on sait qui va être trésorière, pff. Nous on ne sait pas et puis elle va nous être présentée. Je pense qu'à l'AG on l'a présentée : « elle va être trésorière » [...] c'est quand même bizarre enfin le fonctionnement c'est...la base n'est pas cela. La base n'est pas...qu'il y ait 5 ou 10 personnes qui gèrent. Enfin, soit une adhésion est une voix, soit non. Mais là, j'ai l'impression que ce n'est pas une adhésion une voix quoi, s'il y a des décisions qui sont prises en amont » (Alix)

Ou comme réaction à l'apparition d'une verticalité, qui s'éloigne de la représentation que se font certains membres du fonctionnement de La Louve :

Je n'étais pas manager. Le truc de Tom, dès le départ, c'était justement coordinateur. Le coordinateur exerce une fonction...donc ça c'était le projet de Tom et que je trouvais

très, très bien. C'est-à-dire : tu n'exerces pas du pouvoir ! Ce n'est pas toi qui décides unilatéralement. Et moi je l'ai dit au groupe dès le départ. C'est que je n'ai pas d'autre pouvoir que de faire de la coordination, c'est-à-dire transmettre de l'information. Et j'aimais bien cette idée. C'est-à-dire qu'en fait, je suis interchangeable. C'est pour cela que je suis descendue si vite du cheval, c'est que j'assume une fonction. Mais ce n'est pas moi, Stéphanie, je ne suis pas investie d'un pouvoir. Je n'ai pas le pouvoir de dire : « toi, tu fais cela. Toi, tu fais cela ». Non ! Si je pense que cela reflète l'esprit du groupe...c'est une espèce de leader démocratique d'une certaine façon, tu vois. Alors effectivement, il y a un côté leader parce que qui je suis dans les faits ? Si je suis enthousiaste et bien cela va colorer le groupe mais dans mon cahier des charges je ne suis pas cela. Je suis réellement animatrice de groupe ! Et je ne sais pas si tu m'as vue dans le groupe, c'est extrêmement cela. Chose que Fanny n'est pas du tout. Fanny c'est « moi » ...elle coupe la parole des gens en réunion. Enfin tu vois, mercredi elle coupe la parole : « ok », elle dit des choses, dans le compte-rendu, dont on n'a pas...bon, mais sans le mentionner elle a pris le pouvoir. Pour moi ce n'est pas cela. Et moi Tom quand il m'avait dit : « tu es coordinatrice » il m'avait... j'aimais bien cela, tu vois ce côté horizontal. C'est-à-dire que je suis là au service d'un travail. Mais ce n'est pas ma petite pomme, cela n'a rien...cela n'a aucun intérêt. Et donc, je suis interchangeable avec n'importe qui d'autre qui peut continuer à reprendre le flambeau. Et moi, j'adore cela. Parce que c'est cela le minding de La Louve c'est du...c'est de l'horizontal ! Et malheureusement, je vois X et Fanny qui font de...qui font du vertical. (Stéphanie)

A travers la description du travail fourni, les membres dans leur activité bénévole s'apparentent aux pro-ams, décrits par Divard (2011) « *une nouvelle catégorie d'acteurs qui ont des connaissances, sont éduqués, impliqués et connectés, et mènent leurs activités d'amateurs avec l'exigence de professionnel* ». Ce fonctionnement, tout en verrouillant les groupes de travail aux personnes n'ayant pas les compétences spécifiques pour le projet, permet un rendu professionnel dans cette activité bénévole dans le cadre d'un projet « visionnaire », en se basant sur les procédures et outils d'une entreprise classique.

1.4.6 Qualification du travail à La Louve d'un point de vue juridique

La qualification du travail au sein de La Louve a fait l'objet de plusieurs débats en interne et de rencontres avec différents organismes (Urssaf, CG Scop, etc.). Pour se prémunir de toute

accusation de travail dissimulé, et prenant appui sur le travail accompli par les crèches parentales, le groupe de travail juridique s'est longuement penché sur cette problématique. Ses membres ont, dans ce cadre, rencontré à plusieurs reprises l'URSSAF Ile de France. Leurs recherches ont donné lieu aux conclusions suivantes :

« - La qualification d'une activité au regard du régime général de la sécurité sociale ne relève pas de la procédure de rescrit prévue par l'article L 243-6-3 du code de la sécurité sociale qui fixe limitativement les questions pouvant en faire l'objet et par conséquent l'administration n'émettra aucun avis par écrit ;

*- L'URSSAF Ile de France concorde avec La Louve sur le fait que la participation des membres de la Coopérative au fonctionnement du supermarché constitue bien du bénévolat et ne saurait être requalifiée en relation salariée ».*⁹⁷

La position de l'URSAFF (sans remise de papier officiel) repose sur deux critères : d'abord l'absence de rémunération attachée au travail des membres, ensuite l'absence de lien de subordination dans la mesure où seule la présence des membres aux « créneaux » mensuels est nécessaire sans aucune obligation de résultat.

Encadré 13 : Définition juridique du bénévolat

Le bénévolat est défini au niveau du site du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports comme suit :

1. *« Le bénévole ne perçoit pas de rémunération (en espèce ou en nature : prêt d'un véhicule automobile par exemple). Il peut cependant être remboursé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...) ;*

2. *Le bénévole n'est soumis à aucune subordination juridique (critère du contrat de travail). Il ne reçoit pas d'ordre et ne peut pas être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié (licenciement...). Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité. »*

Source : Ministère de la ville de la jeunesse et des sports [<http://www.associations.gouv.fr/736-les-caracteristiques-du-benevolat.html>] en ligne consulté le 3/02/2016

⁹⁷ Extrait d'une note émise par le groupe de travail juridique en janvier 2016.

Ainsi, le bénévolat se distingue du travail salarié, qui suppose un assujettissement aux dispositions du code du travail et une obligation d'affiliation au régime général de la Sécurité Sociale.

La définition classique du lien de subordination suppose que l'individu qui effectue un travail n'a pas le droit d'intervenir de façon unilatérale sur les modalités de son exercice, qu'il est dans l'obligation de se conformer aux instructions qui lui sont données et au pouvoir disciplinaire de celui qui lui fournit la prestation de travail, avec un contrôle et sous peine de sanction en cas de non-respect des paramètres convenus. La personne qui effectue le travail reçoit une contrepartie en argent ou en nature.

1.5 Le travail rémunéré :

Par ailleurs, malgré le travail colossal réalisé par les bénévoles, La Louve a dû renoncer à certaines ambitions initiales. Le groupe « aménagement » avait la charge de l'aménagement intégral du futur supermarché avec un local livré brut de béton. Il s'est réuni avec une périodicité hebdomadaire et un travail quotidien de ses membres, reporté sur des outils collaboratifs à distance. Malgré la présence de plusieurs architectes dans le groupe, son coordinateur n'est pas parvenu à faire produire par le collectif dont il avait la charge l'ensemble des données requises, en termes de conception des plans, des réseaux, de conformité aux normes⁹⁸. Cette défaillance s'est traduite par le recours à un cabinet d'architecture externe, contre l'avis des « visionnaires », qui a coûté à la coopérative près de 6% du total de son budget de départ. Le projet a de même eu recours à « des consultants » pour réaliser certaines tâches, je l'explique en dans un extrait du journal de bord (Encadré 14 : Extrait du journal de bord du 19 octobre 2015).

1.5.1 La nécessité d'avoir des salariés pour assurer une continuité et une coordination dans le travail

En complément du travail bénévole effectué par les membres, la structure a progressivement recruté des salariés, pour arriver au nombre de 5 au moment de l'ouverture.

Selon les premières prévisions du business plan, 15 emplois devaient être créés pour l'ouverture sur un scénario de 3 000 coopérateurs, selon une proportion calculée en se référant à PSFC. Le modèle américain salarie en effet 75 personnes pour 16 000 coopérateurs, soit un ratio de près de 5 employés pour 1 000 coopérateurs.

Ces employés assurent des tâches nécessitant une constance dans les décisions, un suivi dans le temps et un interlocuteur unique :

« Au départ, lorsque le magasin est créé il y aura sûrement besoin de créer 15 postes salariés [...] Alors, les 15 salariés à quoi ils servent ? Eh bien, pourquoi ils sont là...l'idée c'est de voir les 3 000 membres déléguer à une équipe salariée un certain nombre de tâches qui ne peuvent pas être effectuées par des membres bénévoles qui

⁹⁸ La conformité aux normes concerne aussi bien l'accessibilité pour les personnes porteuses de handicap que les normes imposées par le code du travail en passant par les normes électriques, etc.

travaillent trois heures par mois et qui demandent une certaine continuité, comme l'approvisionnement. Dans les relations avec les fournisseurs, on ne peut pas venir trois heures par mois et assurer une relation continue et suivie avec les fournisseurs dans les opérations de gestion courante et surtout dans l'organisation de cette participation active des membres : la planification...le respect du règlement parce qu'il faut un règlement pour que cela tourne...la personne qui doit trois heures de vacation mardi prochain, qui ne peut pas venir et qui ne prévient pas, et bien elle doit en faire six le mois suivant. Et la personne qui ne fait pas deux vacations de suite perd son droit d'acheter dans le magasin. Enfin, ce genre de choses, voilà. Quelqu'un doit forcément le gérer et...c'est une tâche qui est déléguée à une équipe salariée. »⁹⁹

1.5.2 Des divergences sur le nombre de salariés

L'une des fortes tensions que j'ai observées lors de mon enquête a porté sur l'embauche. Les personnes ayant réalisé les premiers montages du business plan de La Louve avaient prévu l'embauche de quinze salariés alors que les fondateurs américains voulaient avoir cinq salariés à l'ouverture¹⁰⁰.

« Afin de tenir les horaires d'ouverture du Supermarché (9h-21h, 6j/7) et assurer son fonctionnement opérationnel, 3000 foyers membres et 15 salariés à temps plein seront nécessaires. Ils devront donc être recrutés et formés suffisamment en amont, ce qui constitue l'un des enjeux clé du projet en 2014 et 2015. »¹⁰¹

L'une des personnes à avoir réalisé ce business plan, pensait nécessaire que le modèle du supermarché rende possible et promeuve la création d'emploi, dans de bonnes conditions :

Je pense qu'il est important, à côté des bénévoles, que des salariés soient présents en...pas seulement pour des questions d'efficacité ou de gestion des tâches...qui demandent une gestion continue dans le temps qu'un bénévole ne peut pas assurer, mais aussi pour des questions de...juste pouvoir créer des emplois...classiques j'allais dire et montrer, justement, qu'on peut dans ce modèle-là traiter les salariés encore mieux

⁹⁹ Réunion d'information du 24 juin 2015.

¹⁰⁰ En s'appuyant sur les conseils de PSFC, le président de la coopérative soutenait que seuls 5 salariés étaient nécessaires, au-delà, l'esprit coopératif ne pourrait pas s'ancrer parmi les membres : avec 15 salariés à l'ouverture, la plupart du travail serait fait par les salariés et peu de tâches pourraient être assurées par les membres, ce qui serait néfaste à la structure à long terme (journal de bord, novembre 2014).

¹⁰¹ Business Plan de La Louve, version du 29 juillet 2014, p.7.

que ce qu'ils pourraient être traités chez Biocoop par exemple. Que ce soit aussi un modèle pour l'aspect de la gestion salariale. (Olivier)

Lorsque j'ai commencé mon observation, au moins deux personnes très impliquées souhaitaient être recruté par La Louve : Céline¹⁰² et Olivier. Céline confiait en novembre 2013, lors d'un entretien pour le blog du Monde « Même pas mal », un blog de référence pour le partage d'alternatives :

« [Céline] [...] a rejoint le projet en mai 2013 : « Ce fut un véritable coup de cœur, confie-t-elle, alors qu'elle aimerait bien à terme faire partie de l'équipe en tant que salariée. Le projet porte des valeurs très positives, le mode de gouvernance est très impliquant, Brian et Tom arrivent à transmettre ce qui les anime à l'ensemble de la communauté, si bien que nous avons tous envie de le co-construire au mieux. »¹⁰³

L'engagement dans et pour le projet, le temps et l'énergie que Céline et Olivier lui consacraient à titre bénévole leur semblaient être une raison suffisante pour devenir salarié. Ce sont effectivement des personnes qui, en période transitoire, consacraient leur journées, soirées et week-end à La Louve :

« Quand j'ai rencontré le projet de La Louve, je démarrais un projet perso et je me suis dit comme cela... : « voilà, je vais répartir mon temps, genre...trois jours par semaine ou quatre jours par semaine, au maximum, pour La Louve et un jour ou deux pour moi » - enfin pour mon projet. Et puis en fait...très rapidement, je me suis retrouvé à bosser...six jours sur cinq pour La Louve parce que c'est extrêmement prenant, cela m'intéressait beaucoup évidemment. Il y avait énormément de choses à faire et il y avait peu de gens pour les faire. On était...on avait la chance, avec XXX, à ce moment-là, d'être tous les deux full time pour La Louve, enfin possiblement on pouvait passer tout notre temps pour La Louve. Et puis, c'est un projet piège parce que...enfin dans ce sens que quand tu bosses avec des bénévoles - on était bénévoles nous aussi même si on bossait un peu comme des salariés mais on était à un rythme de salariés mais en tant que bénévoles -...quand tu bosses avec d'autres...personnes qui sont bénévoles et qui, elles, sont engagées dans leur travail par ailleurs, les réunions et bien tu les fais le soir ou le week-end. Et donc, on se retrouvait à beaucoup bosser, à faire notre

¹⁰² Le prénom a été changé

¹⁰³ Novel A.S. « A Paris, un supermarché collaboratif veut rendre les bonnes choses accessibles à tous » [en ligne : <http://alternatives.blog.lemonde.fr/2013/11/17/a-paris-un-supermarche-collaboratif-veut-rendre-les-bonnes-choses-accessibles-a-tous/>]

journée...de...quasi salariés, si tu veux, pour La Louve et puis le soir on a les réunions pour La Louve, le week-end les animations, les réunions machins pour La Louve parce que, les gens avec lesquels on bossait, on ne pouvait les voir que le soir ou le week-end.

Céline a cherché et obtenu le financement d'un emploi tremplin pour être recrutée par La Louve. Plusieurs échanges ont porté sur ces possibles recrutements parmi les membres du comité de coordination et ont donné lieu à un clivage au sein des instances dirigeantes de La Louve. Le débat a été tranché dans un premier temps par le refus des « visionnaires » d'un repli sur le modèle entrepreneurial, au motif que la professionnalisation des activités augurait mal de la suite du projet de supermarché collaboratif, basé sur l'investissement bénévole de ses membres.

Ainsi, les « visionnaires » venus des Etats-Unis considéraient le recrutement de salariés comme dangereux et le Président de l'association en juillet 2014 le dénonçait comme pervers, arguant qu'il ferait par la suite « coller » les innovations de La Louve au « catalogue de subventions » proposées par des institutions publiques.¹⁰⁴ Même si elle n'est pas revendiquée comme telle, cette volonté d'indépendance correspond à un principe central du mouvement coopératif. Le quatrième principe de l'Alliance Coopérative Internationale intitulé « Autonomie et indépendance » précise que : « *La recherche de fonds à partir de sources extérieures doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.* ». Une partie de ceux qui s'opposaient aux recrutements avançait qu'il était dangereux pour La louve de se lancer dans le recrutement de personnes impliquées dans la structure car cela mettrait en danger le modèle basé sur le bénévolat. D'autres contestaient le choix de la personne à recruter. Le Président de la coopérative était parmi les fervents opposants à ces recrutements. Il a essayé de fédérer autour de lui plusieurs personnes notamment moi. Il n'était pas d'accord sur le nombre de salariés nécessaires à l'ouverture et me confiera en avoir discuté avec PSFC. En s'appuyant sur les conseils de PSFC, il soutenait que seuls 5 salariés étaient nécessaires, au-delà, l'esprit coopératif ne pourrait pas s'ancrer parmi les membres : avec 15 salariés à l'ouverture, la plupart du travail serait fait par les salariés et peu de tâches pourraient être assurées par les membres, ce qui serait néfaste à la structure à long terme¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Journal de bord, juillet 2014.

¹⁰⁵ Journal de bord (novembre 2014).

Cependant la possibilité de financement public partiel de la rémunération d'emploi à travers le dispositif de subvention a finalement été mise en place avec un « Emploi-tremplin » qui a débuté au 1^{er} mars 2015. Comme identifié dans d'autres projets, « *les subventions publiques [...] n'exercent pas de pressions coercitives sur l'agent. Elles comportent cependant des incitations qui peuvent se traduire par des effets d'éviction au détriment des ressources volontaires* » (Enjolras, 2008, p. 29). De fait, les tâches du poste salarié ont été définies à partir des contraintes imposées par le Conseil Régional pour bénéficier du dispositif¹⁰⁶.

1.5.3 Les conditions de recrutement

Le recrutement au sein de La Louve ne fait généralement pas l'objet d'un appel à candidature. Toutes les personnes recrutées ont préalablement été très impliquées dans la structure. A ma connaissance, seul le recrutement pour l'emploi tremplin a vu l'organisation d'une cession d'entretiens préalable ouverts au public externe, le dispositif nécessitant de publier l'annonce sur Pôle Emploi. Le choix de la personne recrutée s'est fait sur la base de sa forte implication dans le projet et de sa bonne connaissance des attendus du poste¹⁰⁷.

La condition d'implication déjà en vigueur à PSFC (tout candidat doit être membre depuis 6 mois pour prétendre à un emploi salarié) rejoint ce qui a été observé dans d'autres projets et qualifié de « bénévolat professionnalisé » par Simonet (2010).

1.5.4 Des salaires justes et une égalité stricte entre salariés

La coopérative cherche à rémunérer correctement ses salariés et leur assurer avant que ce ne soit une obligation légale une complémentaire santé en plus d'une retraite complémentaire, un groupe de travail est spécialement dédié à ces problématiques. Un document unique entreprise a été rédigé par la coordinatrice de ce groupe expliquant la démarche. Le revenu a d'abord été fixé à 1,7 du SMIC pour être ensuite revu à la baisse. Après la première embauche, les salaires ont été fixés à 1,5 du SMIC pour l'ensemble des salariés. Les salariés considèrent cependant que ce salaire est insuffisant pour vivre à Paris et pour la quantité de travail fourni – même ce sont des contrats de 35 heures par semaine, les salariés dans une posture sacrificielle. Ils souhaitent

¹⁰⁶ Il est à noter que les « visionnaires », qui se sont opposés à l'embauche dans un premier temps, alors que l'un des visionnaires était déjà embauché à mi-temps grâce aux fonds provenant de Kisskissbankbank, font partie des premières personnes ayant été recrutées par la suite au sein de la structure.

¹⁰⁷ Journal de bord (janvier 2015)

adhérer à FNCC (la Fédération Nationale des Coopérative de Consommateurs) pour profiter de sa convention collective ouvrant la possibilité d'un 13^{ème} mois. La fixation des salaires s'est faite en comité de coordination, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de délibération ou de discussion sur la juste rémunération des salariés ouverte à l'ensemble des membres. A été avancée l'idée de discuter de l'augmentation des salaires en Assemblée Générale. Ainsi, en dehors des aspects légaux, la coopérative n'a pas encore de réflexion sur le travail de ses salariés en termes de qualité ou de quantité.

Toutefois, tous les salariés ont le statut d'agent de maîtrise et ont la même rémunération. Ils ont des missions techniques propres (responsable comptable, chef de projet partenariats financiers et techniques, etc.), ainsi, il y a une spécialisation des tâches même si en parallèle tous sont chefs de magasin. Ils agissent en autonomie sous le contrôle du comité de gouvernance.

Encadré 14 : Extrait du journal de bord du 19 octobre 2015

Nous sommes en octobre 2015, La Louve n'a pas encore obtenu l'autorisation de débiter les travaux. Un coordinateur de groupe rappelle les enjeux de cette fin d'année : « Mise en place et ouverture de l'épicerie, mise en route de la gestion des membres, suivi des travaux par la maîtrise d'ouvrage (choix du devis et suivis de chantier), clôture de l'exercice comptable 2015 et mise en place des procédures nécessaires et légales (caisses – approvisionnement – souscriptions. »¹⁰⁸

Il précise que, « *étant données la charge de travail et les urgences de fin d'année qui se présentent, les tâches précitées ne peuvent être accomplies par le seul travail bénévole, considérant les temps de présence nécessaires, la technicité des tâches et l'importance des enjeux. Ainsi, afin de soulager les responsables de ces tâches et de permettre leur bonne réalisation, nous allons faire appel à des consultants, facturant par note d'honoraires. L'ensemble correspond à un budget inférieur à environ 8 700 euros.*¹⁰⁹ » Les consultants dont il s'agit ici sont les coordinateurs de groupes qui travaillent sur chacune de ces problématiques.

Un membre prend la parole pour préciser le gain dont bénéficiera le projet en ayant recours à « ces consultants » plutôt que de les salarier : « *si on devait salarier ces personnes pour cette période, ils nous reviendraient à plus de 22 000 €, nous sommes gagnants dans cette*

¹⁰⁸ Réunion de coordination du 19 octobre 2015.

¹⁰⁹ Ibid.

opération... Et faut se dire que c'est plus que de l'esclavagisme que de leur demander de travailler gratuitement »¹¹⁰.

Plus tard pendant la réunion, on traitera de l'embauche des futurs salariés dont l'un des trois est l'un des fondateurs et les deux autres des membres très impliqués dans le projet (qui sont eux-mêmes les consultants cités plus haut). Aucune offre de candidature n'a été émise en interne ni en externe :

« A mi-octobre, il est temps de formaliser les intentions d'embauche afin de permettre aux intéressés de s'organiser et à La Louve de garantir une bonne mise en place de son fonctionnement. Dans la logique présentée en AG du 24 septembre, les embauches ne doivent pas être retardées démesurément et afin de minimiser l'impact sur le budget, dans le cadre du retard d'ouverture, elles ont été décalées de quelques mois. Ainsi, les personnes suivantes se sont portés candidates : X pour la compta, Y pour le responsable gestion des ventes, Z pour la partie maintenance. Dans la logique de La Louve, confirmer l'embauche de chacun d'entre eux semble l'évidence à la vue du travail déjà réalisé, de leur implication dans les dossiers respectifs afin d'assurer une certaine continuité des tâches nécessaires, à la vue de leurs connaissances fines du projet, de sa philosophie, de ses tenants et aboutissants, de ses besoins »¹¹¹

Source : Journal de Bord, 19/10/2015

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

2 Le modèle d'affaire pour la mise en place de l'alternative

Le modèle d'affaire de La Louve se base aussi bien sur l'obligation de travail réduisant des coûts fixes que sur l'achat de ses membres. Ce projet s'inscrit néanmoins comme alternative au système marchand conventionnel dans la définition volontairement large que proposent Deverre et Lamine (2010, p. 58) « *considérés comme initiatives comportant des allégations de « nouveaux » liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système « dominant »* ». L'alternative s'inscrit dans une démarche éthique. Le caractère éthique de la démarche de La Louve est souligné dans sa communication vers l'extérieur ou vers ses membres. Elle détaille dans celle-ci ce qui est sa raison d'être et ce qu'elle pense être des rapports de production plus respectueux de la planète et des rapports d'échange plus équitables. Dans sa première profession de foi La Louve se définit comme :

« Garantissant l'excellence des produits sélectionnés grâce à une exigence gustative, nutritionnelle et sanitaire élevée, La Louve soutient des producteurs qui s'inscrivent dans une démarche éthique et respectueuse de l'environnement. Association à but non lucratif, la Louve recherche la transparence dans tous ses actes d'achat, de vente, de gestion et d'administration. [...] Manger mieux, moins cher, tout en respectant les producteurs et l'environnement est un souhait partagé par tous. »¹¹²

La Louve est là pour corriger un dysfonctionnement économique lié au surcoût que la grande distribution impose pour les produits alimentaires à travers ses marges excessives et l'inaccessibilité de la qualité aux plus modestes. Cette situation a un impact sur le pouvoir d'achat des plus pauvres mais aussi sur le bien-être des producteurs qui subissent le pouvoir des distributeurs. La Louve est aussi là pour la préservation de l'environnement. Ainsi, La Louve souhaite mettre l'humain au cœur des échanges tout en garantissant un développement plus durable. Son éthique porte sur trois éléments principalement : le social, l'économique et l'écologique.

Dans cette partie en décrivant des éléments du modèle d'affaires de La Louve, je donne à voir comment ont été opérés les arbitrages dans les choix éthiques pour mettre en place le projet d'alternative à la distribution classique.

¹¹² Profession de foi de La Louve – avril 2014.

2.1 Le modèle économique

2.1.1 Les achats des membres : une condition de pérennité

La Louve ne demande pas seulement à ses membres de venir travailler, mais exige également d'eux qu'ils entretiennent un lien de fidélité à la coopérative dans l'accomplissement de leurs achats. Le modèle de La Louve se base sur l'articulation entre le nombre de membres et le montant moyen des paniers. Sur la base d'une étude réalisée dans le quartier d'implantation du supermarché ainsi que sur la consommation moyenne des français en zone urbaine, La Louve a réalisé des projections sur le panier moyen à acheter pour pouvoir assurer la pérennité du projet. Toutefois, si les revenus de La Louve doivent provenir de la vente des produits :

« Il ne s'agit pas d'être profitable mais rentable [...]. Il est très important qu'on montre que ce modèle est autonome, que ça peut se faire ailleurs, dans une autre grande ville. »
(Manon)

La coordinatrice du groupe Financement explique lors d'une Assemblée Générale :

« Moi je vais me projeter en 2016, le modèle de La Louve se base sur l'articulation entre le nombre de membres et le montant de nos paniers moyens qui ressemble à ce qu'on a modélisé... On veut une captation de 85% des paniers du mois sur une base d'un panier moyen de 180€ par mois, ce chiffre provient de plusieurs rapports, en moyenne dans le 18^e [arrondissement] un foyer dépense 200 euros par mois... »¹¹³.

L'argument donné est appuyé par la projection d'un graphique sur les hypothèses du premier mois avec une ouverture du supermarché sur cinq jours (Figure 35 Capture d'écran de la diapositive d'exposé du modèle financier de La Louve). Les prévisions anticipent un volume d'absences des membres bénévoles en termes d'impact sur le fonctionnement. Cette prévision est étudiée dans la durée par la coordinatrice qui poursuit en assurant :

« Avec le groupe Fonctionnement on a isolé deux choses, ce qu'on va vous présenter annuellement mais nous on va faire un suivi plus régulier que ça, à chaque AG on va présenter quelques indicateurs : l'évolution du panier moyen, l'évolution du nombre de membres, la marge, la trésorerie, le chiffre d'affaires, ... »¹¹⁴.

¹¹³ Assemblée Générale du 25 juin 2015, salle paroissiale Saint Denys, Paris.

¹¹⁴ Ibid.

2.1.2 La répartition des bénéfices

La Louve ne se base pas sur le système de « ristourne »¹¹⁶ très populaire dans les coopératives du siècle dernier (Gide, 1923). Les gains dont ses membres pourront profiter proviennent de la marge réduite qu'elle applique à ses produits. Le projet étant à but non lucratif, les bénéfices réalisés ne s'inscrivent pas dans une logique capitaliste classique, ils ne sont pas redistribués, mais sont employés à rembourser les dettes, à payer les salaires, à réaliser des investissements après le remboursement des emprunts. Le projet se distingue ainsi d'une logique de maximisation du profit caractéristique des enseignes de distribution conventionnelles.

Outre Atlantique, avec une marge fixe de 21% sur la grande majorité de ses produits, PSFC est le supermarché le plus rentable de l'Etat de New York, en seulement un peu plus de quatre décennies d'existence. Il réalise 8 500 dollars de chiffre d'affaires au mètre carré (7 700 euros) quand la moyenne d'un supermarché est de 800 dollars (720 euros)¹¹⁷. Avec cette marge, au fil des années PSFC a réinvesti les bénéfices. Ainsi, en 1980, la coopérative américaine a acheté le bâtiment qu'elle louait et a continué à s'agrandir en achetant en 1988 et en 1999 les bâtiments mitoyens. Ses aspirations d'agrandissement sont arrêtées aujourd'hui car elle est bloquée entre une caserne de pompiers et une école¹¹⁸. Les bénéfices permettent, par ailleurs, d'améliorer les conditions salariales ou de mettre en place un fond d'aide pour d'autres structures coopératives.

2.1.3 La fixation des prix

A La Louve, la fixation du prix des produits n'a pas fait l'objet d'un débat. Le projet dans sa phase groupement d'achat, épicerie éphémère ou supermarché réalise une marge fixe de 20% sur l'ensemble de ses produits. Ce taux de marge, pour la majorité des produits, est plus faible que celui appliqué par les grandes surfaces alimentaires et surtout par les commerces spécialisés auxquels La Louve fait le plus souvent référence (Cf. Figure 36 Taux de marge commerciale par produit dans les grandes surfaces alimentaires et les commerces spécialisés – Source Insee (19/11/2015)).

Il a été prévu que les exceptions à cette règle des 20% soient décidées au cas par cas sur la base d'un vote des membres (le modèle PSFC a fait voter une marge bénéficiaire de 30% sur les vitamines et compléments alimentaires).

¹¹⁶ Dans un système basé sur la ristourne, les bénéfices réalisés par la coopérative sont redistribués à ses sociétaires en fin de l'année au prorata des achats effectués.

¹¹⁷ Documentaire « Food Coop » de Tom Boothe.

¹¹⁸ Ibid.

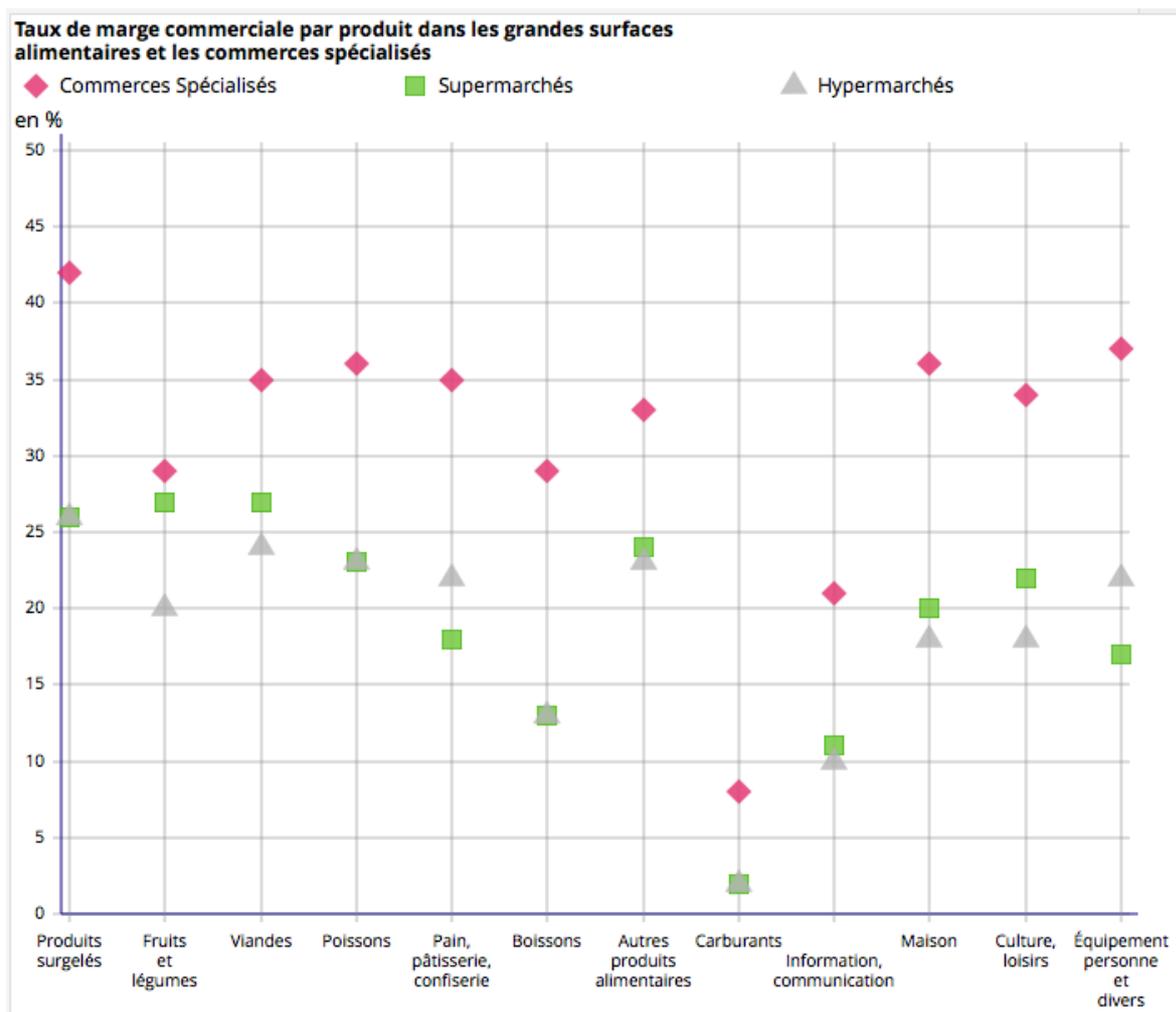


Figure 36 Taux de marge commerciale par produit dans les grandes surfaces alimentaires et les commerces spécialisés – Source Insee (19/11/2015)

Dans son business model, La Louve se basant sur le travail bénévole, en supprimant des centres de coûts commun aux supermarchés classiques (le versement de dividendes, les hauts salaires, etc.) et en optimisant son fonctionnement, La Louve estime qu'avec un coefficient multiplicateur unique de 1,20 elle pourra assurer la pérennité du projet.

Le projet communique assez rarement sur cette marge mais il met plutôt en avant la différence entre le prix de vente à La Louve et en comparaison à d'autres circuits, en précisant bien qu'il faut « *comparer le produit à un autre de qualité équivalente* »¹¹⁹. A titre d'exemple, dans l'épicerie éphémère, une affiche (Figure 37 Affichette d'information sur le prix - épicerie

¹¹⁹ Phrase souvent répétée par les porteurs du projet, ou plus globalement les membres actifs en réunion d'information ou en Assemblée Générale.

éphémère février 2016) précise que le thé conditionné par les membres est vendu entre 45% à 120% moins cher que son équivalent « dans les boutiques de thé chic ».



Figure 37 Affichette d'information sur le prix - épicerie éphémère février 2016

Le modèle récuse l'idée, déjà expérimentée dans d'autres coopératives, d'octroyer des réductions supplémentaires aux membres souhaitant fournir plus de travail et à contrario ceux qui souhaiteraient en être dispensés payent davantage. Ce système, selon les fondateurs de La Louve conduirait le projet à son échec. Le président de la coopérative, lors d'un entretien informel, m'affirme qu'il a pensé à l'éventualité de ce système, mais que sur le conseil de PSFC, il en a rejeté l'idée. L'obligation de travail des membres signe en effet leur engagement et leur attachement à la coopérative sur le long terme. Elle les amène à se sentir concrètement propriétaires de leur supermarché et ainsi à œuvrer à son développement et à son amélioration continue :

« Si tu as l'impression d'être propriétaire, si tu fournis l'effort et que tu te rends souvent ici, alors tu te préoccupes de sa vie [celle du projet], ce n'est pas comme si tu venais à un club de gym avec lequel tu n'as pas de lien. C'est le fait de se préoccuper de ton supermarché qui va t'amener à vouloir l'améliorer. En plus en mettant en place plusieurs modalités d'adhésions, il y aura un système de classe qui va se mettre en place et nous ne serons plus égaux, les riches vont payer et les pauvres vont travailler ... ici on cherche l'égalité pour tout le monde » (Brad)

A coté de la dimension d'engagement par le travail pour assurer la pérennité du projet, une dimension de justice sociale est défendue par un égal dans cet engagement par le travail.

2.1.4 Le choix des fournisseurs

Comme signalé dans la description du groupe Approvisionnement le choix des fournisseurs à La Louve dans sa phase groupement d'achat est principalement fait par ses deux fondateurs. L'un choisit le vin et l'autre les autres produits.

« Eh bien, aujourd'hui moi j'ai très, très franchement la sensation que tout ce qui concerne l'approvisionnement...bouffe c'est Brian qui gère cela avec une ou deux personnes sur...avec lesquelles il est conseillé, qui ne sont d'ailleurs pas des gens de La Louve, qui sont des peintures...en charcuterie, des peintures meilleur ouvrier de France en fromages etcetera. Et puis, tout ce qui touche...le vin, les champagnes et bien c'est Tom qui fait son truc tout seul en tant qu'œnologue » (Muriel).

Si le projet dans un premier temps voulait supprimer les intermédiaires pour capter la marge réalisée par ces derniers, la coopérative s'est ensuite éloignée de ce modèle.

« Là, c'est vraiment un mix de ce que j'ai compris aussi...Groupement d'Achats et au Groupe Approvisionnement...c'est qu'il y a un rôle essentiel du distributeur et que, sans passer par des distributeurs, ce sera très compliqué de s'approvisionner et de nourrir 2 000 personnes. C'est déjà un peu vrai au sein du Groupement d'Achats : on passe par des distributeurs - enfin Moulin des Moines, Artisans du Monde etcetera qui référencent plusieurs types de produits -...ce sera encore plus vrai au moment de l'ouverture du supermarché. » (Camille)

Lors d'entretiens informels avec le coordinateur du groupe Approvisionnement, il me confie que le modèle d'affaire de La Louve ne lui permet pas de se fournir auprès de producteurs se basant sur de la vente directe parce que ça supposerait que c'est à La Louve de supporter l'ensemble des frais liés à la logistique. Il ajoute :

« on n'a pas le temps de gérer 500 fournisseurs/distributeurs ... le problème de s'approvisionner en local c'est déjà d'un, il y a peu d'agriculteurs en Ile de France et ils sont fortement sollicités par les AMAP, Ruche qui dit oui !... Puis en trouverait-on,

*nous sommes un supermarché on peut pas supporter leur aléa et nous sommes trop nombreux puis on ne veut pas de dépendance vis à vis d'un agriculteur »*¹²⁰

La coopérative n'est ainsi pas prête à faire subir à ses membres les éventuelles contraintes auxquelles pourraient faire face les agriculteurs.

Plus tard, lors de notre échange, il me dira qu'il a essayé d'entrer en contact avec certains producteurs, doublant leur intermédiaire, mais que ceux-ci ont refusé de travailler avec la structure directement et lui ont conseillé de passer par Rungis pour avoir accès à leurs produits. Ainsi La Louve a décidé encore une fois sans la consultation de l'ensemble des membres, en se basant principalement sur l'expertise du coordinateur du groupe Approvisionnement, de ne pas se passer d'intermédiaires. A ce stade, il faut signaler que certains producteurs estiment que la distribution n'est pas leur cœur de métier ainsi, le producteur qui conseille de passer par Rungis par exemple est un producteur qui délègue les fonctions de transport, stockage et vente à ce dernier, il estime qu'il s'agit d'un autre métier, nécessitant un savoir-faire différent.

La Louve avance par ailleurs, pour justifier le choix de ne travailler qu'avec des grossistes, l'argument écologique selon lequel les besoins d'un supermarché sont importants et la multiplication des fournisseurs a un impact écologique négatif. En d'autres termes, le recours à des grossistes permet d'optimiser la consommation d'énergie.

Dans la profession de foi du projet, lors de la première levée de fonds, La Louve défendait pourtant l'idée de choisir les producteurs sur la base de leur démarche de production : *« Garantissant l'excellence des produits sélectionnés grâce à une exigence gustative, nutritionnelle et sanitaire élevée, la Louve soutient des producteurs qui s'inscrivent dans une démarche éthique et respectueuse de l'environnement. »*¹²¹ Dans les faits, lors de mes observations, j'ai pu constater que seule une information très embryonnaire était donnée sur les pratiques de production et la démarche éthique des fournisseurs.

2.1.5 La rémunération des fournisseurs

Si La Louve axe sa communication sur les économies réalisées, peu d'éléments sont présentés sur la rémunération des producteurs et les taux de marge que le projet leur réserve. Dans sa communication grand public, il est signalé que *« Les produits seront vendus entre 15 et 40% moins chers que dans les autres commerces, tout en garantissant un « prix juste » aux*

¹²⁰ Journal de bord, avril 2015

¹²¹ Profession de foi de La Louve pour la campagne KissKissBankBank, décembre 2013

producteurs. »¹²². Ainsi l'objectif, dans les premiers temps du projet, est d'être en mesure de négocier des prix avec les producteurs et de définir avec ceux-ci quel montant leur permet de couvrir leurs coûts et d'avoir un revenu décent, tout en faisant profiter les coopérateurs de prix non alourdis par la rémunération du distributeur. Dans les faits, à ma connaissance, aucune réflexion n'a porté sur ce « juste prix » payé au producteur – sachant que le projet dans la plupart de ses achats ne traite pas directement avec celui-ci. A La Louve, je retrouve un discours axé sur « *les négociations permettant d'avoir un niveau de prix de X% moins cher, qui devrait continuer à baisser lorsque La Louve aura plus de quantité à commander* »¹²³ plutôt qu'une réflexion sur la manière d'améliorer la rémunération des producteurs. Lorsque j'ai démarré mon travail de terrain, dans le discours, La Louve insistait pourtant sur cet élément de prix :

*« Ce modèle d'autogestion nous permet de définir des marges basses tout en payant un prix juste aux producteurs, ce qui garantit à ses membres des produits à des prix très raisonnables. Manger mieux, moins cher, tout en respectant les producteurs et l'environnement est un souhait partagé par tous. »*¹²⁴

Les fondateurs tendent à avoir un regard critique sur les systèmes alternatifs en quête d'une équité entre consommateurs et producteurs de type AMAP :

« Parfois, certaines AMAP, d'autres petites expériences, on dit : « D'accord » - c'est une bonne intention - on dit : « On ne veut pas du tout être comme la grande distribution : donc on va bien traiter notre fermier ». Mais ces gens-là, ils payent trop. Parce que s'ils ont cet argent c'est bien pour le fermier, c'est super. Mais notre truc c'est plus compliqué, parce qu'on est dans un quartier populaire, et donc ce qu'on dit, c'est notre rôle : c'est être médiateur d'une conversation entre ce quartier populaire et le fermier. Et c'est une conversation où on va dire : « Là, qu'est-ce qu'il te faut, fermier ? Voilà. ». Et si on dit : « Ben ça, c'est difficile dans ce quartier, on va voir si c'est possible pour ces personnes » »
(Brad).

En axant sur le prix le plus bas, La Louve s'écarte du modèle alternatif qu'elle souhaite incarner. Un pan de la littérature sur les systèmes alternatifs met en évidence le rôle de ceux-ci pour désapprendre au consommateur la recherche du prix le plus bas (Tetano, 2011).

¹²² Article du quotidien Le Figaro du 10 mars 2015 [en ligne] <http://www.lefigaro.fr/conso/2015/03/10/05007-20150310ARTFIG00107-la-louve-le-supermarche-parisien-qui-fera-travailler-ses-clients-va-bientot-ouvrir.php>

¹²³ Journal de bord (juin 2015)

¹²⁴ Ibid.

2.1.6 Le choix des produits

Comme signalé précédemment, les produits sont choisis par les coordinateurs du groupe approvisionnement ou des personnes qui les conseillent, sans qu'un cahier des charges ait été établi en amont. Le choix opère sur la base de la qualité des produits, notion qui peut cependant sembler relative en l'absence d'un cadre définissant les critères de cette qualité. Dans l'objectif de capter le maximum d'achats des membres, il est signalé que différentes catégories de produits seront présentes dans le supermarché (cf. Encadré 15 : Extrait d'une présentation de l'offre de produits pendant une réunion d'information), en privilégiant les produits bios ou locaux.

Ainsi, l'éthique dans le choix des produits se base sur du pragmatisme comme le souligne le président de la coopérative, qu'il est possible de qualifier d'éthique utilitariste en l'absence d'un système de valeur la structurant. Ce pragmatisme vient modérer ce qui est considéré par les fondateurs comme étant de l'ordre d'un rêve, d'une utopie – proposer une offre de produits respectueuse de l'environnement, de l'homme, en circuit court/local, en agriculture raisonnée/biologique. Par conséquent, l'offre de produits du supermarché doit porter des valeurs (relatives au développement durable dans une acceptation peu précise) et proposer une gamme reflétant ces valeurs, tout en évitant un rigorisme qui viendrait mettre en péril le souhait de mixité sociale. L'offre de La Louve doit permettre à tout un chacun d'intégrer le projet et y trouver son compte.

Pour l'ouverture du supermarché, en s'inspirant du modèle américain, le « boycott » de produits par les membres est présenté comme leur réponse à l'offre qui est proposée : « *en fait les votes sur les produits c'est les achats, si on aime les produits on les achète sinon on ne les achète pas, et on les expulse du supermarché. C'est très démocratique en fait* » (Brad).

Ici, émerge une sorte de démocratie par l'achat. Néanmoins pour que le « vote » soit démocratique, il faut qu'il y ait un réel effort d'information et de discussion autour des choix des produits, ce qui pour le moment n'est pas encore le cas dans La Louve.

La logique de boycott mise en place à PSFC, a pour stade ultime le vote des membres. La priorité est donnée à l'information sur les produits, à la discussion à propos de ceux ceux-ci sur leur bulletin d'information (Linewaiter gazette)¹²⁵.

¹²⁵ Ainsi, pour le cas des produits provenant d'Israël, pendant près de deux ans les pro et anti boycott de ces produits se sont affrontés dans ce bulletin d'information avant de décider de mettre cette question au vote. Le 27 mars 2012, l'Assemblée Générale qui traite de cette question a réuni 1 700 membres, soit plus de dix fois la moyenne annuelle de présence en AG avant de refuser de voter cette proposition au motif que cela risquait de stigmatiser une population.

Dès avril 2013, le Président de la coopérative étaient conscients du danger d'avoir une offre de produits « originale » ou en quantité trop importante par rapport aux besoins des membres :

« *Les coopératives sont des projets fragiles par définition [...] et certaines coopératives ont par exemple commandé trop de produits et/ou trop de produits « originaux » sans vraiment s'assurer que ceux-ci se vendront ou seront suffisamment populaires auprès des membres.* »¹²⁶

Dans le groupement d'achat, à plusieurs reprises, le coordinateur du groupe a commandé plus que nécessaire, et malgré les relances par mails aux membres afin de les inciter à venir acheter ce surplus (cf. Figure 38 Mail pour écouler des stocks - 10 mars 2015), le groupe a parfois été contraint de jeter ce surplus (en particulier dans le cas des fruits et légumes).

Bonsoir,
Bonne nouvelle !
Quelques fruits et légumes, fromages et charcuterie seront proposés à la vente ce jeudi soir de 19h00 à 19h30.
Où ?
Au local - 31 rue de la Goutte d'Or 75018
Quand ?
Ce jeudi 12 mars de 19h à 19h30 uniquement
Quoi ?
-Divers Fruits et Légumes, des aromates, des fromages et quelques saucisses et un unique saucisson.
-Le détail des produits disponibles est précisé dans le doodle suivant: <http://doodle.com/i2ayn7hx2728rqr4>

Comment faire ?
- Si vous êtes intéressé, merci d'indiquer votre nom ainsi que les produits qui vous intéressent **afin de les réserver.**
Si je coche = je réserve = je veux 1 kg ou 1 botte = je serai impérativement au local ce jeudi entre 19h00 et 19h30 UNIQUEMENT.
Dans la mesure où plusieurs kgs ou bottes vous intéressent, vous pouvez indiquer les quantités en commentaires au sein du doodle.

Figure 38 Mail pour écouler des stocks - 10 mars 2015

Par ailleurs, dans le groupement d'achat qui proposait quelque 200 produits, plusieurs produits ne constituaient pas les achats courants, ou sont trop originaux (le yuzu par exemple), cela permet en effet de découvrir des produits mais cela questionne la logique dans le choix des produits.

¹²⁶ Entretien du président pour la plateforme Ouishare en avril 2013 [en ligne] <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/04/coop-la-louve-interview/>

Encadré 15 : Extrait d'une présentation de l'offre de produits pendant une réunion d'information

« Une offre essentiellement dirigée sur l'alimentaire : alimentaire bio à chaque fois que c'est possible mais pas seulement pour respecter à la fois le budget de certains des membres et aussi les goûts alimentaires de tout un chacun. Sur certaines gammes de produits il pourra y avoir, dans La Louve, des produits qui ne seront pas bios du tout, qui seront même issus de l'agriculture... enfin de l'agroalimentaire. D'accord ? Ce qui peut peut-être choquer les gens qui sont dans une Ruche qui Dit Oui, ou dans une AMAP, ou qui ont l'habitude de faire leurs courses chez Biocoop ou Naturalia mais... voilà, c'est le principe...c'est en fait de ne rien imposer, d'avoir une attitude pédagogique et informative mais surtout pas moralisatrice. Et si des gens souhaitent voir certaines classes de produits, ou certains produits - on ne va pas voter pour chaque produit parce qu'il est prévu d'avoir 4 000 à 5 000 références de produits à l'ouverture du magasin - mais les AG de membres se prononceront pour voir certaines classes de produits disponibles ou pas dans le magasin. Si des gens souhaitent voir du Nutella à La Louve, il y aura du Nutella à La Louve. Après, personne n'est obligé de l'acheter... mais il y aura peut-être du Nutella avec un affichage, un étiquetage informatif qui incitera les personnes à consommer la pâte à tartiner bio à côté. Mais il y aura tout de même du Nutella si certaines personnes veulent avoir du Nutella. C'est en proposant, en fait les produits auxquels sont attachés certains consommateurs qu'on peut arriver à les influencer, en fait, en les exposant à des produits auxquels ils ne sont pas habitués dans les magasins qu'ils fréquentent aujourd'hui. Si on dit : « ah non, à La Louve il n'y a pas de Nutella. Il n'y a pas de ceci. Il n'y a pas de cela » alors on crée un ghetto de bobos qui mangent du bio mais on ne remplit pas l'un des objectifs qui est de faire participer à ce magasin toute une frange de la population qui est aujourd'hui exclue des circuits bios par le prix. Et l'idée, aujourd'hui ici, c'est - grâce aux prix justement - de faire venir ces gens autour d'une consommation plus responsable et de produits bios ou issus de l'agriculture raisonnée. Voilà l'idée. »

Extrait de la réunion d'information du 24 juin 2014

2.2 La volonté d'être un projet social

2.2.1 La recherche de mixité sociale

Les membres fondateurs ont essayé d'œuvrer à plus de mixité sociale en orientant l'offre alimentaire et non alimentaire vers des produits de qualité accessibles en termes de prix. Il s'agit donc également de construire et de faire fonctionner des liens sociaux dans l'activité entre des personnes d'horizons différents.

« Il y a beaucoup de ménages asiatiques, beaucoup de ménages d'Afrique de l'Ouest, etcetera, si on veut répondre aux attentes et aux habitudes alimentaires de ces familles-là, évidemment il n'y aura pas que du local. C'est cela hein la promesse. C'est aussi de ne pas mettre sur les rayons des choses qui n'intéressent pas les gens qui habitent autour du supermarché. Cela fait partie de la promesse aussi parce que, sinon on va juste amener à La Louve des gens qui habitent dans d'autres arrondissements, avec des moyens et des ménages aisés. Ce n'est pas ce qu'on veut. On veut que le lieu soit pour les habitants autour, d'abord et pour les embarquer avec nous » (Manon)

Dans un premier temps, il y eut l'idée d'être aidé par un acteur externe, qui se chargerait de mobiliser les gens du quartier :

« Brad et Manon avaient rencontré Muse des Territoires sur la question de comment mobiliser les gens du quartier. C'est un bureau d'études qui travaille sur toutes les questions de démocratie participative. Finalement, ils s'étaient rencontrés pour voir, justement, comment cela pouvait être quelque chose qui pouvait être demandé à Muse et financé, éventuellement, par une subvention qu'on aurait touchée. Et finalement, il a été décidé qu'on pouvait faire cela nous-mêmes et que cela interviendrait aussi plus tard. Finalement, avec le lancement de la campagne de dons et souscriptions au départ on a essayé de toucher un petit peu tout le monde, donc on va dire sur l'Île-de-France, parce qu'il n'y a pas que des Parisiens qui adhèrent à La Louve et c'est vraiment depuis on va dire mars où là on est plutôt sur une logique d'essayer de toucher les gens du quartier. » (Fanny)

Même si près de 40% des souscripteurs habitent le 18^{ème} arrondissement de Paris, il y a peu de mixité, l'observation montre que les minorités ethniques sont peu représentées. La proportion des minimas sociaux représentent près de 4% des adhérents de La Louve contre 11% dans la

population française¹²⁷. La mobilisation des ménages populaires habitant à proximité du supermarché a longtemps été retardée. Comme c'est le cas dans d'autres initiatives s'inscrivant dans une démarche alternative, les membres de La Louve sont majoritairement issus de classes moyennes fortement dotées en capital culturel et scolaire (Dubuisson-Quellier, 2009). Ce point questionne fortement les membres, et pour certains, si le projet n'arrive pas à créer de la mixité à terme, cela signerait son échec :

« Mais moi, ce qui me motive vraiment à La Louve c'est qu'effectivement les gens de la Goutte d'Or ils viennent quoi. Si, pour moi ils ne viennent pas, c'est qu'on a foiré le truc complètement. Je le vivrais mal parce que c'est cela aussi qui me motive, le côté - ce que je te disais - la bouffe pour tous, mais pour tous hein. Qu'on soit clairs là-dessus. [...] le pour tous c'est peut-être, pour moi, la Mama africaine illettrée, qui a 12 gamins, peu importe les caricatures à la con mais oui moi j'espère que je vais en croiser à La Louve, clairement. Si je n'en croise pas, je pense que je ne le vivrai pas bien parce que le quartier...c'est le quartier » (Sandra)

« Un des points qui me questionne, les salariés qu'il y a, je les trouve très similaires, si cette similitude devient vraiment trop prégnante dans l'identité de La Louve, c'est quelque chose qui pourrait me gêner en fait. Voilà. Je ne sais pas encore si cela me ferait quitter ou pas mais j'aurais une vraie déception par rapport à cet idéal un peu de mixité sociale, de diversité sociale ou autre d'ailleurs, d'âges et tout cela et finalement ce soit...cela devienne un projet où seulement un petit groupe pourrait se reconnaître. Même un petit groupe de 2 000 hein, cela...pour moi, à l'échelle de Paris ce serait un petit groupe. » (Antonin)

Comme signalé précédemment, La Louve a mis en place la possibilité de ne payer qu'une part sociale pour les bénéficiaires des minimas sociaux, de même elle a mené des actions de recrutement dans le voisinage du supermarché sans parvenir à capter cette population.

« Même en étant présente depuis plusieurs mois dans le quartier de La Goutte d'Or, avec une devanture où était expliqué le projet, plusieurs de ceux qui habitaient la rue rentraient dans le local pour demander ce qui était fait, un des membres présents

¹²⁷ Selon une étude de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du ministère des Affaires sociales, en 2016 citée par Les Echos [en ligne] : https://www.lesechos.fr/02/08/2016/LesEchos/22246-007-ECH_un-francais-sur-neuf-beneficie-des-minima-sociaux.htm#2tBGIGgS6SmyPzxD.99

expliquait le projet et les modalités d'adhésion/souscription. Les personnes ressortaient qui encourageant, estimant qu'un projet semblable aurait un impact positif sur cette zone du 18^{ème} arrondissement, qui sa curiosité satisfaite continue son chemin, qui dit réfléchir, qui demande s'il y a du travail – rémunéré, etc.

Lors d'une soirée dégustation de bière artisanale dans le local de La Goutte d'Or, je suis sortie du local pour prendre l'air accompagnée d'une membre. De l'autre côté du trottoir, un groupe de jeunes gens buvaient eux aussi des bières, ils nous ont demandé ce que nous faisons à l'intérieur. Nous leur avons expliqué et leur avons proposé de rentrer goûter ce que le brasseur proposait. Ils ont refusé en prétextant que ce n'était pas leur monde. Une autre fois, lors d'une permanence dans le local, une femme d'une cinquantaine d'année est rentrée demander ce qu'on faisait. Nous lui avons expliqué le projet. Elle paraissait enthousiaste. Elle nous a demandé la date d'ouverture et nous a dit qu'elle nous laissait son numéro de téléphone pour la contacter si nous avons besoin d'une femme de ménage pour ce supermarché. Ces deux exemples, et j'ai vécu plusieurs expériences de ce genre lors de mes observations à La Louve, donnent à voir le décalage entre le projet et les attentes des personnes qui vivent dans ce quartier. »¹²⁸

2.2.2 La création de valeur dans le quartier

Lors d'une discussion informelle avec des membres fondateurs de La Louve et des membres très impliqués, a été évoqué l'impact qu'aurait La Louve sur les commerces du quartier. L'un des intervenants, fondateur de La Louve, m'explique l'impact qu'a eu le supermarché PSFC sur le quartier, et anticipe ce qui se passerait dans le cas parisien :

« A New York, c'est ce qui s'est passé. C'est-à-dire que, en fait... cela fait monter la qualité de l'offre alimentaire même dans les petites supérettes... ce qu'on appelle les bodegas, enfin tu vois les petites... le truc où tu vas normalement pour acheter de la bière quand il est tard et... vraiment les petits commerces d'appoint, ils ont commencé à vendre de la bière artisanale... t'offrent des trucs bios... tu as tout hein. Donc, ils ont dû s'adapter. Les gens leur demandaient : « vous savez que cela existe aussi des bières pas trop mal... » et ils ont augmenté la qualité. Donc cela veut dire qu'il y a une adaptation même si c'est plus cher. »¹²⁹

¹²⁸ Journal de bord.

¹²⁹ Journal de bord (6 janvier 2015)

A partir de cette explication, il anticipe la transformation que pourrait amener La louve :

« Une fois que tu auras amené de la qualité à un prix plus abordable, cela va rendre moins intéressant de faire de la basse qualité. Et ce sera, peut-être chez le commerçant primeur qui se dirait[...] « En fait, si je faisais un peu plus, si je me remettais en cause, si je regardais un peu les producteurs et...et si j'essayais de vendre une meilleure qualité plus chère ? » A ce moment-là, il y aura peut-être des services que nous...parce que c'est trop compliqué à gérer...avec des gens qui ne travaillent que trois heures toutes les quatre semaines. Des services ! C'est-à-dire que ton primeur va peut-être se réinventer un peu... être presque plus un traiteur qu'un primeur à faire un service expliquant comment utiliser le produit. Tu vois ? Des services immatériels que les gens seront prêts...tu vois, qu'ils voudront mais qu'ils seront prêts à payer d'une certaine façon... cela vaut mieux pour tout le monde quoi. »¹³⁰

Lors d'une Assemblée Générale, une coopératrice a posé une question sur l'impact du projet sur la création d'emploi dans le quartier. Elle a reçu comme réponse :

« Le groupe "écosystème" a repéré toutes les associations autour de La Louve avec lesquelles nous pourrions avoir des interactions, notamment pour diminuer notre empreinte environnementale. Mais nous n'avons pas fait une démarche spéciale et quantifiée pour créer des emplois. Cependant de façon assez naturelle nous générons une consommation dans les commerces de proximité, comme nous l'avons fait le 6 juin¹³¹ »¹³².

Ainsi, le projet se veut créateur de valeur dans le quartier où il s'installera faute de créer directement de l'emploi.

2.3 L'éthique écologique

Comme signalé dans le premier chapitre, le projet à ses débuts n'était pas porteur d'une démarche claire concernant son impact environnemental, dans la mesure où la majorité des personnes porteuses de l'initiative ne considérait pas la question environnementale comme une priorité. Par exemple, lorsqu'un membre a proposé de doter le local de La goutte d'Or d'un

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Le 6 juin 2015, La Louve a organisé une fête dans le square à proximité du supermarché, pour fêter son arrivée dans le quartier.

¹³² Assemblée Générale du 25 juin 2015.

composteur pour récupérer les déchets des fruits et légumes, on a invoqué la difficile gestion de ce dispositif et les différents risques qui y étaient liés. Par la suite, ce membre a été qualifié, en son absence, « *d'écolo radical* ». Les ressorts de l'engagement des membres étant varié, chacun des membres de La Louve place la limite de son engagement environnemental et de l'effort qu'il est prêt à fournir à un niveau différent. Plusieurs membres que j'ai rencontrés n'ont pas une démarche de consommation qui intègre son impact environnemental.

Aussi, dans le local provisoire, la priorité n'a pas été donnée à des questions environnementales. Comme signalé dans le premier chapitre, le ménage était fait avec des produits conventionnels, généralement nocifs pour l'environnement, sans que cela soit source de discussion (Figure 39 Détergents utilisés pour nettoyer le local de La Goutte D'or).



Figure 39 Détergents utilisés pour nettoyer le local de La Goutte D'or

C'est au fur et à mesure du développement du projet du supermarché qu'a commencé à se structurer le groupe Ecosystème qui a travaillé sur les possibilités de réduction des déchets, le recyclage, le compostage, l'utilisation des invendus, l'utilisation de détergents ayant moins d'impact sur l'environnement.

2.4 « L'alternative séduisante »

On constate à La Louve qu'il n'y a pas de supériorité entre les catégories de produits (bio, non bio, issu de multinationale, ou de producteurs locaux, de circuits courts ou conventionnels, etc.). Si les préférences des membres s'orientent vers le choix de Nutella parce qu'il a été choisi par les coordinateurs (dans le cas du supermarché, les salariés) et pour des raisons de goût et de plaisir il n'y a pas de raisons de refuser ce choix.

En l'absence d'une réflexion sur les conditions de travail des producteurs ou sur leur niveau de rémunération, on peut conclure que La Louve *in fine* vise le « bon » marché pour un groupe d'acheteurs et s'apparente plus à une entreprise commerciale de distribution de denrées où le travail est fait en grande partie par des bénévoles et cela de manière enthousiaste. Les motivations sont multiples. Le niveau d'engagement des membres très variable.

Le système de valeurs qui présidait pendant mes observations aux choix éthiques de La Louve est principalement proposé et porté par les fondateurs, les entrepreneurs du projet ainsi que les membres les plus investis, acteurs choisis pour leurs compétences techniques ou leur capacité de travail. Ainsi, ce sont donc bien les collaborateurs (dans le sens retenu par les ressources humaines, ceux qui réalisent actuellement l'activité) et non pas les coopérateurs qui construisent aujourd'hui le modèle.

Ces caractéristiques du modèle éthique et du modèle d'engagement au sein de la Louve ne sont pas sans rappeler les initiatives qualifiées de « *nouvelles communautés de consommateurs* » (Moraes *et al.* 2011). Ces auteurs, en étudiant une variété de communautés de consommateurs anglais qui visent à établir des relations directes avec des producteurs, mettent en évidence que le point central de ces communautés d'un genre nouveau n'est pas tant l'engagement militant de leurs membres que l'esprit entrepreneurial qui les anime. Ces auteurs parlent donc de ce qu'ils qualifient de « *nouvelles communautés de consommateurs* », qu'ils définissent comme « *the development of consumption communities that provide alternative forms of thinking and being to an increasingly varied range of individuals [...]the communities are more interested in entrepreneurial and production-engaged discourses, practices and choices than in acting against consumer culture or markets.* » (Szmigin and Carrigan, 2010, p. 294). Ces individus peuvent s'inscrire dans de l'« *alternative hedonism* » (Soper et Thomas, 2006 ; Soper, 2007) c'est-à-dire qu'ils sont en mesure de recréer leur propre vision de ce qu'est une « vie saine ». Ils ne cherchant pas nécessairement à opérer un changement plus large au sein de la société, mais tentent de structurer les significations de leur vie et expériences à travers des « *alternatives séduisantes* ».

2.5 Des motivations de mise en place d'une alternative à la grande distribution

Le discours de La Louve attire des individus qui s'inscrivent tout à fait dans cette « alternative séduisante ». Les personnes souscrivent à La Louve ont des niveaux d'engagement différents, la majorité n'a jamais eu d'expériences associatives ultérieures. L'alternative a un système alimentaire varie selon les individus qui font ce collectif.

Les habitudes alimentaires des membres sont très variables. A côté de membres étant attentifs à la provenance de leurs aliments, d'autres font leurs courses dans des circuits décriés par ailleurs :

Pas du tout. Je réfléchis, non pas du tout. Franprix...DIA. Oh ! DIA, ce matin, j'ai entendu une émission sur les supermarchés genre DIA, LIDL et tout et je me suis dit : « il faut que j'arrête d'y aller ». Mais...non, non pas du tout. Pas du tout...gros supermarché dégueu... (Alix)

« Moi je suis en coloc et ma coloc adore cuisiner... Elle a du temps en ce moment et...elle aime les bons produits (...). C'est clair qu'on n'achète pas de la merde[...] Elle, elle peut aller prendre le temps de faire les courses à droite, à gauche, où moi je n'aurais pas forcément le temps parce que je travaille et que, finalement, je fais souvent mes courses au Monoprix parce que c'est ce qui est ouvert tard alors qu'elle, elle va plutôt aller au Biocoop ou sur le marché, ou prendre les commandes à La Louve. Et après, comment on consomme ? Donc...le maximum en Biocoop, donc tout ce qui est[...] : les yaourts, les céréales, les œufs, tout ce qui est vrac notamment les pâtes, le riz, les céréales, le lait. Enfin, les produits de base. Et en fait, on n'achète pas de produits transformés » (Fanny)

« Essentiellement les Nouveaux Robinsons, c'est une coopérative aussi...parce que, et bien elle est à...quelques centaines de mètres de chez moi mais...voilà, essentiellement du bio...(...) Je suis énormément fruits et légumes. » (Antonin)

Ils se réunissent autour d'une idée de mise en place d'une « noble intermédiation » à travers ce supermarché pour se réapproprier leur alimentation.

2.5.1 Sentiment de dépossession de l'alimentation

Le processus de souscription à La Louve est amorcé par l'envahissement d'un sentiment de dépossession d'un élément important pour les répondants : l'alimentation.

« Alors, tu as cela et après, quand tu ne vas pas dans du bio, du coup tu te retrouves dans les supermarchés ou les je ne sais plus quoi où là tu te sens pris en otage parce que tu sais très bien que ce que tu achètes c'est de la merde et (rires) et que cela va te rendre malade à long terme. Donc, au bout d'un moment tu fais : « ouah ! C'est chaud quoi ». » (Sandra)

Ce sentiment de dépossession amène à un questionnement autour de la provenance des aliments, les impacts en terme de santé, une réflexion sur la justice (accessibilité pour tous et rémunération du producteur).

« En fait [la participation à cette initiative] c'était suite à pas mal de discussions que j'avais eues avec pas mal de gens sur quoi manger ? [...] Quelle est la meilleure façon de se nourrir ? Est-ce qu'on achète au supermarché ? Enfin bon, où est-ce qu'on achète ? Est-ce qu'on mange des choses qui viennent d'hyper loin ? Est-ce qu'on mange des concombres en hiver ? Voilà, toutes ces questions-là... Est-ce qu'on a le fric pour manger... Pour bien manger ? » (Alix).

« l'alimentation, de manière générale, c'est un sujet qui m'anime beaucoup et que je trouve fondamental. Enfin, c'est ce qui nous permet de rester...enfin, d'une manière très simple et bien, si tu te nourris mal...cela peut très vite avoir un impact etc. Donc, je trouve qu'il y a un rôle sociétal hyper fort de l'alimentaire et à travers ce projet-là, cela me permet d'explorer, de me poser des questions sur le rôle de l'alimentation...de, aussi...essayer de proposer au plus grand nombre - même si ce n'est que parisien pour le moment mais -...une alimentation qui soit plus saine, mieux faite, plus rémunérateur pour ceux qui le font. » (Camille)

Ce sentiment peut engendrer jusqu'à une impression de perte de repères, de déshumanisation de la société. Il est nourri par une critique des méthodes employées par les grands distributeurs et de leurs conséquences sur les manières de produire, sur le devenir des producteurs, sur les consommateurs, la société ou l'environnement. Ces conséquences telles que perçues par les répondants sont d'autant plus troublantes qu'elles semblent complexes, opaques, inaccessibles, car l'information disponible sur les systèmes alimentaires est parfois trop incomplète, les sources insuffisamment fiables, pour pouvoir développer des représentations certaines quant aux mécanismes à l'œuvre dans les marchés.

2.5.2 Les formes alternatives ne répondant pas aux attentes

Les formes alternatives de distribution déjà existantes pour s'approvisionner en produits de qualité apparaissent souvent, pour diverses raisons propres à chacun des systèmes, insatisfaisantes, mal adaptées, voire inexistantes, avec un prix excessifs. Ces constats nourrissent les projets dans lesquels les membres s'engagent et les réflexions qui leur font prendre corps.

« Donc oui. Donc c'est cela qui m'a plu : le côté « ah, je vais enfin pouvoir manger des choses bonnes à un tarif qui ne me dérange pas que je me sens payer ». Parce que, quand je vais dans les magasins bios, je rentre et souvent je ressorts je n'ai...j'ai acheté un truc, à la rigueur deux trucs. Je n'arrive pas à faire mes courses dans un magasin bio parce que je trouve que c'est trop cher ! Cela me dérange de mettre cher dans...un truc que je trouve...(...) oui, de l'alimentation de base. Je me sens prise en otage. Cela me dérange »
(Sandra)

« Et l'idée, aujourd'hui ici, c'est - grâce aux prix justement - de faire venir ces gens autour d'une consommation plus responsable et de produits bios ou issus de l'agriculture...raisonnée... Voilà l'idée [...] J'ai parlé plusieurs fois, j'ai fait référence plusieurs fois à l'aspect prix qui est très important quand on parle de l'alimentation de qualité ou de produits bios... L'idée c'est de proposer, dans ce magasin un peu particulier, des prix attractifs pour ces produits-là qu'on a l'habitude de trouver à des niveaux assez élevés par ailleurs. »¹³³

L'argument du prix central au sein de La Louve est souvent repris comme élément de motivation par les individus ayant intégré le projet, ou encore comme un élément différenciant de La Louve par rapport aux autres circuits alternatifs.

¹³³ Extrait de la réunion d'information 24 juin 2014

2.5.3 Construction de ce qu'est une noble intermédiation

Nourries par des insatisfactions multiples, une réflexion et une négociation avec soi-même sont engagées, sur le rôle, le sens et la légitimité de la distribution et de l'intermédiation. Dans cette phase, le consommateur construit sa propre représentation du rôle d'intermédiaire ou de distributeur, dont le fondement est celui de la mise en relation, de l'orchestration (Bradford et Sherry, 2013) de la rencontre entre la production et la consommation, entre l'offre et la demande, entre un humain-producteur et un humain-consommateur. Le circuit de distribution est vu comme un support de soutien à un modèle de production durable

« Voilà, les circuits courts notamment et puis tout ce qui est au niveau...mettons fruits et légumes bios...mais pas seulement bios...avec des gens qui produisent de manière... ..responsable, écologique et puis...oui tous les réseaux locaux et puis la permaculture et tout cela. Et donc de suite on...il était question que, quand le supermarché serait (...) en fonctionnement, se mettraient en place, en Ile-de-France, des liens avec des gens qui pourraient cultiver en Ile-de-France pour La Louve, où on leur achèterait leur production et qui produiraient donc soit en permaculture, soit dans d'autres systèmes respectueux de l'environnement quoi. » (Ronan)

« Le levier le plus important c'est de partir sur des circuits d'approvisionnement qui soient le plus court possible. C'est cela qui permet d'avoir des prix... vraiment plus bas en shuntant toutes les étapes, tous les intermédiaires des circuits de distribution classique que sont les centrales d'achat nationales, les plateformes de distribution régionales, j'en passe et des meilleures et des gens qui prennent, à chaque fois, une marge... qui fait que, entre le prix payé aux producteurs qui ne suffit pas, en général, pour vivre, et celui que paie le consommateur, il y a tout un gap... qui est réalisé par les marges que prennent ces intermédiaires. »¹³⁴

Un sens noble de l'intermédiation est construit au travers de cette mise en relation qui fonctionne sur la logique de la coopération qui profite à la fois aux producteurs et aux consommateurs faisant écho au discours porté par La Louve. Cette définition permet ainsi de se distinguer de l'intermédiation impie, celle pratiquée par les grands distributeurs, qui, mus

¹³⁴ Extrait de la réunion d'information 24 juin 2014

par des intérêts mercantiles, développent des rapports antagonistes et asymétriques avec les producteurs.

3 La coopération pour faire le collectif :

Je présente dans ce qui suit la notion de coopération comme forme adoptée pour appréhender le travail et structurer le collectif. Comme le soulignent Toucas et Dreyfus (2005), l'étymologie de la coopération (du latin *co operare*, agir ensemble) renvoie aux deux champs lexicaux du « travail » et du « collectif ». La définition proposée par le Grand Dictionnaire Larousse du XIX^e citée par Toucas et Dreyfus (2005, p. 23) selon laquelle « *La théorie des sociétés coopératives est l'élimination des intermédiaires entre le producteur et le consommateur* » insiste sur le rôle de désintermédiation que permet ce type de structure.

Comme signalé plus haut, La Louve a choisi le statut de SAS sous la forme d'une coopérative de consommation. Ce statut n'est pas anodin car les coopératives de consommation sont une forme d'organisation pionnière du mouvement coopératif français tel qu'il s'est constitué à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle (Draperi, 2012). Ce mouvement est porteur en France d'une histoire qui a été très richement documentée, tant concernant les profils des coopérateurs que leurs pratiques (Toucas et Dreyfus, 2005).

Dans cette partie, je donne à voir brièvement l'histoire des coopératives de consommation pour éclairer les éléments de leur renouvellement qui se sont dégagés de mon observation de La Louve. Avec ce renouvellement une nouvelle figure du coopérateur/sociétaire émerge : celle du travailleur.

3.1 La riche histoire de la coopérative de consommateurs

Le mouvement coopératif puise sa spécificité de deux traditions : le coopérativisme anglais et le coopérativisme français. La Rochdale Equitable Pioneers Society a été fondée en 1844 par Robert Owen, un philanthrope qui dirigeait la plus grande filature de coton de Manchester, dans laquelle travaillaient 28 tisserands, et qui deviendra la référence du modèle anglais, dit « rochdalien ». Elle poursuit principalement deux objectifs (Dubuisson, 2009, p. 21-22) :

- Amener les ménages pauvres à accéder à des produits de qualité tout en les faisant bénéficier du profit des ventes. Ainsi « *avec un petit capital alimenté par les cotisations minimales mais régulières des sociétaires, la coopérative achète en gros des produits d'épicerie revendus à prix coûtant.* » (Toucas, 2005, p. 26)
- Associer les coopérateurs à la gestion des activités commerciales en leur octroyant le droit de vote.

En réalisant ces objectifs, la coopérative de Rochdale assure une équité entre les membres et permet une participation collective à la gouvernance. Les coopératives ont pour fondement de réaliser plus de justice dans les rapports économiques. Les tisserands de Rochdale se sont désignés les « *Equitables* » *Pionniers* parce qu'ils ont considéré la coopération comme un instrument de transformation économique, non seulement dans la sphère de l'échange mais aussi dans celle de la production et de la répartition des richesses (Poisson, 1920).

Les coopératives de consommateurs sont apparues en France au début du XIXe siècle sous l'impulsion d'un disciple de Charles Fourier, Michel Derrion, qui a adopté pour sa coopérative les règles de fonctionnement de la Société des équitables pionniers de Rochdale (Dubuisson Quellier, 2009). Ces regroupements de consommateurs, qui ont initialement été portés par des ouvriers, permettent de protéger le faible contre le fort, de lutter contre la vie chère et le crédit usuraire dont sont victimes les consommateurs les plus pauvres, et contre les tromperies sur les marchandises caractéristiques de la fin du XIXe siècle. Les coopératives de consommation du XIXe siècle décrites par Gide¹³⁵ (1886) sont une « *éruption spontanée* » causée par les différentes crises et la misère sociale symptomatique de ce siècle et du début du XXe siècle.

¹³⁵ Charles Gide est l'un des fondateurs de l'Ecole de Nîmes - la ville de Nîmes est la seule ville en France ayant donné son nom à un courant de pensée en économie, ce courant a pour objectif mise en place de la « République Coopérative » idée défendue par Charles Gide. Charles Gide a été le Président de la Fédération Française des Coopératives de Consommation dont il organise le premier congrès en 1878. Il participe à la mise en place du premier congrès internationale des sociétés coopératives qui fera voter la mise en place de la Fédération Internationale des Coopératives, active jusque ce jour. Charles Gide est un social réformiste qui croit en la force de la coopération pour éduquer, fédérer, convaincre et enrichir. La « République Coopérative » vise à associer les coopératives de consommation et celle de production, les mutuelles de santé et les banques. Elle constitue pour l'ensemble des citoyens un moyen de s'associer pour plus d'égalité. Charles Gide écrit en 1886 : « *prenez*

La coopérative devait fournir à ses membres l'ensemble de ce dont ils pourraient avoir besoin, de sorte qu'ils n'aient pas à dépenser en dehors de la coopérative. Les besoins de la famille ouvrière étant trop restreints et le temps dont elle dispose pour ses achats trop limités pour qu'elle puisse courir d'un magasin à l'autre (Gide, 1924).

Par ailleurs, les coopératives ont été des écoles de démocratie : les sociétaires y apprennent les rudiments de la décision collective, y conquièrent du pouvoir et peuvent affecter leurs bénéfices à des usages utiles à l'ensemble du groupe social. A cet égard, elles ont eu un rôle de conscientisation politique.

Le mouvement se développe de façon considérable jusque dans les années soixante. Les coopératives constituent alors en France le plus puissant réseau de distribution alimentaire. Regroupant essentiellement des magasins de proximité, elles vendent au même prix que les magasins succursalistes classiques, mais redistribuent ensuite à leurs coopérateurs, sous forme de ristournes, l'essentiel de leurs bénéfices.

Le mouvement coopératif français, développé au début du XXe siècle, s'est centré sur « *la recherche du contrôle politique de l'économie* » par la masse des ouvriers, plutôt que la défense de la qualité des produits pour le consommateur (Furlough, 1991, Canu et Cochoy, 2004). Aujourd'hui, les coopératives de consommateurs sont regroupées dans la catégorie des coopératives d'usagers au côté des coopératives scolaires, des coopératives d'habitants et des coopératives de HLM. On dénombre en France 35 coopératives de consommateurs¹³⁶ regroupant 350 établissements, correspondant à 750 000 consommateurs associés et employant 6 200 salariés pour un chiffre d'affaires de 1 372 millions d'euros¹³⁷. Les coopératives de consommateurs telles que définies par la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs¹³⁸ ont pour mission de vendre à leurs adhérents les produits qu'elles fabriquent ou qu'elles achètent. Les consommateurs en tant qu'administrateurs sont associés aux décisions d'implantation, de politique d'achat et de vente, doivent faire primer l'intérêt général (définir des prix accessibles aux consommateurs les plus éloignés du marché et favoriser une politique de développement durable¹³⁹).

n'importe quelle entreprise : il est clair qu'elle n'est fondée et ne fonctionne qu'en vue du profit (...) Mais quoi ? Ne pourrait-on pas concevoir un régime économique dans lequel tout serait fait en vue de la consommation et non plus en vue de la vente ? Dans lequel l'homme produirait le pain et le vin non plus pour en tirer profit mais pour manger l'un et boire l'autre ? » (Gide, 1886).

¹³⁶ Nous retrouvons ici principalement les grosses coopératives de consommateurs de types : Coopérative Atlantique, coopérative Champagne ou Coopérative Alsace qui portent des enseignes comme : Leader Price, Super U, Hyper U, etc.

¹³⁷ Panorama sectoriel des coopératives, 2016

¹³⁸ www.fncc.coop

¹³⁹ www.coop.fr

Il est à noter que La Louve se distingue particulièrement du modèle classique des coopératives de consommateurs dans la mesure où elle met au cœur de son fonctionnement le travail des consommateurs.

3.1.1 Coopérer pour réduire les prix

Les sociétés coopératives de consommation se constituent dans un contexte où les ouvriers ne trouvent pas d'alternative à l'achat de produits de mauvaise qualité, frauduleux et à des prix considérés comme usuraires. Elles ont pour but d'acheter des produits de première nécessité à des prix de gros pour les revendre à prix coûtant en suivant le modèle des Equitables Pionniers. Dans un premier temps, les administrateurs réalisaient le travail bénévole nécessaire à l'ouverture de quelques plages horaires hebdomadaires pour la préparation et la distribution (Gaumont, 1921). Ces coopératives sont ainsi d'emblée des organisations qui s'éloignent volontairement des mécanismes du marché classique.

Le gain réalisé sur le prix des marchandises en supprimant les intermédiaires et les coûts liés à leur intervention ainsi que le bénévolat¹⁴⁰ basé sur le système mis en place par les Equitables Pionniers a permis l'évolution des coopératives. Certaines coopératives parisiennes¹⁴¹ comptent des milliers de coopérateurs en proposant à ceux-ci des produits de consommation courante moins chers que ceux proposés par les autres circuits de distribution (voir Encadré 16 : Des coopératives parisiennes puissantes). Ces coopératives ne proposent pas uniquement des produits alimentaires, même si ceux-ci constituent la base de leur offre : « *La première coopérative [...] fondée à Lyon en 1839 par les disciples du fouriérisme et du saint simonisme, peu de temps après la sanglante révolte des canuts [...] est gérée par plus de 200 ouvriers et vend aussi bien des produits alimentaires que des vêtements ou des bougies. L'Humanité, coopérative fondée en 1851 à Lille, qui rassemble 1500 familles et gère également une boulangerie et une boucherie* » (Dubuisson, 2009, p. 21).

La coopérative se base sur le regroupement d'individus dans le but d'atteindre collectivement des objectifs qu'il n'est pas possible d'atteindre individuellement. Les coopératives de consommation, de par leur statut, sont au service, principalement, de leurs sociétaires qui sont les consommateurs. L'intérêt des autres parties prenantes peut être relégué au second plan puisque les sociétaires sont les décisionnaires (Bocquet et *al.*, 2010). Un gain en terme de

¹⁴⁰ Sans aucune obligation de travail. Ce sont surtout les administrateurs ou les salariés qui assurent la plus grande part du travail

¹⁴¹ Notamment l'Égalitaire, la Bellevilloise ou l'Avenir de Plaisance

pouvoir d'achat est réalisé par rapport à ce qu'offrent les circuits conventionnels. C'est l'union des membres, constituée en unité collective plus que le pouvoir d'action d'individus isolés qui octroie cet avantage.

Encadré 16 : Des coopératives parisiennes puissantes

« **1873** : *L'Avenir de Plaisance* (14^{ème} arrondissement) est une épicerie coopérative qui, à partir de 1890, connaîtra une forte croissance pour atteindre 3 367 sociétaires en 1896, permettant la construction, la même année, d'un immeuble social.

1876 : *L'Egalitaire* (10^{ème} arrondissement), autre coopérative puissante, aura, à son apogée, des succursales qui se répartissent de Belleville au Canal de l'Ourcq. Elle compte 1 500 membres en 1888, 6 000 en 1896, 8 000 en 1900. Elle dispose de six magasins d'alimentation générale, trois boucheries, six charcuteries, deux buvettes et restaurants, une poissonnerie, un chantier à charbon et une boutique de nouveautés, quincaillerie et articles de ménage. Elle animera aussi la Bibliothèque Populaire du 10^{ème} arrondissement et établira une caisse de prévoyance pour les membres rencontrant des difficultés financières. En 1914, elle fusionnera avec l'Avenir de Plaisance, La Laborieuse, La Ménagère et d'autres petites coopératives pour donner naissance à l'Union des coopérateurs parisiens.

1877 : *La Bellevilloise* (20^{ème} arrondissement), « fleuron de la coopération communiste », fondée par vingt ouvriers, fera figure de modèle avec ses nombreuses succursales et ses œuvres sociales, éducatives et culturelles. Forte de 9 000 membres à la veille de la Grande Guerre, elle résistera aux fusions qui, en 1914, vont avaler la plupart des autres coopératives parisiennes. »»

Source : ancien site de La Louve, ces références ont disparu dans la nouvelle version du site

3.1.2 La coopérative de consommateurs, vecteur d'émancipation et d'instauration de la démocratie

Les coopératives de consommateurs ont eu un rôle essentiel dans le développement de la pensée politique radicale de gauche (Draperi, 2012). « *Si les projets philanthropiques et utopistes furent à la base du développement du mouvement coopératif, bien vite, en raison de sa forte capacité de structuration collective des choix individuels, la coopérative devient un moyen de mobiliser les masses pour des projets politiques assez différents.* » (Dubuisson, 2009, p. 21). Elles deviennent des écoles de la vie à travers les activités connexes mises en place à côté de la

distribution de denrées – édition de livres ou manifestes, cercles de réflexion, conférences, bals, éducation populaire...) (Espagne, 2008). Elles ont permis à des générations de citoyens de s’initier à la pratique politique, leur permettant parfois d’accéder à des postes de responsabilité dans des organes politiques.

Encadré 17 : Construction de La Louve à partir des réseaux existants

Les coopératives de consommation aujourd’hui semblent renaître après avoir disparu de la distribution française. Cette forme suscite un engouement du public que l’on peut observer avec l’apparition de coopératives dans différentes régions de France.

La Louve, ainsi que les coopératives qui ont commencé à voir le jour cette dernière décennie, profitent des structures de l’Economie Sociale et Solidaire, Dont le développement s’inscrit pour une part importante dans la continuité du mouvement coopératif.

La Louve s’inscrit dans cette histoire de la coopération, même si ses fondateurs estiment constituer « une communauté pionnière » et développer un projet complètement innovant. Ainsi, en termes de communication, plusieurs mouvements de la société civile donnent de la visibilité au projet en relayant ses informations.

En termes de financement, des structures telles que France Active ou La Fondation Macif octroient aux coopératives des prêts et des subventions (France Active est le premier financeur de La Louve).

Enfin, la Louve s’est rapprochée de la Fédération Nationale des Coopératives de Consommation ainsi que de la CG Scoop pour être conseillée sur son statut juridique ou disposer d’un local.

Auteure

3.1.3 La double qualité des coopérateurs

La base du fonctionnement des coopératives de consommation fait naître une double qualité chez les coopérateurs qui sont ainsi à la fois sociétaires et acheteurs, détenteurs du capital et consommateurs.

Les ouvriers, artisans et employés à l’origine des premières coopératives veulent promouvoir un « *bien-être général* » par « *l’émancipation économique de travailleurs* » (Gaumont, 1921, p. 3). Ils promeuvent une vision politique réformatrice à travers la coopération. Ceux qui font partie du corps des administrateurs assument également des charges politiques ou syndicales assez longuement décrites par Gaumont (1921) dans le cas des sociétés de consommation

parisiennes. Leur idéal est d'offrir une alternative au capitalisme par la coopération, ainsi que le définit Poisson, militant syndical emblématique du mouvement coopératif :

« La démocratie coopérative n'est pas la démocratie politique ou plutôt, coopération n'est pas démocratie mais en a la plupart des formes. [...] Ce qui est fort désirable, c'est que pour hâter la transformation de l'Etat, [...] les fonctions économiques, et particulièrement celles des consommateurs prennent le pas sur les fonctions politiques : la politique, a-t-on dit justement, doit maintenant céder à l'économie. En attendant la totale République coopérative, une pénétration des forces économiques dans l'appareil de l'Etat, un parlement ou une Chambre économique par exemple, faciliterait grandement l'évolution fatale qui doit s'accomplir de l'Etat de classe à la République économique, du gouvernement des hommes à l'administration des choses » (Poisson, 1920, p. 138-139).

La dimension économique est assumée, même si une dérive fonctionnaliste se profile. La lecture de textes de Gaumont (1921), Poisson (1920) et Gide (1924) montre que dès ses débuts, la politisation, même réformiste, doit être mise en sourdine pour assurer un nombre d'adhérents élargi dans les coopératives de consommation, afin de garantir leur développement et leur bon fonctionnement. C'est un élément que l'on retrouve de manière assumée dans le contexte de la coopérative La Louve. Ainsi il existe une tension manifeste entre le politique et l'économique dans la double qualité des coopérateurs-consommateurs, avec des sociétaires engagés dans un projet aux valeurs politiques, mais aussi indexé sur des intérêts économiques concrets. Alors qu'en théorie, la coopérative de consommation se veut une école de démocratie, en pratique les coopératives, afin d'assurer un revenu suffisant pour garantir leur développement et leur bon fonctionnement, tendent souvent à reléguer au second plan leur dimension politique.

Ainsi, les administrateurs des coopératives de consommation parisiennes donnent des signes multiples de leur engagement politique : à titre d'exemple, dans le contexte politico-social de la décennie qui suit la Commune, Gaumont (1921) cite le fait que des coopératives parisiennes envoient une couronne pour les obsèques de Raspail ; il relève aussi l'excès de politisation qui provoque des conflits entre « *coopérateurs militants* » (Gaumont, 1921, p. 45), ou mène à sa perte une coopérative parisienne ayant affirmé son camp dans une campagne électorale. Ainsi discerne-t-on comment progressivement l'ambition politique, porteuse d'idéal, se dilue et passe au second niveau. Plus que tout, l'attractivité de la coopérative se joue sur le gain proposé sur les prix de vente des produits, ce qui est également mis en avant par Gide : « *l'économie sur les dépenses constituant le premier but de ce mode de coopération* » (Gide, 1924, p. 61). Ce gain

est estimé à 20 ou 25 % en 1876 (Gaumont, 1921, p. 3), ce qui correspond assez justement au gain que les coopératives de consommation valorisent dans leur communication vis-à-vis du public aujourd'hui.

Par conséquent la double qualité de coopérateurs-consommateurs est à l'origine d'un équilibre instable engendré par la vision économique inhérente au modèle. Un autre exemple, également puisé dans l'histoire sociale et montrant que l'on y retrouve des configurations de tension semblables à celle de notre période, est celui de la condamnation de la coopérative parisienne *L'Egalitaire* en 1889 pour vente de produits pharmaceutiques (Gaumont, 1921, p. 6). La coopérative savait avant sa condamnation que cette vente était interdite en France mais a transgressé cet interdit pour faire bénéficier les coopérateurs du gain sur la vente des produits. Gide (1924) considère la législation sur la vente des produits pharmaceutiques en France comme une injustice propre à la France, par comparaison avec les législations anglaise, belge, italienne et suisse. Il défend l'idée qu'une baisse des coûts des produits pharmaceutiques pourraient bénéficier aux consommateurs voire « *exercer une influence bienfaisante sur la santé publique* » (Gide, 1924, p. 141). Il exprime par-là la volonté des promoteurs emblématiques des coopératives de cette époque de défendre une régulation différente de l'offre de consommation, qui supplanterait les réglementations institutionnelles. Il y a donc de nouveau une ambivalence avec la dimension économique régulièrement mise en avant comme prépondérante et souvent source de conflits, tant internes qu'au niveau des réglementations, même lorsqu'elle peut être porteuse d'innovation sociale.

Ainsi, la double qualité est porteuse depuis les débuts de l'histoire du mouvement coopératif de consommation d'une tension entre finalité économique et volonté de transformation sociale qui peut entraîner des conflits, voire le retrait de coopérateurs

La double qualité des coopérateurs-consommateurs, sociétaires engagés dans un projet à la fois économique et politique, oblige le mouvement coopératif à composer et tenter de concilier des impératifs économiques et politiques : les administrateurs-coopérateurs doivent concilier leur volonté d'être une école de démocratie proposant une éducation à la coopération avec la nécessité d'élargir le nombre de coopérateurs en mettant en avant les bénéfices économiques associés à une coopérative.

3.2 Le renouvellement du modèle coopératif

3.2.1 Qualité au prix bas

Comme vu précédemment, le mouvement des sociétés coopératives de consommation a été historiquement porté par des ouvriers pour lesquels la coopération était considérée comme le ressort essentiel d'un gain économique indispensable. La coopérative de consommation devait fournir à ses membres l'ensemble des denrées de base nécessaires à la vie du ménage et assurer que la part de dépenses faites sur le marché traditionnel concurrentiel et à des prix plus élevés soit la plus faible possible (Gide, 1924). La qualité des aliments n'était pas une préoccupation : à cette époque, « *les prix ont une dimension beaucoup plus sensible ou efficace que les questions de qualité pour l'engagement de mobilisations collectives* » (Canu et Cochoy, 2004, p. 11). L'argument de qualité des aliments, centrale au sein de La Louve, était quasi-inexistant dans les premières coopératives de consommation.

Au sein de La Louve, il n'est pas question de rechercher des prix bas en tant que tels, le discours porte sur les prix bas par rapport au niveau de qualité des articles qui sont en vente dans le groupement d'achat et plus tard dans le supermarché. La Louve a pour ambition de « *démocratiser la qualité* », cette phrase revient souvent comme une antienne chez les membres du groupe noyau. Dans la profession de foi de La Louve, lors de sa première levée de fonds par l'intermédiaire d'un financement participatif, ce discours central portant sur la qualité était bien présent. La Louve s'engage à garantir « *l'excellence des produits sélectionnés grâce à une exigence gustative, nutritionnelle et sanitaire élevée* »¹⁴².

3.2.2 Dénonciation du consumérisme versus société de consommation

Au siècle dernier, l'un des fondements du mouvement des coopératives de consommateurs avait pour objectif d'instaurer une « société de consommation ». La coopérative de consommation telle que la pensaient Gide et l'Ecole de Nîmes vise à ce que l'ensemble de la société accède à la consommation. Le consommateur est au sommet de l'organisation sociale, il doit pouvoir jouir de la production humaine. Un paradigme productiviste est ainsi porté et défendu, contrairement aux coopératives contemporaines. Aujourd'hui les initiatives coopératives se posent au contraire en dénonciatrices de la société de consommation. Le statut de consommateur est décrié au sein de La Louve :

¹⁴² Site de crowdfunding Kisskissbankbank [en ligne]. Disponible sur <<http://www.kisskissbankbank.com/le-supermarche-collaboratif-de-la-louve--3>> (consulté le 23.11.15).

« Pour nous, là je peux parler parce que pour nous, la chose qui est la plus dangereuse, ou la plus grave, c'est que la nourriture appartient aux autres. C'est-à-dire que quand je me procure des choses pour moi, pour ma famille, c'est eux qui le font, c'est ces gens-là qui le font. [...] Soit ça coupe l'idée que les produits viennent de quelque part. Ça coupe l'idée de source, donc c'est... C'est : « consommation ». C'est ça. Et c'est ça le mot que nous, on n'aime pas. Et même, on n'aime pas ce mot, peut-être [encore] moins bien même, c'est ce mot : « consommateur ». Juste parce que, implicitement, c'est justement cette distance. [...] Maintenant, pour moi, je crois que c'est pour tout le monde, il y a le côté, dans « consommateur », qui fait que, ben ce n'est pas un bon humain. Si je t'appelle « consommateur », ce n'est pas très gentil. Ça veut dire que tu es une unité chiffrée » (Brad).

Le statut de consommateur, considéré comme une unité chiffrée, sans âme et déconnecté de son lien à la nature, est dénoncé dans ce modèle. Les consommateurs souhaitent aujourd'hui reprendre confiance dans l'acte de consommation à travers l'identifier de la provenance des produits, l'« humanisation » de la relation d'échange, etc.

3.2.3 La ristourne versus réinvestissement

La plupart des coopératives du 19^{ème} siècle étaient basées sur un système de ristourne qui correspond à la redistribution des bénéfices entre les sociétaires à la fin de l'année, et ce au prorata des achats effectués. Ainsi plus le sociétaire est riche, plus il consomme, et plus il bénéficie d'une ristourne importante. Dans la pratique, plusieurs coopératives incitaient leurs membres à ne pas retirer leur ristourne et à la réinvestir dans la coopérative. Une partie du bénéfice était souvent consacrée à des actions éducatives, les coopératives de l'époque faisant de l'éducation populaire le troisième pilier de leur action.

Dans les coopératives contemporaines comme La Louve ou PSFC, ce modèle de ristourne n'est plus en vogue. Les bénéfices ne peuvent être reversés aux détenteurs de parts sociales. Face aux retard de l'ouverture, La Louve a légèrement contourné cette règle en incitant à l'achat d'actions rémunérées, les parts C. Toutefois, cette rémunération n'est pas au prorata des achats effectués par le détenteur de la part mais consiste en une rémunération fixe, de 1,1%, en cas de bénéfice.

En l'absence de redistribution, les bénéfices, qui ne peuvent en aucun cas quitter la structure, sont réinvestis. Ils peuvent alimenter la réserve de trésorerie ou servir à faire baisser le prix des produits. Une valeur particulière est ainsi donnée à la propriété collective. La Louve cite

souvent l'exemple de PSFC concernant les investissements envisageables ; en effet, PSFC a acheté les locaux où le supermarché est installé et garantit une qualité de salaire.

3.2.4 Renouveau du profil de coopérateur

Par son fonctionnement et le profil de ses souscripteurs, la Louve renouvelle le modèle coopératif des consommateurs. En effet, l'organisation de La Louve rassure et attire un profil de personnes peu insérées dans le milieu associatif et peu politisées, sans engagement militant et majoritairement issues de la classe moyenne aisée et éduquée.

Contrairement aux premiers mouvements coopératifs français, les membres qui font vivre cette expérience autogestionnaire sont réticents à être enfermés dans un courant politique. Dans les entretiens, leurs convictions politiques s'affirment comme très diverses - le Président de la coopérative déclarait ainsi au journal *Libération* : « *ici au quotidien les avis politiques n'ont pas trop leur place* ».

Le système de valeurs structurant les choix éthiques de La Louve, pour ce qui concerne la phase d'observation, a été élaboré par les fondateurs, les entrepreneurs ainsi que les membres les plus investis, acteurs choisis pour leurs compétences techniques ou capacité de travail. Ainsi, ce sont donc bien les collaborateurs (ceux qui réalisent actuellement l'activité) et non pas les coopérateurs qui construisent aujourd'hui le modèle, se distinguant par-là du mouvement historique des coopératives de consommateurs. Ensuite, la coopération contemporaine s'écarte du modèle historique car elle ne vise pas à s'ancrer dans une action publique au sens large, mais demeure dans une sphère d'action plus restreinte et maîtrisée : une expérimentation pragmatique au service d'une communauté qui définit ses règles et qui ne vise pas à changer globalement la société.

Comme conceptualisé par Bager (1994) dans le cas de coopératives scandinaves, on observe à La Louve un déclin du nombre de membres ayant un profil politique ou idéologique au profit de membres adoptant une attitude de « *consommateurs* » (Ibid. 1994, p. 47). Cette prégnance de la dimension pratique au détriment d'une dimension coopératrice plus politique est une caractéristique dont les membres de La Louve voudraient pouvoir se prémunir du point de vue de la coopération : « *On veut zéro client à l'ouverture de La Louve (...), on veut des coopérateurs* »¹⁴³, dit le Président. Dans les faits, la majorité des membres de La Louve refusent une assimilation à un profil de militant et le fait d'avoir « *un discours idéologique* » est exprimé

¹⁴³ Assemblée Générale du 21 octobre 2014, Paris.

comme un repoussoir. Cette expression est régulièrement utilisée lors des présentations en réunion d'information des nouveaux membres et pendant les Assemblées Générales.

Pour exemple, Stéphanie qui se dit « *workoholic* » et vit sa première expérience coopérative à plus de soixante ans déclare ne pas considérer La Louve comme une association mais comme un « *projet social* ». A ses yeux un projet réussi implique nécessairement une organisation de type bureaucratique pour pouvoir fonctionner. Cette membre justifie son absence d'engagement antérieur par la nécessité d'une organisation solide pour garantir l'efficacité, elle affirme explicitement son refus de la complexité de la prise de décision collective :

« A chaque fois que je me suis approchée d'associations, et bien j'ai vu ses dysfonctionnements et je me suis sauvée en courant [...] Mes parents étaient militants socialistes. Moi j'ai baigné là-dedans depuis que je suis née. Mon père il est militant, militant tu ne peux pas savoir. Et puis en plus ils étaient cathos de gauche, donc moi j'ai vu... j'ai vu tout cela. Et, à chaque fois, il y avait toujours... c'était toujours très... la régulation des groupes était toujours très compliquée. Donc volontairement, je ne me suis pas... je ne me suis pas approchée ». (Stéphanie)

Cette expression apparaît caractéristique de la volonté de neutraliser le conflit dans les motivations des nouveaux profils de membres, comme cela a déjà été conceptualisé dans d'autres secteurs de l'économie sociale et solidaire : « *C'est l'activité et non plus le projet qui fonde l'objet sur lequel se contractualisent les attentes de chacun* » (Rousseau, 2009, p. 276). Elle renvoie historiquement à deux approches de l'économie sociale et solidaire, une approche par le projet et sa finalité sociale et une approche plutôt fondée sur les modalités de gouvernance et sur le fonctionnement du collectif (Draperi, 2007). C'est de manière assumée que les fondateurs et membres de La Louve se réclament de leur souhait de faire usage du futur supermarché, à distance d'un désir de grand projet émancipateur. Leur objectif à la fois principal et fédérateur est de faire aboutir l'acte d'achat de produits de qualité à moindre coût, sans pour autant élargir la perspective à un projet social de plus grande ampleur ou qui pourrait être porteur d'effets positifs essaimés dans le corps social.

3.2.5 De la double à la triple qualité

La double qualité des coopérateurs-consommateurs est porteuse, depuis les débuts de l'histoire du mouvement coopératif de consommation, d'une ambivalence accentuée par une troisième dimension des coopératives de consommation contemporaines : le travail des coopérateurs. En effet, comme c'est le cas pour La Louve, de plus en plus de petites coopératives de consommation imposent à leurs sociétaires une obligation de travail. Ainsi, s'est opérée une mutation historique amenant les coopérateurs à devenir travailleurs en plus d'être des sociétaires-consommateurs.

Si la co-création (Pralhad et Ramaswamy 2000 ; 2002 ; 2004), ou la mise au travail du client (Dujarier, 2008) agit au profit de l'entreprise, elle paraît se transposer dans ce nouveau modèle de coopérative de consommation. Ces coopératives imposent dans leurs statuts une coopération active et volontaire. Par conséquent, cette mutation fait émerger une nouvelle figure du consommateur engagé, motivé et bénévole : en plus d'assumer les deux rôles de coopérateur propriétaire en tant que sociétaire et de consommateur, il doit endosser un troisième rôle, celui de travailleur. Par conséquent, les membres de La Louve se plient à la présence d'une triple qualité dans la structure. Dans le travail fourni pour le projet, lorsque des tensions sont exprimées entre leurs différentes qualités, les coopérateurs vivent une dissonance qu'ils doivent résoudre individuellement et collectivement. Sur le plan individuel, le coopérateur, *via* son travail, qu'il soit rémunéré ou bénévole, vit une expérience de coopération avec autrui (Alter, 2010). Ainsi, l'individu coopérateur, même s'il endosse un rôle de travailleur bénévole, s'inscrit dans une activité qui fait sens pour lui, dans laquelle il tente de développer sa propre conception du travail. Cela signifie que des impératifs de gestion prescrits par le projet peuvent faire dissonance avec les impératifs que s'assignent les individus, même inconsciemment.

A titre d'exemple, Antonin est exigeant quant au circuit d'approvisionnement des produits qu'il consomme : il privilégie les circuits courts, les aliments issus d'un mode de production biologique, est vigilant quant à la provenance des aliments. Antonin achète pourtant au sein du groupement d'achat, des fruits et légumes, sur la base d'une information embryonnaire sur la provenance des aliments, leurs conditions de production, leur certification biologique et la suffisante rémunération du producteur. Le coordinateur du groupe Approvisionnement mentionne que certains fruits et légumes proviennent de Rungis et ce coopérateur réalise quand même son acte d'achat. La confrontation d'impératifs qui créent la dissonance se joue sur le fait que cet individu est très attentif en tant que consommateur dans d'autres circuits de distribution aux informations éthiques fournies ou manquantes mais qu'il souhaite également,

en tant que travailleur de la structure, acheter un volume conséquent de produits au sein de la coopérative pour avoir des produits diversifiés, des prix bas et surtout respecter le modèle économique et voir le projet se réaliser.

A côté de ce processus intra individuel de manifestations de tensions dans le travail, s'ajoute un processus inter individuel de tensions qui mène à l'effacement de soi au profit du nous (Zouaghi et Darpy, 2003) c'est-à-dire d'écrasement de l'individu face au collectif. Face à la décision de s'approvisionner à Rungis, lors de notre entretien, Antonin, porteur d'un idéal d'une alternative coopérative « court-circuitant » les distributeurs traditionnels, exprime ce qu'il qualifie de « principe de réalité » :

« Enfin, il y a un principe de réalité ... est-ce qu'il vaudra mieux mettre en rayons des produits super locaux mais qui ne se vendront pas parce qu'ils sont trop chers ? Ou passer par Rungis et faire une croix sur une partie de ce qui était le cahier des charges original pour satisfaire une demande qui sera celle du quartier dans lequel s'implantera La Louve ? Et bien...là... En fait, est-ce qu'il vaut mieux un projet idéal mais qui ne marche pas, qui se casse la figure, plutôt qu'un projet qui fait compromis, qui tourne et qui fonctionne ? » (Antonin)

Ainsi, ce membre, ainsi que d'autres, développe l'idée qu'il faut savoir mettre de côté son idéalisme, sa logique politique, car le collectif a décidé de ne pas respecter le cahier des charges initial, pour partie implicite. Face à cela, pour réduire la dissonance, Antonin développe une argumentation sur le registre de la justification. Face à un collectif, même dans le cas d'un projet coopératif basé sur une démocratie, il épouse les normes et choix du groupe, leur trouve des justifications, en proposant ou en reprenant les arguments de son groupe d'appartenance. Par ailleurs, les observations ont permis de mettre en évidence une identité de groupe, globale qui se superpose dans le contexte à celle du soi. Cela se manifeste dans le langage des coopérateurs par le fait que ceux qui sont membres de la structure depuis plusieurs mois s'expriment en disant : « nous, La Louve » alors que les personnes nouvellement intégrées s'adressent aux coopérateurs en disant « elle, La Louve » ou bien « vous, à La Louve ». Ce sont en général les personnes parties prenantes de l'activité et engagées par leurs actions dans le développement du projet qui expriment cette appartenance, et montrent qu'elles se sentent intégrées au projet et au collectif. L'identité de groupe et le sentiment d'appartenance qui lie les coopérateurs à la structure se tissent progressivement, les conduisent à mettre en récit des arguments pour justifier des prises de décision collectives s'écartant du projet initial et parfois de leurs convictions. Ceci explique que ce qui pourrait se révéler problématique dans un autre

contexte, ces coopérateurs sont prêts à l'accepter. C'est l'appartenance à un collectif réuni autour d'un projet commun qui prend le pas sur les aspirations individuelles, même lorsque le collectif s'écarte de sa mission ou de son idéal originel.

3.2.6 L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur

Si la double qualité engendrait une ambivalence, celle-ci se renforce par l'introduction de la troisième qualité des coopérateurs. A un premier niveau, on constate une tension majeure de finalités entre la qualité de coopérateur et celle de consommateur, c'est-à-dire entre un coopérateur, engagé dans un projet politique pour proposer une alternative visant à transformer le système marchand voire en sortir, et un consommateur que le prix d'achat des marchandises et la praticité d'achat, soit une logique économique, guident prioritairement. On assiste ainsi à la résolution de cette tension dans la plupart des cas par l'affirmation de la qualité de consommateur au détriment de celle de coopérateur.

Pour illustrer les tensions du premier niveau entre la qualité de coopérateur et celle de consommateur, je donne l'exemple de la réflexion sur la livraison. Rémy est un coopérateur guidé par sa propre idée de la praticité requise en tant que consommateur en recherche du supermarché idéal. Il ne s'agit pas seulement pour lui de satisfaire à l'idéal du projet coopératif mais de créer ce magasin idéal. En endossant sa qualité de coopérateur, il n'en oublie pas pour autant celle de consommateur qui souhaite être servi. Le service qu'il recherche pour lui-même avec ce supermarché inclut la livraison à domicile. Il veut satisfaire son idéal de coopérateur porteur d'un changement social, tout en gardant la qualité de service due à un consommateur client.

Dans ce même sens, je donne l'exemple des pratiques dans l'épicerie éphémère. L'épicerie éphémère, comme décrit plus haut, est dotée de rayonnages, avec un circuit client pensé en amont, prévoyant des paniers à l'entrée de la boutique et des caisses au niveau de la porte de sortie du magasin. Le coopérateur donne son nom, une personne vérifie son existence sur un registre et l'invite à prendre un panier. Ainsi, lorsqu'un membre arrive dans le groupement d'achats de la coopérative, la figure du consommateur prime. Sa tâche est de prendre un panier, de le remplir en suivant un parcours client étudié en amont, d'arriver à la caisse et de déposer son panier plein sans le vider. Le panier reste l'instrument de la consommation ordinaire, soutien physique et symbolique de la société de consommation (Grandclément et Cochoy, 2006), celle que chaque coopérateur a l'habitude de pratiquer dans n'importe quel supermarché. Il ne s'agit donc pas de renoncer à être servi ou à être un consommateur, mais plutôt de

remplacer, au moment de faire ses courses, les figures du coopérateur et du travailleur par celle du consommateur.

Un autre exemple dans lequel la figure du consommateur écrase les deux autres qualités est celui des coopérateurs recherchant le prix le plus bas. Ces coopérateurs vont opérer des comparaisons constantes pour faire baisser les prix, en négligeant les valeurs politiques et coopératives. Ils auront également tendance à comparer La Louve à d'autres organisations qui proposent des produits identiques ou similaires et à mettre la focale sur le coût, plutôt que de porter attention à la rémunération des producteurs et aux conditions de production des produits que ce soit en interne, pour le recrutement des membres ou bien dans sa communication externe dans les médias. Cela rejoint l'ambivalence de la dimension économique présente depuis les débuts de l'histoire du mouvement des coopératives de consommation mais semble encore plus accentuée dans ce projet.

3.2.6.1 L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur puis par le travailleur

Un autre niveau de tension surgit entre les figures de coopérateur-consommateur et de travailleur concernant le mode de fonctionnement du projet. La mise en exergue des tensions entre trois figures coexistant chez les membres de la Louve montre que, la logique économique prenant le pas, la recherche d'efficacité s'instaure et tend à devenir l'élément commun à l'ensemble des membres actifs de La Louve. La logique économique triomphe, la figure du coopérateur est diluée. Les individus travailleurs prennent en charge des tâches spécifiques en maximisant leur propre participation et en se basant sur leur compétence professionnelle.

La tension entre les trois qualités se résout par la prépondérance de la figure du travailleur. L'observation de ce terrain donne à voir des sociétaires prêts à s'investir davantage temporellement que demandé par les statuts de la coopérative et à donner d'eux-mêmes intensément afin de construire collectivement un projet.

De surcroît, le surinvestissement de quelques-uns tend à être récompensé par la participation à la prise de décision comme récompense de l'engagement. Ainsi, s'instaure une hiérarchie informelle, voire émergent des mécanismes de domination basés sur la reconnaissance de la compétence et de l'engagement. Cela se joue dans l'infime du quotidien, par exemple quand une coopératrice spécialisée et en charge des questions d'assurance dans le projet, focalisée sur les garanties déjà couvertes, obstrue tout débat sur des innovations qui pourraient contourner les obligations des contrats déjà souscrits¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Lors d'une Assemblée Générale a été évoqué l'idée de pouvoir ouvrir la souscription à des personnes sans papiers qui s'intéressaient au projet. La coordinatrice du groupe s'occupant des assurances a balayé cette possibilité en affirmant que l'accès au supermarché est ouvert aux seules personnes profitant de l'assurance qui a

Mais de l'infime dans l'organisation aux décisions majeures, se dessine un continuum, une tradition de reconnaissance de spécialisation et de compétences qui stérilise d'avance tout débat et interdit la discussion. Par exemple lorsque les personnes à salarier sont systématiquement désignées d'avance par la preuve qu'elles ont apportée de leur compétence, de leur engagement et de leur investissement temporel dans le projet. Les décisions de leur recrutement sont présentées en Assemblée Générale comme un acquis, sur lequel ne porte aucun débat (voir point 1.5.3).

En conséquence, parmi les différentes figures, celle du travailleur, la plus récente, prend le dessus et apparaît comme prépondérante du fait de sa dimension pratique. En effet, elle répond à une conception énergétique du travail, c'est-à-dire d'un travail pensé pour être assumé en volume, détaché de ses contenus.

A La Louve, dans le triptyque coopérateur-consommateur-travailleur, la figure du travailleur prend le dessus et le paradigme politique initial s'est transformé. Ce projet coopératif axé sur la consommation était porteur d'une vision réformatrice de la société qui s'efface au profit d'un modèle fonctionnel.

3.3 Une gouvernance entre pragmatisme et impératif de démocratie

Lors de la période d'observation, se sont mises en place les structures garantissant la gouvernance de la structure. Dans un premier temps, la gouvernance était assurée par le comité de pilotage qui est devenu le comité de coordination avant de devenir le Conseil d'Administration une fois la forme coopérative adoptée. Quasiment les mêmes personnes ont constitué ces différents organes.

Pour porter la voix des autres membres, à l'image de ce qui est fait à PSFC, le comité Ordre du Jour a été mis en place. Dans ce qui suit je décris les organes de gouvernance.

été souscrite par La Louve. Les personnes en situation irrégulières ne peuvent pas profiter de l'assurance et ainsi elles ne peuvent pas souscrire. Cet exemple met en évidence que la dimension de transgression qui pouvait exister dans les premières coopératives et les mouvements d'autogestion dont j'ai parlé plus haut semble avoir disparu. (Source journal de bord, juillet 2015)

3.3.1 Le comité de coordination, l'organe de décision

Le comité de coordination est l'organe décisionnaire. Durant la période de construction du projet, il regroupe l'ensemble des coordinateurs des groupes, qui sont aussi pour la plupart des membres élus. Les membres du comité de coordination font partie, pour la plupart, des instances élues pour l'association ou la coopérative ou bien les deux à la fois, résultat d'un processus d'élection, ouvert en théorie à l'ensemble des membres ayant souscrit à la coopérative ou adhérents à jour dans l'association, mais auquel se sont présentés les seuls coordinateurs. Les coordinateurs souhaitant que seuls les membres très impliqués dans la structure puissent accéder aux organes élus, le processus d'élection fait l'objet de peu de communication.

Ce comité se réunit à une cadence mensuelle jusqu'à la fin 2014 pour passer à une cadence bimensuelle. L'ensemble des groupes y sont représentés et renseignent en amont les points à traiter en s'appuyant sur l'application de partage Google Drive gérée par le groupe « Organisation et Méthode ». Les décisions concernant la gestion du projet sont traitées lors de ces comités. Un compte rendu est rédigé et envoyé ultérieurement à l'ensemble des membres pour information sous forme d'un lien pour accéder à un fichier *Google Drive*.

Le comité de coordination prend l'ensemble des décisions concernant l'organisation et l'ouverture du supermarché, il définit et discute en amont l'ordre du jour des Assemblées Générales et les décisions à faire voter. Les votes concernent majoritairement des points en lien avec les statuts ou des élections.

3.3.2 Le Comité Ordre du Jour, le garant de la démocratie

Le Comité Ordre du Jour est un organe élu, inspiré du modèle américain. Il est le garant de la démocratie de la structure auprès du reste des membres. Lorsqu'un coopérateur non inclus dans les équipes de travail (c'est à dire la majorité des membres de La Louve) souhaite faire part d'une proposition pour la coopérative, il a été prévu qu'elle passe par le comité ordre du jour. En passant par le comité ordre du jour, une opération de « *lobbying* » en interne est prévue, et les membres de ce comité se gardent le droit de choisir de traiter ou pas la question.

Comment saisir le Comité Ordre du jour ?

Le Comité ORDRE du JOUR est saisi d'une proposition soit:

- par mail : comiteodj@cooplalouve.fr
- par formulaire papier disponible au local.

Veillez à préparer votre proposition en amont:

- parlez-en à d'autres membres / sur Basecamp / par mail / via la Newsletter...
- rassemblez des avis et arguments pour ou contre, des documents.
- venez en discuter avec les membres du Comité ODJ (Elus : Catherine, Malcolm, Yann)

L' AG de toute façon ne se prononce pas à la première exposition d'une proposition : Il y a explication détaillée et annonce d'un vote ultérieur.

La seconde AG vote sur les termes exacts de la question présentée.

Figure 40 Procédure à suivre pour voir traiter une question par le comité ordre du jour (document interne de La Louve)

Le comité est à la fois un garant de la démocratie et un frein au deuxième principe coopératif de l'Alliance Coopérative Internationale sur le pouvoir démocratique des membres. Il est directement inspiré de la PSFC et constitue une instance de traitement de toute question émanant des membres avant les Assemblées Générales. Cette reproduction du modèle paraît garantir la possibilité de voir surgir toutes les questions sans en exclure aucune. Cependant dans les faits, elle exige une forte mobilisation du membre pour faire émerger un débat et interroger sur les entraves générées par la modélisation forte de la participation.

En effet, la procédure prévue par le comité est assez lourde. Un membre souscripteur lambda souhaitant voir traitée une question devra compter environ six mois pour qu'elle puisse être soumise au vote.

Pour donner à voir comment se déroule le processus, exposons la question posée succinctement par une membre lors de l'Assemblée Générale du 24 février 2015 concernant « *la proposition d'extension du droit à n'acheter qu'une part* » c'est-à-dire l'extension du droit à souscrire à la coopérative de La Louve proposée aux minimas sociaux à deux nouvelles catégories de bénéficiaires¹⁴⁵. Cette question a été présentée, une fois travaillée par cette membre, lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015, durant près d'une demi-heure. Sa présentation, très pédagogique et documentée, abordait l'impact de cet élargissement sur les fonds propres de la coopérative, la volonté d'éviter toute discrimination ou exclusion au sein de La Louve, etc. Elle

¹⁴⁵ Les deux autres catégories proposées par la membre sont les bénéficiaires de la CMU-C (couverture maladie universelle complémentaire) et les étudiants en difficulté sociale : étudiants titulaires d'une bourse sur critères sociaux (échelons 6 et 7) ou étudiants bénéficiaires de l'allocation individuelle d'autonomie.

a été votée partiellement lors de l'Assemblée Générale du 25 juin 2015 car un volet de la question restait insuffisamment documenté (seule la proposition d'intégrer les étudiants bénéficiaires de bourses sur les critères sociaux a été voté).

En revanche, en Assemblée Générale, lorsqu'une proposition émane des coordinateurs, elle sera introduite par l'animateur et sera directement présentée par le responsable du groupe y afférent. Dans la majorité des cas, elle ne sera pas discutée par la salle et adoptée à main levée, à l'unanimité dans la plupart des cas.

Dans la phase actuelle du projet, le comité de coordination se réserve plus de droits d'émettre des normes que le reste des membres puisqu'il est constitué d'individus sélectionnés pour leur connaissance du projet.

Encadré 18 : Les bénéficiaires des minimas sociaux dans la version des statuts votée le 24 février 2015

La Louve s'est basée sur la liste définie par l'Insee qui comprend les prestations sociales non contributives (c'est-à-dire qu'elles sont versées sans contrepartie de cotisations) pour définir les personnes qui pourraient n'acheter qu'une part de la coopérative. Il s'agit du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation équivalent retraite de remplacement (AER-R), de l'allocation transitoire de solidarité (ATS), de l'allocation temporaire d'attente (ATA), de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), de l'allocation supplémentaire d'invalidité (ASI), de l'allocation veuvage (AV), et des allocations du minimum vieillesse : l'allocation supplémentaire vieillesse (ASV) et l'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA).

Source : Auteure

3.3.3 L'Assemblée Générale, le lieu de restitution

La première Assemblée Générale à laquelle j'ai assisté s'est tenue dans la salle des fêtes de la mairie du 18^{ème} arrondissement. Les AG qui ont suivi se sont déroulées dans la salle paroissiale de l'Eglise Saint Denis de la Chapelle dans le 18^{ème} arrondissement. Pour accéder à la salle, il faut préalablement avoir signalé sa présence en renseignant le *Doodle* envoyé en amont. L'accueil des membres et l'émargement sont assurés par le groupe Recrutement à partir de

18h45 pour une AG qui débute à 19h30 (un mail d'appel à bénévoles est envoyé en amont aux membres du groupe Recrutement, accompagné d'un *Doodle* pour chacune des tâches : six personnes sont prévues pour installer les chaises nécessaires, huit personnes pour l'accueil et l'émargement, et entre 4 et 8 pour le rangement et nettoyage de la salle après l'AG. Cf. Figure 41 Mail du 10 juin 2015 destiné aux membres du groupe Recrutement pour l'aide logistique lors de l'AG du 25 juin 2015)

Mathilde Virard [Coordinatrice Groupe Recrutement] posted a new message:

[Bénévoles - AG du 25 juin](#)

Bonsoir à toutes et à tous,

Nous avons besoin d'une petite équipe de bénévoles pour l'Assemblée Générale du 25 juin prochain, et notamment pour :

- aider à l'installation de la salle (de 17h30 à 18h30);
- aider à l'accueil et l'émargement (besoin d'une dizaine de personne de 18h30 à 20h) ;
- aider à la mise en place du pot de fin d'AG mais surtout au rangement/nettoyage (à partir de 22h30).

Voici le doodle pour vous inscrire : <http://doodle.com/sbgqri6mv58bn4dw>

Merci par avance de votre aide !

Pour ceux qui s'inscriront, un mail explicatif pour les modalités d'émargement vous sera envoyé.

A très bientôt,
Mathilde.

Figure 41 Mail du 10 juin 2015 destiné aux membres du groupe Recrutement pour l'aide logistique lors de l'AG du 25 juin 2015

Les Assemblées de l'association et de la coopérative se tiennent simultanément¹⁴⁶. Dans un coin de la salle, derrière les techniciens de la sonorisation¹⁴⁷ sont prévues des tables, qui se remplissent au fur et à mesure de l'arrivée des membres de victuailles qu'ils apportent. Il y a des produits faits maison, des produits bio marque de distributeur, des produits non bio marque de distributeur, des produits vendus par La Louve, des marques nationales.

En phase de création du projet, les Assemblées Générales de La Louve ont essentiellement servi à informer les coopérateurs de l'avancée des groupes de travail, même si quelques décisions pour la vie de la coopérative y ont été votées par les membres, principalement des décisions portant sur le changement d'un élément des statuts ou sur l'élection des représentants dans les instances de gouvernance. La plupart des éléments votés lors des AG ont fait l'objet de peu de débats. Les votes se font à main levées à l'aide de *post it* distribués au moment de l'émargement

¹⁴⁶ Les membres de la coopérative sont de facto adhérents à l'association. Depuis la création de la coopérative, les membres n'ont plus besoin de s'acquitter des frais annuels d'adhésion à l'association.

¹⁴⁷ La Louve a recours aux services d'une entreprise pour les micros et la sonorisation nécessaire.

(sauf pour les élections après qu'une coopératrice en a fait la remarque, sachant que le nombre de personnes qui se présentent est toujours inférieur au nombre de postes prévus dans les statuts¹⁴⁸) et reçoivent l'unanimité des votes, et entre 1¹⁴⁹ et 10 abstentions.

Encadré 19 : Quelques décisions votées en AG

AG du 21 octobre 2014 :

Vote pour le dédoublement de l'association Les Amis de La Louve d'une structure coopérative La Louve sous forme de Société par Actions Simplifiées.

AG du 24 février 2015 :

Changement dans les statuts : Ouverture de la souscription d'une seule action de la SAS (au lieu de 10) aux bénéficiaires des minimas sociaux.

Agrément de souscripteurs d'actions de catégorie C à France Active pour un montant de 100.000€ avec un taux de dividende prioritaire de 2%.¹⁵⁰

AG du 25 juin 2015 :

Changement dans les statuts : Ouverture à l'achat d'une part de la SAS aux étudiants boursiers aux échelons 6 et 7 en plus des bénéficiaires des minimas sociaux.

AG du 26 novembre 2015 :

Changement dans les statuts : Autorisation à acheter des parts C pour les membres de La Louve sans passer par l'AG et sans divulguer le nom de l'acheteur et le montant au motif que « *cette dernière condition, qui oblige à donner en AG le nom de l'acheteur et le montant de l'achat peut être un frein à l'achat de parts C par des membres, et donc se révéler contre-productive pour le projet* »¹⁵¹.

Il y a eu bien sûr plusieurs votes relatifs à l'élection ou renouvellement des membres des différentes instances de gouvernance de La Louve.

Auteure

¹⁴⁸ Il est déjà arrivé lors d'une AG où était prévue une élection que soit expliqué aux personnes présentes qu'il valait mieux cocher tous les noms (un papier avec les noms de l'ensemble de ceux qui se présentent est donné lors de l'émargement, le vote s'exprime par l'apposition d'une croix à côté du nom), parce que de toute façon tous ceux qui se présentent seraient élus, la personne recevant moins de voix que les autres pouvant mal le prendre (source : journal de bord, 24 février 2015)

¹⁴⁹ Je me suis toujours abstenue de voter.

¹⁵⁰ L'achat des parts C par France Active vient en remplacement des titres participatifs qu'elle acquière habituellement pour le financement des entreprises solidaires en capital (plutôt qu'en dette), et que La Louve en raison de son statut ne peut émettre. Cette contribution s'ajoute au prêt participatif de 200.000€ et 100.000€ en billets à ordre que France Active s'est engagée à verser à la structure pour le financement de ses travaux (Source : journal de bord)

¹⁵¹ Note relative au financement des besoins nouveaux en trésorerie, réalisé par le groupe juridique en prévision de l'AG du 26 novembre 2015.

La structure tient des assemblées générales à une cadence bimensuelle afin de faire connaître l'avancée du projet. C'est le seul moment pour les membres non impliqués dans la structure de rencontrer les instances de gouvernance de l'association et la coopérative. Lors de l'assemblée générale, les coordinateurs se succèdent avec des présentations *Powerpoint* pour présenter l'avancement de leurs tâches et les échéances à venir. Les interventions ont une durée prédéfinie ; par ailleurs, la mise en place du comité ordre du jour a pour objectif d'empêcher que n'émergent des questions qui n'ont pas été traitées en amont.

La coordinatrice du groupe « Organisation et Méthode » introduit l'assemblée et est la garante du respect du temps. Elle se présente (tous les intervenants se présentent à chaque AG, la structure ayant constamment de nouveaux membres), elle précise que si un point nécessite un approfondissement, celui-ci pourra être fait à la fin de l'AG, lors du « pot » et du moment de convivialité prévu après la fin des AG.



Figure 42 AG du 22 avril 2015 - Source : La Louve



Figure 43 Un coordinateur présentant l'avancement du travail de son groupe – Source : La Louve



Figure 44 Vote à main levée - Source : La Louve

3.3.4 Vers une démocratie « libérale »

Selon Frère (2013 : 220), « la grammaire de l'engagement alternatif [...] n'est pas radicalement neuve par rapport à celle des engagements passés » : « il s'agit toujours de se réclamer des mêmes invariants : convivialité vs déshumanisation, créativité artistique vs standardisation de l'activité, autogestion vs hiérarchie, démocratie locale directe vs délégation ». Ces catégories générales éclairent bien le débat sur le modèle coopératif français. A travers les observations du terrain de recherche, l'analyse permet de donner à voir comment s'est transformé le rapport des individus à la coopération.

Le contexte d'accélération de la temporalité défini par Rosa (2010) comme étant un rapport au temps sous le signe du manque apparaît peu favorable au développement d'un dialogue démocratique preneur de temps. Ainsi le fonctionnement de La Louve fait émerger une forte interchangeabilité, qui peut être volontaire ou non, des personnes. Stéphanie l'exprime de la manière suivante :

« je n'ai pas d'autre pouvoir que de faire de la coordination, c'est-à-dire transmettre de l'information. [...] C'est-à-dire qu'en fait, je suis interchangeable. [...] je ne suis pas investie d'un pouvoir. Je n'ai pas le pouvoir de dire : 'toi, tu fais cela. Toi, tu fais cela'.

Non ! Si je pense que cela reflète l'esprit du groupe... c'est une espèce de leader démocratique d'une certaine façon, tu vois ».

Cette volonté d'interchangeabilité trouve sa source dans le manque de temps et également dans la volonté d'économie de soi et se traduit dans l'activité par une absence de dessein d'exercice du pouvoir.

Le modèle coopératif français semblait promouvoir l'idée de démocratie dans un paradigme deweyen de la démocratie comme mode de vie : « *Il ne saurait y avoir d'éducation véritable que si chacun peut être reconnu comme un acteur responsable du processus de définition des buts à atteindre et des politiques à mettre en œuvre, au sein des groupes sociaux auquel il appartient. Ce n'est qu'à cette condition que l'on peut parler de démocratie* » (Dewey, 1920-2013). Cependant, le renouvellement du modèle démocratique dans les formes nouvelles de la coopération adopte une acception de la démocratie comme « démocratie libérale » telle que l'identifiait Frère (2013) avec la délégation du pouvoir par la représentativité d'un élu, en l'occurrence le Président de La Louve. Elle se double d'une certaine atomisation des individus, c'est à dire de fonctionnements collaboratifs ponctuels dans lesquels chacun préserve son degré d'engagement et ses choix de tâches à effectuer.

Par conséquent, ce nouveau modèle coopératif paraît faire primer l'efficacité et non mettre les principes coopératifs de prise de décisions partagées et d'égalité au premier plan, sans les récuser pour autant, au nom de la volonté de voir aboutir le projet. En témoigne la manière dont le Président de la coopérative communique explicitement dans les médias, y compris les médias ayant une approche alternative en disant : « *In fine, plus on est pragmatique, plus le projet devient idéaliste* »¹⁵².

Encadré 20 : Les principes coopératifs

C'est à la suite d'une grève, en 1844, qu'un groupe de 28 tisserands décident de fonder la *Rochdale Society of Equitable Pionners* dans le but d'acheter collectivement des denrées de première nécessité sans réaliser de profit commercial. C'est à cette association que nous devons les sept « principes de Rochdale » qui constitueront par la suite la charte de l'organisation coopérative.

« Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

¹⁵²¹⁵² Entretien du Président de la coopérative Renard J.C. pour Politis, « Un petit projet utile », Politis, n° 1331, p. 14-15, décembre 2014.

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix. Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Troisième principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Quatrième principe : Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Cinquième principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

Sixième principe : Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Septième principe : Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres. ».

Source : Déclaration sur l'identité coopérative internationale, ACI, 1995

4 Epilogue – L’ouverture du supermarché

Lorsque j’ai débuté mon observation à La Louve, le supermarché devait ouvrir en juin 2015. Il a finalement ouvert en novembre 2016., date à laquelle j’avais arrêté mon observation. Pour donner à voir la concrétisation de ce projet, et ainsi l’ouverture du supermarché, j’ai réalisé 5 entretiens supplémentaires pendant le mois de juillet 2017, quatre avec des personnes que j’avais interrogées une première fois en juillet 2015 et un avec une personne ayant intégré la structure au moment de l’ouverture du supermarché. J’ai également utilisé mon expérience en tant que membre de la structure et coordinatrice de mon créneau, et j’ai analysé des échanges accessibles dans l’espace membre de La Louve, entre des coopérateurs et le groupe Facebook, en me concentrant sur ceux qui avaient trait à l’offre du supermarché, l’organisation du travail et la gouvernance. Les entretiens complémentaires ont duré entre 30 et 80 minutes, un seul entretien a duré plus de 3 heures. Ils sont axés sur l’expérience de l’ouverture, l’organisation du travail et l’implication des membres, l’évolution de l’offre de produits entre l’ouverture et le mois de juillet 2017, l’impact social.

4.1 Une succession de retards

Le supermarché La Louve a ouvert le 17 novembre 2016. La phase test qui devait durer 3 mois est, à la date du 15 juillet 2017, à durée indéterminée. Le lancement de La Louve a longtemps été annoncé puis reporté, il aura fallu près de six ans pour que le projet ouvre dans sa phase test. Quand j’ai rejoint le projet début 2014, le supermarché devait ouvrir dans les 18 mois. Un premier retard a été occasionné par la remise tardive des clés par le bailleur Paris Habitat. Le bail du local a été signé le 1er juin 2015 alors que la signature était initialement prévue mi 2014, puis repoussée une première fois à la fin 2014. Un deuxième retard est dû à l’ajournement des autorisations pour la construction¹⁵³. Le coordinateur du groupe Aménagement, Gérard, bénévole très investi à La Louve, est un architecte de profession. Il consacre beaucoup de temps au projet. Il a réalisé plusieurs versions des plans et, n’étant pas en mesure d’être seul sur cette mission, mais aussi pour des raisons de réglementation, il a proposé en comité de coordination que le cabinet qui avait suivi l’ensemble du bâtiment du futur supermarché porte avec lui le projet pour la suite. Gérard a suivi la finalisation des plans avec le cabinet d’architecture avant

¹⁵³ Le bâtiment livré comprend, en plus du local destiné à La Louve, un local commercial prévu pour un restaurant et des logements sociaux.

de les soumettre à la préfecture pour l'autorisation des travaux. Il a ensuite exposé devant le comité de coordination une problématique – l'aération du supermarché – et deux solutions possibles : une solution économique et rapide mais peu conseillée sur un plan juridique ou une solution correspondant à la réglementation mais avec des coûts élevés. En comité de coordination, le coordinateur du groupe a expliqué les raisons de ce choix et a convaincu les coordinateurs d'adopter la première solution¹⁵⁴. Les plans n'étant pas conformes à la réglementation, la préfecture a refusé d'octroyer l'autorisation de construction, ce qui a retardé de plusieurs mois le début des travaux et donc l'ouverture du magasin¹⁵⁵. Lors d'un entretien, Sandra me confiait à ce sujet :

« Et je me souviens très clairement de cette proposition où on te dit : « bon et bien...pour dépenser moins de sous par rapport au local, parce que le désenfumage coûte cher parce que c'est grand, du coup on va mettre des cloisons ». On te dit cela en sachant qu'on bosse avec une nénéte [...] qui connaît bien le dossier parce que ce sont eux qui ont fait le bâtiment. [...] Effectivement, je ne suis pas architecte, etc. mais c'était combien plus cher. [...] 100 000 euros, tu les budgète et, quand bien même tu t'es plantée de 100 000 euros. On était parti sur 1,5 million alors que, peut-être, cela sera un petit peu plus ou un peu moins, je m'en fous mais moi, je dis 100 000 d'1,5 million [...] s'il faut faire une économie ailleurs... Enfin, moi il y a des choses plutôt techniques, je pense qu'il ne faut pas... mégoter. Dès que tu mégotes sur...c'est ce que j'appelle les économies de bout de chandelle. » (Sandra)

Lors de l'AG de la fin 2015, le retard a été expliqué et justifié comme un « *Refus d'autorisation de travaux parce que les normes de sécurité sont très complexes dans une configuration comme la nôtre* ».

Outre le retard pris par le chantier, le passage devant la commission de sécurité a également généré du retard.

A cause de ces retards, les projections financières ont dû être révisées et la gestion des flux de trésorerie n'étant pas aussi lisse que prévu, les charges sont à déboursier sans recettes suffisantes. La survie économique est un problème crucial pour la coopérative. Elle est actuellement très endettée.

¹⁵⁴ Journal de bord, suite à la réunion de coordination du 27 juillet 2015.

¹⁵⁵ La préfecture donnera une autorisation officielle pour le début des travaux le 10 mars 2016.

4.2 La Réunion d'Accueil pour comprendre comment travailler à La Louve

Un peu avant l'ouverture du supermarché et jusqu'à ce jour, des réunions d'Accueil sont organisées. La Réunion d'Accueil remplace la Réunion d'Information. Elle dure 2 heures. Chaque membre doit y assister au moins une fois, et c'est à partir de cette réunion que le membre s'inscrit sur un créneau de travail. Pour assister à la Réunion d'Accueil, les membres trouvent le lien de l'inscription sur l'espace membre ou dans la Louveletter (Cf. Figure 45 Doodle à renseigner pour s'inscrire à une Réunion d'Accueil). Dans ces réunions, nous retrouvons des personnes déjà membres de La Louve et d'autres n'ayant pas encore souscrit.

Inscription - Réunions d'accueil

Rejoindre La Louve passe exclusivement par votre présence à une réunion d'accueil. Ces réunions étant importantes, et le nombre de places limité pour chacune d'entre elles, merci de ne vous inscrire que dans le cas où vous êtes sûr d'être disponible, et ce sur toute la durée de la réunion. SI VOUS N'ETES PAS ENCORE COOPÉRATEUR ET QUE VOUS SOUHAITEZ SOUSCRIRE LE JOUR DE LA RÉUNION, IL FAUDRA VOUS MUNIR DE :

- votre carnet de chèque ou votre carte bancaire
- une pièce d'identité
- un justificatif pour une souscription réduite : minimas sociaux (document de moins de 3 mois attestant du versement du RSA, de l'ASS, l'AER-R, l'ATS, l'ATA, l'ADA, l'AAH, l'ASI, l'AV, l'ASV ou l'ASPA) ou étudiants boursiers 6 ou 7.

D'autres dates sont ajoutées régulièrement.

*Obligatoire

Adresse e-mail *

Votre adresse e-mail

Nom *

Votre réponse

Prénom *

Votre réponse

Déjà coopérateur ? (Si vous avez déjà payé une souscription, même en ligne, la réponse est "Oui") *

Figure 45 Doodle à renseigner pour s'inscrire à une Réunion d'Accueil

La réunion débute par une présentation du projet et du fonctionnement du supermarché, avec une explication des avantages associés à celui-ci et des règles qui le régissent. Dans un deuxième temps, les termes de supermarché « coopératif » et « participatif » et leurs implications sont expliqués. Sont présentées les différents statuts : « 1. Copropriétaire », pour désigner le « détenteur de part sociale » qui précédemment était désigné sous le terme de « coopérateur » (Nous pouvons remarquer à ce stade qu'entre la période de structuration du supermarché et son ouverture, La Louve dans son discours est passée de « coopérateur » à « copropriétaire ».), « 2. Acheteur » et « 3. Travailleur » avec une focale sur ce dernier. En effet, 37 diapositives projetées sont consacrées au statut de travailleur sur les 77 que compte la présentation. A la fin de la réunion, les personnes n'étant pas encore membres sont invitées à

le devenir si elles le souhaitent, tandis que les membres sont incités à s'inscrire sur un créneau et à se faire prendre en photo pour obtenir leur carte de membre. Une fois effective cette inscription au créneau de travail, le membre commence à devoir effectivement du travail à la structure¹⁵⁶.

4.3 Le travail des bénévoles organisé sur la base de shifts

Cette organisation du travail en créneaux émane directement de PSFC à partir, comme indiqué précédemment (chap. 2 point 1.2.7.3), de la traduction de leurs documents et de leurs procédures de travail légèrement ajustés¹⁵⁷. Le 15 juillet 2017, le cadre réglementant le travail en créneaux est posé mais à l'écriture de ces lignes, le supermarché est encore en phase de test et les sanctions prévues pour les personnes n'ayant pas effectué leur créneau ne sont pas effectives. Un créneau correspond à trois heures de travail¹⁵⁸ toutes les quatre semaines, un membre totalisera 13 créneaux par an. A chaque semaine correspond une lettre (A, B, C ou D), correspondant à celle de PSFC « *pour préparer le terrain à un éventuel système d'échange de membres entre les deux coopératives* »¹⁵⁹. Les membres s'inscrivent sur un créneau et non pas pour une tâche, ils appartiennent ainsi à une seule équipe. C'est au coordinateur du créneau ou au salarié d'assigner le travail à faire au membre lors de son « shift ». Le membre ne choisit pas son activité mais peut refuser de réaliser une tâche¹⁶⁰. La liste des membres d'une équipe est préparée à l'avance ; les membres émargent au début et à la fin du créneau « *sous le contrôle du coordinateur d'équipe* »¹⁶¹.

En cas de manquement d'un service, si le membre n'a pas trouvé de remplaçant, il lui faudra rattraper deux services dans les 28 jours suivant le créneau non effectué, c'est-à-dire qu'il

¹⁵⁶ Extrait journal de bord, octobre 2016

¹⁵⁷ Comme exemple d'ajustement, à PSFC, le créneau dure actuellement 2h45 contre 3h en France. PSFC a connu depuis 2008 l'arrivée massive de nouveaux souscripteurs au point qu'il y a avait trop de membres pour les tâches à réaliser et ce malgré l'ajout de tâches non prévues initialement (accompagnement des membres à leur voiture ou domicile, livraison de fruits et légumes abimés à l'équivalent américain du secours populaire, etc.) amenant la structure américaine à réduire de 15 minutes le créneau de travail pour l'ensemble des membres.

¹⁵⁸ Excepté le créneau débutant à 6h qui dure 2h15. C'est sur ce créneau qu'on lie la plupart des livraisons.

¹⁵⁹ Document interne : Statuts et présence à La Louve

¹⁶⁰ Sur les conseils de PSFC, les membres ne se voient pas assignés une tâche spécifique pour l'ensemble de leurs créneaux, comme c'est le cas dans l'initiative américaine. Il y a une rotation dans les tâches garantissant une adaptation aux besoins du créneau et une polyvalence de l'ensemble des membres. Dans le créneau que je coordonne, je commence par demander aux membres dont j'ai la charge de choisir le poste qu'ils souhaitent occuper et de changer à la moitié du service (sauf pour le poste de caissier qui nécessite d'être présent sur l'ensemble du créneau).

¹⁶¹ Document interne : Statuts et présence à La Louve

rattrape le créneau manqué en plus d'un « créneau dissuasif ». Contrairement au créneau attribué, il n'y a pas de présence programmée lors du rattrapage des créneaux. Le membre se présente au début du créneau de son choix. Si le membre n'assure pas ses rattrapages à temps, il perd le droit de faire ses courses et a encore un mois pour assurer les rattrapages manquants. Le membre est radié s'il manque deux créneaux de suite sans assurer aucun rattrapage (cf. Figure).



Figure 46. Les statuts du travailleur. Source : Réunion d'accueil du 20 octobre 2016

Les tâches à réaliser sont les tâches usuelles attachées à la gestion d'un supermarché : réception de marchandises, mise en rayon, *facing*, caisse, nettoyage, maintenance. S'y ajoutent des tâches propres aux systèmes alternatifs : conditionnement des produits en vrac notamment pour les thés, tisanes et épices, découpe de fromage, étiquetage des paquets de viande, ainsi que des tâches propres à ce supermarché : accueil des coopérateurs, bureau des membres.

A l'ouverture du supermarché les membres se sont plaints du manque de tâches à réaliser, qui se résorbait au fur et à mesure.

« C'est vrai qu'au début il y avait du flottement, quoi faire, les premiers créneaux on ne faisait pas grand-chose quoi, mais là les derniers créneaux que j'ai faits, c'est toujours des créneaux 6 heures à 8 heures 15, donc avec de plus en plus de livraisons donc beaucoup de choses à faire, beaucoup de préparations sur les œufs, les viandes, les fromages quoi ... » (Ronan)

Encadré 21 : Récit type du travail d'un coordinateur pour le créneau de 8h15 à 11h15 en semaine

« J'arrive un quart d'heure, vingt minutes avant, je pars un quart d'heure, vingt minutes après, ou une demi-heure. Je vais voir l'équipe précédente et principalement les 2 coordinateurs de l'équipe précédente pour faire la jointure avec notre créneau : savoir ce qui a été fait au-delà de ce qui est écrit sur la petite feuille sur laquelle les gens écrivent ou pas ce qu'ils ont fait sur le créneau avant ; savoir ce qu'il reste à faire ; ce qui n'est plus à faire... On a tendance malheureusement - sauf sur notre créneau - si on a une livraison, deux ou trois qui arrivent, on a tendance plutôt à gérer la pénurie de travail et de tâches mais après...j'ai vu un post récemment sur le site... enfin sur la page Facebook de La Louve de la coop, des gens qui s'étaient auto-embauchés pour nettoyer la vitrine du magasin. Il y a toujours des trucs à faire bien sûr mais... Après on retrouve dans le groupe de membres qui viennent pour le créneau et bien tous les profils que l'on peut trouver partout, il y a des stakhanovistes et puis il y a des gens qui sont des tire au flanc... qui se plaignent quand il n'y a rien à faire ou quand on leur trouve un truc à faire, ils se plaignent aussi et ils se disent que finalement ils sont mieux autour de la machine à café bon cela fait partie du jeu... Et après voilà sur mon créneau, sur notre créneau l'équipe de 8h à 11h, l'activité tourne vraiment beaucoup autour des livraisons et donc de la mise en stock, pas en rayon, mais surtout en stock... et vers la fin du créneau la physionomie du travail change un peu lorsqu'on a pas mal de gens qui viennent pour acheter, on peut être amené à ouvrir une deuxième caisse, l'affluence, toute relative, dans le magasin fait que cela se salit donc on doit nettoyer un peu... peut-être faire du réassort enfin voilà. Mais cela tourne essentiellement autour de la livraison. Il peut arriver que l'on soit un peu short en nombre de membres pour faire ce qu'il y a à faire si il y a vraiment beaucoup de livraisons, mais c'est arrivé peut-être 1 fois ou 2 quoi. Sinon on est plutôt plus nombreux que ce qu'il faut mais c'est plutôt une super ambiance enfin les gens travaillent en binômes, on insiste là-dessus à la fois pour une question de sécurité mais pour question de convivialité parce que c'est plus sympa que de bosser seul dans son coin. Et...et globalement là il n'y a pas de surprises pour moi par rapport à ce que je pouvais imaginer en me projetant après l'ouverture sur ce que serait les créneaux de travail, l'ambiance, la façon dont cela se passe machin cela me paraît assez conforme à ce que je pouvais imaginer quoi, c'est plutôt une ambiance bon enfant. » (Olivier)

4.4 L'offre de produits

A l'ouverture du supermarché, l'offre de produits est très réduite, à des prix jugés élevés par la majorité des membres. Même si plusieurs coopérateurs ont fait preuve d'indulgence, le choix des produits questionnait plusieurs d'entre eux. Face aux protestations de certains coopérateurs, le président de la coopérative rappelle dans un message que la phase test est due aux différents retards – sans préciser lesquels – et que l'offre réduite de produits est due à ces retards, qui ont prolongé la période de dépenses engendrant des problèmes de trésorerie et donc l'incapacité pour la structure d'acheter des produits. De plus, La Louve a été pressée d'ouvrir immédiatement après le passage de la commission de sécurité et donc n'a pas eu suffisamment de temps pour garnir les rayons.

« et donc dès l'instant qu'il était possible d'ouvrir— après le passage de la commission de sécurité—on a ouvert nos portes pour commencer à générer de l'argent. Les salariés sont actuellement, donc, entre deux phases. On a toujours plein de détails à régler pour l'ouverture technique du magasin qui nous empêchent de se dédier à 100% au fonctionnement pur du magasin— notamment aux achats. A chaque fois qu'on termine une tâche liée à l'ouverture en soi, on rajoute un fournisseur et ça va continuer comme ça. »¹⁶²

Lors de mes entretiens, mes informants me signalaient leur mécontentement face à cette offre sept mois après l'ouverture, même si elle s'est étoffée :

« Le fait est que maintenant quand je fais mes courses, j'achète peu de choses et souvent les mêmes : c'est-à-dire, en gros un peu de fruits et légumes et comme Il n'y vais pas souvent...en gros j'y vais quand je fais mon service donc j'en achète pas des tonnes...du coton, quelques pâtes et cela s'arrête là. Je trouve la viande excessivement chère [...] le fromage je le trouve encore cher, les yaourts je ne trouve pas cela intéressant, enfin il y a pleins de trucs comme cela où c'est vraiment cher[...]En fait je suis un peu déçue parce que ce n'est pas mes choix en fait de consommation... ce n'est pas mon mode de consommation normal et moi ce que j'espérais c'était pouvoir équilibrer entre mon mode de consommation normal et le fait d'arriver à manger mieux pour moins cher et je trouve que cela ne marche pas à ce niveau-là... » (Emilie)

¹⁶² Forum des membres de La Louve, message posté par le président de la coopérative le 9/12/2016.

L'implication dans le projet a incité certains membres à acheter, leur faisant découvrir de nouveaux produits :

Eh bien, à l'ouverture... moi j'ai acheté, parce qu'il fallait faire rouler l'affaire... Bon, il n'y avait pas tout ce que je voulais... c'était trop cher... mon budget des courses s'était multiplié par deux, d'un coup : de 30 euros, à peu près, que je dépensais, c'est passé à 70. Il n'y avait pas un fruit et légume et il n'y avait pas de viandes etcetera à l'ouverture.
(Alexandra)

A côté de l'offre, les protestations ont porté sur le prix des produits. Plusieurs débats sur l'espace membre – une sorte d'intranet-forum de discussion – et la page Facebook (cf. Figure 47. Capture d'écran d'une discussion sur le prix - 13 mai 2017 - Facebook La Louve), ont eu lieu sur cette problématique. Si plusieurs membres trouvent effectivement que les produits sont chers, d'autres leur répondent qu'avec l'arrivée des produits « conventionnels », les prix devraient se réguler, ce qui amène à interroger sur la justice alimentaire au sein de cette coopérative¹⁶³.

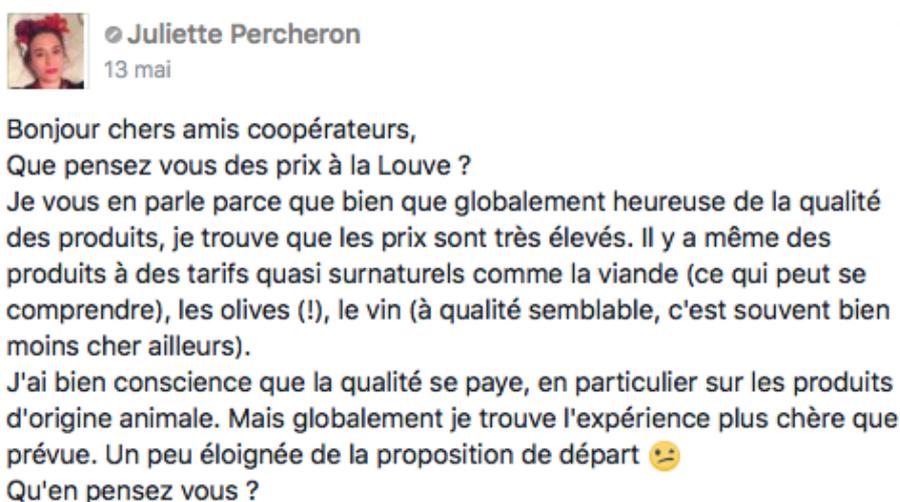


Figure 47. Capture d'écran d'une discussion sur le prix - 13 mai 2017 - Facebook La Louve

L'utopie autour du projet amène à une bienveillance chez la plupart des membres permettant de relativiser ces difficultés. Les coordinateurs de créneau ont beaucoup contribué à cette bienveillance les premiers mois après l'ouverture :

¹⁶³ Ceux qui ont les moyens pourront acheter des produits bio, plutôt haut de gamme, les autres pourront se rabattre sur l'offre d'un supermarché classique à moindre prix.

« je me souviens de quelques semaines après l'ouverture, cela devait être le 2^{ème} ou 3^{ème} créneau donc 2 ou 3 mois après l'ouverture... d'avoir discuté avec des gens, pendant le créneau, et d'essayer de canaliser les premières contestations qui tournaient autour de la question du niveau de prix, de l'offre et surtout de l'offre de prix qui était... qui ne permettait pas à certaines personnes du créneau de faire leur courses à La Louve parce que clairement on était sur des niveaux de prix qui étaient trop élevés pour eux, et pour certains produits pour moi aussi [...] j'essayais donc de rassurer les gens en leur disant que voilà cela ouvrait, il y avait une offre de produits qui était... extrêmement restreinte, que faire rentrer de nouvelles références cela je l'ai compris en discutant avec les salariés c'était un gros boulot, un gros boulot sur le plan de la négo avec les fournisseurs, d'identifier les fournisseurs... » (Olivier)

Les coordinateurs ont été amenés à jouer le rôle de manager d'équipe qui rassure, discute, cherche à partager :

je suis arrivée comme tous [...] dans un bouillon où on ne savait pas trop quoi... comment s'organiser, mais malgré tout je me suis tout de suite non pas senti perdue mais à l'aise parce qu'on était tous dans cette même situation... Et, même si j'étais coordinatrice et que j'étais censée transmettre des choses et bien en fait ce que j'ai transmis à l'équipe au début c'était plus « soyons un état d'esprit » que « ne soyons pas chiants », de « soyons bienveillants », de « on ne va pas se plaindre et on va prendre tout ce qu'il y a comme expérience ». Et par exemple, au tout début alors qu'il y avait très peu de tâches à assurer j'ai tout de suite désamorcé la chose pour ne pas que les gens disent « ah oui et bien je reste 1 heure de plus mais je n'ai plus rien à faire », pour justement avoir un rôle d'animateur et d'accompagnateur en disant : « et bien voilà il reste 1 heure de temps je vous propose qu'on fasse le tour du magasin ensemble... je vous propose qu'on en profite pour faire des binômes pour pouvoir discuter... ensemble » ...

Donc cela a été en fait d'un point de vue vraiment humain, assez intéressant pour moi d'avoir ce rôle-là à jouer et c'était presque un peu tu vois une approche managériale... mais nouvelle pour moi donc... tout de suite je me suis dit : « ah oui c'est vachement intéressant, cela me plaît beaucoup d'avoir ce rôle-là » et chaque créneau -donc une fois par mois - quand j'arrive il y a comme une énorme feuille blanche... avec on me distribue des cartes qui sont des missions à assurer qu'on connaît ou qu'on ne connaît pas... un nombre de gens dispo ce soir-là, avec chacun déjà des compétences sur certaines tâches donc composer avec tout cela dans un créneau de 3 heures. [...] sinon

j'ai dû faire du coup 5 ou 6 créneaux et à chaque fois quand cela se termine c'est à l'heure et j'ai instauré tout de suite au début un tour de table, un moment d'échange, de feedback sur ce que chacun a observé, compris et qu'on veut partager... Et du coup j'évalue à travers cet échange-là que les gens sont plutôt dans le bon état d'esprit... plutôt positif, plutôt à être une vraie équipe à partager et à évoluer ensemble. (Camille)

4.5 Un projet porteur d'utopie

Ce qui ressort fondamentalement de la plupart des entretiens ou de l'observation des échanges sur les plateformes de la structure est la part d'utopie que porte le projet et à laquelle croit la plupart des personnes ayant rejoint La Louve sur les différentes phases du projet. L'aspect temporel est souvent apparu dans les entretiens comme élément à intégrer pour expliquer les difficultés du démarrage :

« Tout cela tu sais pour moi c'est un peu une aventure, c'est une expérience donc... je laisse le temps au temps quoi, je pense que... c'est comme à New York cela ne va pas se faire du jour au lendemain, cela prend du temps » (Ronan)

« je m'étais dit que je vais leur laisser un an en fait, je verrais en novembre comment...un an d'ouverture, je verrais en novembre où cela en est et comment cela évolue. » (Emilie)

« Je vois tous les groupes qui se forment, toute l'animation qu'il y a, tous les bénévoles qui arrivent. Je vois que dans certains groupes Convivialité cela a changé, c'est d'autres personnes ne s'en occupent, ils sont encore plus dynamiques, ils ont encore plus de temps donc... et bien je suis toujours aussi enthousiaste mais je vois que cela se passe bien et je suis content quoi. Et du coup c'est bien, je m'aperçois que...il y a derrière...un vivier de personnes qui sont hyper dynamiques, qui ont beaucoup d'énergie et donc voilà je trouve cela bien quoi. » (Ronan)

Résumé du chapitre

Ce chapitre décrit l'organisation du travail à La Louve, basée sur des personnes structurantes et organisé dans le respect d'une division des tâches et un certain cloisonnement avec une référence centrale au travail salarié. Je donne à voir ce que cela produit comme figures du travailleur pour le projet.

Dans une deuxième partie le modèle d'affaire de ce supermarché est exposé, où ressort que le membre est aussi à ce niveau un élément essentiel. Cette partie traite aussi des choix éthiques qui ont opéré qui peuvent éloigner le projet de son approche alternative.

Dans une troisième partie, en s'appuyant sur la littérature traitant des coopératives de consommation, il a été possible de faire émerger des éléments renouvelant ce modèle de distribution ainsi que les tensions que cela peut engendrer et ainsi répondre à l'un de nos questionnements de départ.

Dans une dernière partie, un épilogue est dressé. Celui-ci a pour objectif de décrire le supermarché et nourrir les parties précédentes par l'ouverture effective de la coopérative, même si à ce stade c'est encore en phase de test.

CHAPITRE 3

DISCUSSION AUTOUR DU TRAVAIL ET DE LA NOTION D'ALTERNATIVE

Chapitre 3

Discussion autour du travail et de la notion d'alternative

Le chapitre précédent détaille le modèle d'affaires de La louve et l'organisation du travail en son sein. De cette description émanent les deux éléments de questionnement qui font l'objet de ce chapitre. Il s'agit d'une part, du travail porté par les bénévoles qui s'assignent une exigence de professionnels et d'autre part, d'un projet qui se dit responsable et alternatif et qui pourtant semble s'écarter des conventions en la matière au regard des arbitrages opérés.

Ainsi, ce chapitre propose d'explorer, dans la littérature, le traitement fait du travail¹⁶⁴, ainsi que celui portant sur la consommation responsable afin de discuter les significations émergentes du terrain de recherche.

Dans un premier temps, un panorama succinct des recherches traitant de la contribution (Le terme de contribution englobe les différents concepts traduisant dans la littérature l'activité du consommateur : participation, co-création, collaboration, mise au travail) des consommateurs en relation avec les entreprises est dressé. Ensuite, nous étudions comment a été abordé le bénévolat dans le milieu associatif.

Une seconde partie est consacrée à l'analyse de la notion d'alternative en confrontant la littérature de la consommation responsable au sens émergent au terrain.

¹⁶⁴ Consciente que le travail a des acceptations multiples et de très nombreuses définitions en fonction de la perspective retenue, ici la notion de travail est entendue dans son sens large comme « *activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose* » (Source : Larousse)

Chapitre 3 : Discussion autour du travail et de la notion d'alternative

1. Le consommateur entre travail et participation

1.1. Le travail du consommateur dans les entreprises classiques

1.2. Le travail coopératif associatif : entre mise au travail volontaire et non rémunérée et réenchantement

2. Emergence d'une consommation alternative ou d'un consommateur « auto-produit »

2.1. La consommation responsable : Etat de l'art

2.2. La volonté d'être un projet social

2.3. Inscription de La Louve dans l'alternative

2.4. La Louve s'inscrit-elle dans un projet de « conventionalisation » ?

2.5. Emergence d'un consommateur auto-produit

Encadré 22 Structure du Chapitre 3

1 Le consommateur entre travail et participation

L'élément central au cœur du fonctionnement de La Louve est le travail que les consommateurs consentent à fournir gratuitement pour le projet. Pour discuter ce résultat, la première partie est consacrée à la manière dont a été traité le travail du consommateur par des travaux antérieurs. Le travail du consommateur n'est pas une thématique abordée directement dans la littérature en marketing (Cova, 2011). Seules des recherches que l'on pourrait qualifier de critiques l'abordent sous ce point de vue (Cova et Dalli, 2009 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008 ; Cova, 2011 ; Ezan et Cova, 2008) en le considérant comme une forme d'exploitation et en le rapprochant de la notion de création de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004). Dans la sociologie du travail, la notion de « travail du consommateur » (Dujarier, 2008) n'est apparue que depuis les années 2000, elle constitue en ce sens un champ d'investigation sociologique relativement récent (Dujarier, 2008). Cependant un grand nombre de notions sont élaborées pour qualifier la frontière de plus en plus floue entre les fonctions de producteurs et celles de consommateurs : la coproduction, la co-création, la collaboration, la participation, ou encore l'autoproduction. Ces notions restent peu précises tant le phénomène est mouvant (Cova, Ezan et Fuschillo, 2013), les « figures du consommateur » (Cova et Cova, 2009) évoluant de manière permanente depuis l'avènement de la société de consommation de masse (Mylondo, 2005). La contribution du client, du point de vue des entreprises, a été étudiée depuis la fin des années soixante-dix. Les travaux de Lovelock et Young (1979) y voient une manière d'optimiser la productivité alors que ceux de Vargo et Lush (2004) portant sur le *Service Dominant Logic*, représentent un tournant dans la définition de la relation entre consommateurs et producteurs.

Ci-après, le tableau (Encadré 23 Etat de l'art du consommateur collaborateur en marketing, adapté de Cova et Dalli (2009) et Cova et Ezan (2008)) liste les différents courants de recherche consacrés à la notion de participation, en s'appuyant notamment sur les travaux de Cova et Dalli (2009). Plusieurs recherches mettent en évidence la contribution de plus en plus importante des consommateurs à la production, et en font des interprétations différentes. Le tableau met en évidence neuf courants de recherche distincts qui développent des visions et des définitions différentes de la contribution des consommateurs et de leur statut. Ces différentes perspectives sont ensuite discutées.

L'analyse, non exhaustive, de cette riche littérature fait ressortir trois significations liées au travail. Ces trois dernières permettent d'établir un cadre théorique intéressant sur le sens donné au travail des consommateurs. Après avoir décrit brièvement ces axes l'apport de la recherche à la réflexion sur la question du travail du consommateur sera discuté.

(1) Le premier courant offre une vision utilitariste et fonctionnaliste du travail des consommateurs. Il s'agit, ici, d'une approche sociotechnique. La contribution des consommateurs dans ce cadre, est une ressource qu'il faut optimiser et organiser.

(2) Le travail est aussi vu comme un moyen de reprendre le pouvoir, et le consommateur est ici guidé par une volonté de s'émanciper d'un des acteurs dominants du marché. Le consommateur résiste à un ordre établi. Dans cette acceptation, le consommateur est motivé pour fournir un travail à même de satisfaire ses besoins ou ceux de sa « communauté ». Ce courant est ainsi qualifié de « travail comme émancipation ».

Et enfin, (3) le travail comme exploitation, dans une acceptation politique de l'exploitation au sens d'individus dominés, exploités dans un rapport de force. Le consommateur est consciemment ou à son insu contraint de fournir le travail.

Ces différentes acceptations du sens du travail n'éclairent que partiellement le travail tel qu'observé au sein de La Louve. Aussi, dans un deuxième temps est abordé le traitement du travail réalisé de manière bénévole dans le milieu associatif puisque le travail dans cette initiative est assuré par des consommateurs mais aussi par des bénévoles. Dans cette recherche deux approches sont retenues. La première voit dans le travail bénévole un travail contraint et gratuit et ainsi une exploitation. La seconde considère le travail comme un enchantement qui ouvre la voie aux transformations opérant dans le monde. Au regard de ces deux grilles de lecture, une discussion est présentée sur le cas de La Louve.

	Registre de sens	Principe	Rôle du consommateur	Principaux auteurs
Le travail dans une démarche utilitariste	La co-production de service avec relation	La coproduction avec relation de service regroupe les différentes figures de participation des clients indispensables à la réalisation d'une prestation de service. Cette catégorie rejoint ce qui a été qualifiée par Dujarier (2008) par « auto-production dirigée ». Il peut aussi bien s'agir de la consultation d'un médecin, de la réparation d'une automobile ou d'un service de coiffure. Divard, (2010, p.3) précise que « <i>cette coproduction intervient dans toutes les situations où le professionnel sollicité ne peut répondre convenablement à la demande du consommateur qu'avec la contribution active de celui-ci.</i> ».	Les consommateurs participent à la rencontre en fournissant des clés, il apporte une contribution active dans la relation de service.	Solomon et <i>al.</i> , 1985 ; Surprenant et Solomon, 1987 ; Bitner and Brown, 2000 ; Manolis et <i>al.</i> , 2001 ; Pugh, 2001 ; Auh et <i>al.</i> , 2007 ; Ching-Jui et <i>al.</i> , 2007 ; Jayawardhena et <i>al.</i> , 2007 ; Dujarier, 2008 ; Martinoia, 2012 ; Divard, 2010
	L'expérience de consommation	L'expérience de consommation est une co-création entre l'entreprise et le consommateur. A travers les « facilitateurs » définissant les rôles qu'il doit tenir que l'entreprise met en place, le consommateur n'est pas un réceptacle passif réagissant à des stimuli mais producteur d'expériences, subjectives et intimes.	Processus de co-création entre le consommateur et l'entreprise. Le consommateur est un co-créateur d'expérience à travers un processus d'appropriation	Holbrook et Hirschman, 1982; Holt, 1995 ; Carù et Cova, 2006; Arnould, 2007 ; Sherry et <i>al.</i> , 2007 ;
	Service-dominant logic	La logique « <i>service dominant</i> » SD propose de ré-examiner la vision dominante centrée sur les échanges de produits pour lui substituer une logique centrée sur les échanges de services. La logique SD considère que l'entreprise n'a plus seulement comme rôle de produire et d'offrir des biens tangibles mais aussi que « <i>le centre d'intérêt se déplace des biens tangibles vers les biens incorporels, tels que les compétences, l'information et la connaissance, vers l'interactivité et la connectivité ainsi que vers les relations en cours (Vargo et Lusch 2004, 2008). L'orientation a changé, centrée auparavant sur le producteur, elle l'est sur le consommateur.</i> ». A travers cette approche, on passe du « <i>market to</i> » au « <i>market with</i> » (Ezan et Cova, 2008). L'appropriation des connaissances, compétences, capacité d'innovation des « différents acteurs » est considérée ici comme la base de la création valeur économique de l'entreprise. La SD Logic met en récit un consommateur « toujours co-créateur de valeur », véritable partenaire de marché plutôt que réceptacle passif	La logique « <i>service dominant</i> » positionne les consommateurs et clients comme des acteurs incontournables de la production. Il y a un passage du « <i>market to</i> » au « <i>market with</i> »	Vargo et Lush, 2004 ; Aitken et <i>al.</i> , 2006; Lusch and Vargo, 2006 ; Vargo, 2011

		d'offres. Elle trouve un écho dans les différentes pratiques de marketing collaboratif développées par les entreprises.		
	Le consommateur collaborateur	Le consommateur s'inscrit dans un modèle privilégiant la mise en place d'une relation horizontale entre consommateur et producteur en privilégiant le partage à la possession. Le Crédoc (2014) précise que <i>«la société collaborative s'appuie sur l'échange entre pairs, sans intermédiaire, à l'exception d'une possible plateforme d'échanges. Ces échanges reposent souvent (mais pas obligatoirement) sur les outils numériques qui permettent d'atteindre un seuil critique en-dessous duquel l'échange entre pairs n'est pas efficient. La société collaborative englobe aussi les échanges non économiques entre individus (rapports sociaux, échanges de savoirs, etc.) »</i> .	Des consommateurs qui s'organisent le plus souvent à l'aide d'une plateforme pour réduire les intermédiaires.	Botsman et Rogers, 2010 ; Ozanne et Ballantine, 2010 ; Bardhi et Eckhardt 2012 ; Guillard et Del Bucchia, 2012 ; Lamberton et Rose 2012 ; Dumortier, 2013 ; Carry, 2014 ; Binninger et al., 2015 ; Dabadie et Robert-Demontrond, 2016 ; Herbert et Collin-Lachaud, 2016.

	Registre de sens	Principe	Rôle du consommateurs	Principaux auteurs
Le travail une émancipation	L'innovation collaborative ou les « leads users »	Le lead user est un consommateur à l'avant-garde des tendances qui innove de sa propre initiative en déployant ses compétences pour répondre à ses besoins.	Catégories de consommateurs « avant-gardistes » faisant preuve de créativité pour faire évoluer ou du moins améliorer les produits de sorte à ce qu'ils répondent d'une meilleure manière à leurs attentes.	Von Hippel, 1978 ; 1986 ; 1999 ; 2005 ; Sawhney et al., 2005 ; Prandelli et al., 2006 ; Béji-Bécheur et Gollety, 2007 ; Fuller et al., 2007.
	La résistance à la consommation	Les actes de résistance des consommateurs sont de natures diverses. Des manifestations les moins activistes à des actions plus éclatantes ou s'inscrivant dans le militantisme (Kozinet et Handelman 1998). Il peut s'agir « résister à la force ou la modifier » Poster (1992), à travers des stratégies d'appropriation « en réponse à des structures de domination » (Peñaloza et Price, 1993). La résistance peut s'inscrire dans un continuum d'actions d'intensité variable dont les manifestations vont des comportements d'évitement jusqu'à la rébellion, passant par des stratégies d'ajustement et de réduction d'achat (Fournier, 1998).	Les consommateurs s'approprient, rejettent ou détournent l'offre.	Penaloza and Price, 1993; Ozanne and Murray, 1995; Roux, 2007.
	Consumer empowerment	Les travaux marketing sur le champ de <i>l'empowerment</i> du consommateur se structurent autour de trois facettes : 1- <i>L'empowerment</i> du consommateur au moyen d'une stratégie managériale collaborative 2- <i>L'empowerment</i> du consommateur par la résistance 3- <i>L'empowerment</i> en tant qu'expérience personnelle subjective qualifiée d'« empowerment <i>psychologique</i> ». <i>L'empowerment</i> du consommateur au moyen de stratégies managériales est un ensemble de pratiques qui intègrent les consommateurs dans des processus collaboratifs (Cova et Cova, 2009) définis comme : « <i>l'ensemble des stratégies de firme développées pour donner aux consommateurs une forme de contrôle sur le processus de sélection des produits, permettant aux consommateurs de collectivement choisir les produits qui seront in fine commercialisés sur le marché</i> » (Fuchs, Prandelli et Schreier, 2010, p. 65). Cova et Cova (2009, p. 92) proposent une définition intégratrice où « <i>Le consumer empowerment implique que le consommateur développe des compétences en termes d'échange et de dialogue conduisant à la customization (Pires, Stanton et Rita, 2006), comme en termes de résistance quotidienne aux abus du marketing (Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006) ou en termes de collaboration avec les entreprises pour le développement de nouveaux produits (Fuchs et Schreier, 2009) ou pour le design des services (Cova, 2004)</i> ».	Un consommateur qui prend le pouvoir, ou du moins tente de rééquilibrer les pouvoirs avec le producteur	Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006; Shankar, Cherrier et Canniford, 2006; Shaw, Newholm et Dickinson, 2006.
	Consumer agency	La consumer agency s'attache à démontrer comment les consommateurs développent des « ressources culturelles » afin de satisfaire leur quête d'identité en s'appropriant les offres du marché (Arnould, 2005, Arnould et Thomson, 2005).	Consommateur qui déploie ses propres ressources culturelles pour accomplir une quête d'identité et de projets communautaires au travers de	Eckhardt et Mahi, 2004 ; Arnould et Thompson, 2005 ; Arnould, 2007.

			l'interaction avec les offres du marché.	
Le travail une exploitation	Working consumer	Le concept de <i>working consumer</i> permet de décrire le phénomène des consommateurs qui, par le moyen du travail immatériel, ajoutent des éléments culturels et affectifs aux offres du marché. Le travail fourni par les consommateurs augmente la valeur de ces offres sur le marché, même si ceux-ci travaillent généralement en dehors du contrôle des producteurs. Ils peuvent se livrer à des activités de travail immatériel afin de poursuivre des objectifs personnels (auto-gratification, reconnaissance sociale...) mais sont généralement exploités par les forces du marché.	Un consommateur mis au travail pour augmenter la valeur de l'offre de l'entreprise, il fournit principalement du travail immatériel.	Cova et Dalli, 2007, 2008, 2009 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008, Dujarier (2008) ; Dujarier, 2014 ; Dujarier, 2015.

Encadré 23 Etat de l'art du consommateur collaborateur en marketing, adapté de Cova et Dalli (2009) et Cova et Ezan (2008)

1.1 Le travail du consommateur dans les entreprises classiques

Cette partie mobilise un corpus de recherche qui ont étudié le travail du consommateur dans les entreprises capitalistes classiques.

1.1.1 Le travail du consommateur dans une approche utilitariste

1.1.1.1 La participation comme co-création

La co-création est considérée comme l'une des réponses des consommateurs à l'incitation des entreprises pour jouer un rôle actif dans leurs expériences de consommation (Firat et Venkatesh, 1995). Cette notion a été développée par Prahalad et Ramaswamy (2000 ; 2002 ; 2004) qui la considèrent comme « *l'ensemble des activités commençant par le design et le développement de ce qui va être produit et se poursuivant par la production et les activités marketing permettant d'apporter aux consommateurs des produits finis qui seront acceptés ou rejetés* » (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Ainsi, des consommateurs et producteurs se rejoignent pour créer « ensemble » des produits ou des expériences. Ces auteurs suggèrent qu'un nouveau paradigme de relation entre entreprise et consommateur voit le jour dans lequel la frontière entre les deux tend à s'effacer. Le consommateur est ici un « contributeur et créateur » (Pitt et al., 2006). Leurs travaux sous-entendent de même un passage d'une vision centrée sur le produit et l'entreprise à une vision centrée sur les expériences personnelles de consommation (Cf. Encadré 24 Echange traditionnel Versus co-création adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)). Les consommateurs sont vus comme des collaborateurs engagés. La co-création remet donc en cause les rôles traditionnels entre consommateur et entreprise.

Encadré 24 Echange traditionnel Versus co-création adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)

	L'échange traditionnel	L'expérience de co-création
But de l'interaction	Extraire de la valeur économique	De la création de valeur économique mais aussi de la co-création de valeur à travers des expériences de co-création
Lieu de l'interaction	A la fin de la chaîne de valeur	A plusieurs reprises, à travers tout le processus.
Relation entreprise-consommateur	Basée sur la transaction	Les interactions et transactions proviennent des expériences de co-création

Type d'interaction entre l'entreprise et consommateur	Passive, à l'initiative de l'entreprise, one-on-one	Active, initiée aussi bien par le consommateur que l'entreprise, one-on-one ou one-to-many
Indicateur de qualité	Qualité des processus internes et de l'offre de l'entreprise	Qualité des interactions entre consommateur et entreprise et qualité de l'expérience co-créée

Cette dernière approche place le consommateur au centre du modèle économique de l'entreprise. Grâce à cela, l'entreprise profite de l'ensemble des informations fournies par le client, ce qui lui permet d'améliorer l'expérience de ses consommateurs et de diminuer les coûts et les risques. D'autre part, en co-crédant avec les consommateurs, l'entreprise améliore son image. Prahalad et Ramaswamy (2000) dans une perspective holistique, considèrent l'évolution et la transformation des consommateurs d'une « audience passive » à des « joueurs actifs » (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Les auteurs mettent l'accent sur l'émergence d'une nouvelle logique de création de valeur où la valeur est intégrée dans des expériences personnalisées de consommation. Cette logique s'éloigne ainsi de « *l'ancien modèle de l'industrie où la valeur est créée à partir des produits et services vers un nouveau modèle où la valeur est créée par des expériences* » (Prahalad 2004, p.172).

Dans les travaux sur la co-création, il s'agit principalement d'inciter les entreprises à faire participer les consommateurs et de leur donner les outils de cette participation. La finalité affichée est d'accroître la valeur pour l'entreprise et de fournir aux consommateurs des avantages pratiques et/ou économiques, en considérant qu'il s'agit de relation équilibrée entre entreprise et consommateur. Ritzer (2009) ajoute cependant que la co-création n'est pas un phénomène nouveau ou spécifique au XXI^e siècle ou au capitalisme. La production et la consommation étant les deux faces d'une même médaille, la co-création est intrinsèque à toutes les formes d'économies capitalistes ou non (Ritzer, 2009). Cependant l'émergence de l'Internet et surtout le Web 2.0 ont déplacé les pratiques de co-création au centre de la création de valeur économique d'une entreprise (Ritzer, 2009 ; Ritzer et Jurgenson, 2010).

1.1.1.2 La participation comme co-production de service

Dans la même lignée, la co-production de service¹⁶⁵ est présentée dans la littérature en marketing comme nécessaire et utile pour les consommateurs comme pour les entreprises. Celle-ci permet d'une part aux entreprises d'améliorer leurs marges financières en supprimant certains emplois (dans le cas, par exemple, des caisses automatiques). En faisant participer le consommateur dans la réalisation de ces tâches, la co-production permet de même de différencier l'offre (Song et Adams, 1993) et de fournir un avantage concurrentiel indéniable (Bendapudi et Leone 2003).

D'autre part, cette approche permet au client de monter en compétences, de gagner en autonomie (Bonnemaizon et al., 2012) et de profiter de prix bas grâce à cette coproduction (Fitzsimmons, 1985 ; Wunderink van Veen, 1993 ; Brown, 1990). Elle a ainsi un impact positif sur la satisfaction du client (Cermak et al., 1994) grâce à la motivation des consommateurs. Van Raaij et Pruyn (1998) identifient deux attentes de la participation du consommateur à la coproduction : un contrôle sur la conception de l'offre ou un contrôle sur la réalisation de l'offre. Cette coproduction est même parfois considérée comme un hobby par les consommateurs (Wunderink van Veen, 1993).

Toutefois, plusieurs travaux en sociologie nuancent quelque peu cet enthousiasme des consommateurs ou encore l'effet de cette coproduction sur les salariés de l'entreprise. Citons par exemple l'enquête de Denis et Pontille (2011) qui ont mené une ethnographie au sein des espaces du métro afin d'examiner l'effet des dispositifs de signalétique qui amènent les usagers à une coproduction du service de mobilité. Les auteurs soulignent que les consommateurs n'ont pas nécessairement le choix de cette co-production et qu'elle peut dans certains cas revêtir un caractère forcé. La signalétique, en se transformant en principal outil d'orientation dans les couloirs du métro amène les voyageurs à adopter certaines attitudes et compétences, notamment une « *politique de l'attention* », aussi bien vis-à-vis de l'environnement que d'autres signes qui

¹⁶⁵ La coproduction de service se manifeste dans l'usage des pompes à essences, des guichets automatiques bancaires (GAB), des services postaux automatisés (machines d'envoi, distributeurs de timbres, etc.), de l'e-billetterie pour les achats culturels ou de loisir, des achats sur Internet, des bornes d'information touristique, des machines de distribution automatique pour toutes sortes de produits, du self-scanning au supermarché et ainsi de suite. L'autoproduction dirigée se trouve aussi dans le service après-vente, lorsqu'une entreprise délègue la gestion de ce service au client qui doit diagnostiquer lui-même le problème, essayer de le résoudre en utilisant un répondeur téléphonique automatique ou en remplissant un formulaire sur Internet (Dujarier, 2008). Cette catégorie englobe aussi les services dans lesquels les clients ou usagers conditionnent la réalisation du résultat comme cela peut l'être dans les expériences culturelles (concerts, par exemple) ou de tourisme (un voyage organisé). Le consommateur dans ce cas participe de manière active à la coproduction du service.

en forment le mode d'emploi. Les usagers, en se pliant « *aux formes d'engagement inscrites dans le dispositif [...et] aux figures qui le fondent* », deviennent à leur insu des coproducteurs forcés « *d'une mobilité la plus fluide possible* ». Quatre figures d'usagers émergent selon ces auteurs. Elles reposent sur quatre formes d'engagement avec la signalétique : (1) le voyageur qui contrôle son trajet en déchiffrant des informations, (2) le planificateur qui anticipe « en évaluant une série de données », (3) le voyageur qui résout des problèmes en reconnaissant des formes, (4) le voyageur qui réagit de manière automatique à des repères. Pour les auteurs, la signalétique « *déshumanise* » la relation de service à travers la délégation de celle-ci (relation) aux panneaux, à l'attention et à la compétence des usagers. En réduisant le nombre d'agents, le travail fourni par ceux qui ont pensé ce service et qui le rendent le plus fluide possible est rendu invisible.

Denis et Pontille (2011) notent aussi bien l'injonction qui est faite aux usagers mais aussi les effets que cela produit sur les travailleurs qui veillent au bon fonctionnement de ces artefacts. Ici ressort donc, à travers le processus de co-production, l'invisibilisation du travail mené par les salariés et le malaise qui peut découler de cette situation pour eux.

Ainsi, la notion de co-création comme celle de co-production permettent de saisir une partie de la transformation du rapport entre consommateurs et entreprises. Cependant, le caractère prescriptif de ces deux notions en font plutôt des approches instrumentales qui saisissent la manière par laquelle sont adoptés les processus plutôt qu'un mode de compréhension permettant de saisir la complexité de la contribution des consommateurs comme observé sur le terrain de recherche.

1.1.1.3 La participation comme pratique collaborative

La notion de consommation collaborative émerge de la littérature comme une autre catégorie pouvant s'inscrire dans une approche utilitariste. A la différence de l'approche sur la co-création ou la co-production, dans cette catégorie ce sont les consommateurs qui se mettent au travail de manière volontaire pour participer à la création d'un bien et service. Aussi, dans l'économie collaborative, la contribution des consommateurs peut ressortir comme une résistance au marché dominant et apparaître comme une forme d'émancipation.

La notion de consommation collaborative est portée, depuis le début des années 2010, par des essayistes ou des consultants qui considèrent cette économie comme « nouvelle » (Rifkin, 2014 ; Botsman et Rogers, 2011, Novel, 2014 ; Phillipova, 2015). Ils relient son développement au déploiement d'Internet (Botsman et Rogers, 2011 ; Rifkin, 2014) et plus particulièrement du web 2.0 qui fournit des « *outils de collaboration massive* » (Botsman et Rogers, 2011). Alors

qu'elle est de plus en plus médiatisée, cette catégorie, étudiée dorénavant par les chercheurs, est décrite comme « *une boîte noire dont la principale qualité est de constituer un raccourci* » « mass-médiatique » » (Herbert et Collin-Lachaud, 2016).

Herbert et Collin-Lachaud (2016) identifient l'apparition de la notion de consommation collaborative dans le travail de Felson et Spaeth (1978). Ce n'est que bien plus tard qu'elle réapparaît dans la littérature académique pour qualifier des pratiques de partage, d'échange simultané, de don, de location en face à face, facilitées par les sites internet de mise en relation entre particuliers (Bardhi et Eckardt, 2012 ; Scaraboto, 2015). L'usage se substitue à la propriété pour des raisons pratiques, environnementales ou économiques (Bardhi et Eckardt, 2012) mais les représentations liées à la propriété ou le rapport aux objets demeurent inchangés en maintenant une culture consumériste qui tend à étendre le domaine de la consommation plutôt qu'à la réduire (Dabadie et Robert-Demontrond, 2016).

Botsman et Rogers (2011) définissent trois formes de consommation collaborative : les *Product-Service Systems*, les marchés de redistribution et les styles de vie collaboratifs.

Les « *product Service Systems* » renvoient à des modes d'échange entre consommateurs au sein desquels l'accès prime sur la propriété (locations, leasing ou location de pairs à pairs).

La deuxième forme de collaboration définie par Roger et Botsman concerne les « *marchés de redistribution* », qui correspond au marché du « *second hand* » qui a fait l'objet de plusieurs travaux dans la littérature en marketing (Roux et Guiot, 2008 ; Guiot et Roux, 2010).

Enfin les « styles de vie collaboratifs » renvoient à l'échange de biens intangibles : les compétences, l'espace (le coworking, le couchsurfing), l'argent (les prêts entre particuliers, les monnaies alternatives), le temps.

Il est à souligner à ce niveau que la consommation collaborative souffre d'une ambivalence avec une tendance à un néolibéralisme accrue (lorsque l'on pense à Airbnb ou Uber par exemple), des initiatives inscrites dans une vision utilitariste (de type Blablacar par exemple) et des initiatives engagées et émancipatrices (les monnaies alternatives, la pratique du couchsurfing, par exemple). Ces différentes pratiques et le sens qu'elles révèlent soulèvent plusieurs enjeux sociétaux.

Le projet de La Louve peut partiellement s'inscrire dans le développement des pratiques collaboratives impliquant la participation active des consommateurs (Botsman et Rogers, 2011). Comme le soulignent ces auteurs, il s'agit bien ici de remettre au goût du jour les trois « vieux C » longtemps stigmatisés – Coopératives, Collectifs et Communs –. Cependant, elle renvoie à la possibilité de faire soi-même (le courant du *Do-it-yourself*), en coopération avec

les autres, pour plus d'efficacité et au service de son propre bien-être. Cette pratique se distingue de la consommation collaborative telle que définie par Belk (2014), comme étant à mi-chemin entre l'activité de marché traditionnel et le partage au sens strict. Par ailleurs, relativement à leur rôle dans la société, il ressort ici que les consommateurs ne souhaitent pas transformer la société de consommation dans ses fondements mais expriment avant tout l'intention de bien consommer et de consommer juste en expérimentant une entreprise collective (Mick et *al.*, 2012).

Encadré 25 : La Louve s'inscrit-elle dans le cadre des définitions de la consommation collaborative ?

La notion de « supermarché collaboratif » est la catégorie principale qui apparaît à la lecture de la large couverture médiatique dont bénéficie ce projet. Par d'exemple, RTBF titre « *Des supermarchés collaboratifs pour une consommation alternative* »¹⁶⁶ alors que le site Consoglobe développe « *Le supermarché collaboratif est le dernier né de la grande famille de la consommation collaborative, qui inclut le covoiturage, le couchsurfing, les vélos en libre-service [...] Dans un supermarché collaboratif, le client est acteur du magasin, du choix des produits à la gestion et à la vente.* »¹⁶⁷. Le quotidien le Figaro annonce « *Pour pouvoir acheter des produits à prix réduits, les clients de ce supermarché « collaboratif » devront y travailler 3 heures par mois* »¹⁶⁸.

Lors de mes observations au sein de ce supermarché, un débat a eu lieu pour le qualifier et « *se mettre d'accord sur la définition de la Louve en 2/3 mots : supermarché et/ou coopératif et/ou participatif et/ou collaboratif... ?* »¹⁶⁹. Cette discussion est tranchée par l'adoption de l'appellation « *supermarché coopératif et participatif* », et c'est sous cette forme que les initiateurs du projet communiquent auprès des médias, de leurs financeurs, ou encore dans le processus de recrutement de nouveaux membres. Ainsi, l'initiative ne se revendique pas comme appartenant à la sphère de la consommation collaborative. Qualificatif qu'elle trouve galvaudé. Ce sont les médias qui établissent ce lien et la qualifient ainsi.

Ces nouvelles communautés de consommateurs ne cherchent pas nécessairement à opérer un changement plus large au sein de la société, mais tentent de structurer les significations de leur vie et de leurs expériences à travers des « *alternatives séduisantes* » (Moraes et al., 2010). Le partage ou la « collaboration » n'est pas au centre du modèle et pour les membres adhérents à cette structure, il s'agit plus d'une manière rationnelle de conférer une valeur morale à leur consommation plutôt qu'à une démarche collaborative au sens où les médias ou les essayistes l'entendent.

Auteure, publié dans la tribune de l'AFM

¹⁶⁶ Article du 10 novembre 2016 [en ligne] https://www.rtbef.be/info/societe/onpdp/detail_des-supermarches-collaboratifs-pour-une-consommation-alternative?id=9451958

¹⁶⁷ Article du 8 octobre 2015 [en ligne] <http://www.consoglobe.com/supermarche-collaboratif-france-cg>

¹⁶⁸ Article du 10 mars 2015 [en ligne] <http://www.lefigaro.fr/conso/2015/03/10/05007-20150310ARTFIG00107-la-louve-le-supermarche-parisien-qui-fera-travailler-ses-clients-va-bientot-ouvrir.php>

¹⁶⁹ Journal de bord (05/05/2014).

Synthèse

Si des travaux sur la contribution des consommateurs mettent en évidence l'ambivalence, voire la disparition de la frontière entre consommateurs et producteurs (Divard, 2011 ; Cova, 2006 ; Vargo et Lusch, 2006) c'est pour parler majoritairement d'un consommateur co-créateur de valeur pour l'entreprise. Les différents courants traitant de la participation des consommateurs d'un point de vue utilitariste mettent l'accent sur la relation que le consommateur peut avoir avec l'entreprise. Dans cette relation, on retrouve un consommateur collaborateur de l'entreprise intégré au processus de production/consommation (Cova, 2011 ; Firat et Dholakia, 2006). Ainsi, la participation se réduit souvent à l'aide que le consommateur octroie, à son insu ou non, à l'entreprise dans l'élaboration, la customisation ou l'amélioration de produits. Par ailleurs, dans cette approche, il s'agit d'inciter les entreprises à faire participer les consommateurs et de leur donner les outils de cette participation. La finalité affichée est d'accroître la valeur pour l'entreprise et de fournir aux consommateurs des avantages pratiques et/ou économiques, en postulant qu'il s'agit d'une relation équilibrée entre entreprise et consommateur.

Comme le résume Dujarier (2008) « *il s'agit d'un modèle collaboratif dans lequel l'entreprise procède à une captation d'activités à valeur ajoutée, que le consommateur consent, éventuellement avec enthousiasme, à fournir gratuitement. Il travaille ici volontairement et bénévolement à créer de la valeur pour l'entreprise en lui offrant des informations, comportements, inventions, productions personnelles et même des œuvres.* ». Ici, c'est l'entreprise qui incite les consommateurs à la participation et il s'agit majoritairement d'un consommateur co-créateur de valeur pour l'entreprise.

Dans l'autre pan de la lecture utilitariste de la participation, c'est le consommateur qui, de manière principalement volontaire, cherche à satisfaire ses besoins. Il peut utiliser une plateforme d'intermédiation ou proposer un nouveau service ou produit. Les travaux traitant de l'économie collaborative et les pratiques de *sharing* mettent en avant la prédominance de l'outil numérique et de la propriété qui prime sur l'usage, ce qui n'est pas le cas dans le terrain étudié. Mais, La Louve, comme signalé précédemment, peut partiellement s'inscrire dans cette catégorie de par la participation active des consommateurs pour la mise en place d'une alternative de distribution.

1.1.2 La participation des consommateurs comme moyen d'émancipation

1.1.2.1 Participation pour s'émanciper des entreprises

Cochoy et Lachèze (2011) et Cochoy (2015) donnent une acceptation de la participation des consommateurs comme émancipation, à partir de l'approche pragmatique, située et empirique, de l'ANT (Latour, 2005). En se basant sur des focus group de consommateurs portant sur l'expérimentation d'un datamatrix¹⁷⁰, Cochoy (2015) revient d'abord sur la genèse du libre-service. Il rappelle que l'assertion selon laquelle l'introduction du libre-service est motivée par la recherche de bénéfices plus élevés (grâce à la réduction des coûts) est un concept moderne, éloigné des conditions qui ont conduit au développement de cette forme de vente. Ce dispositif était à l'époque perçu comme étant plus à l'avantage des clients, en particulier des plus démunis d'entre eux. Il affirme ainsi que seuls les consommateurs « riches » déplorent la disparition du service, les autres se sentant « libérés ». Il fait par la suite le lien avec le « datamatrix », considéré comme une extension du « libre-service » puis du « self marketing » pour avancer l'idée de « l'oxymore » du travail du consommateur. L'auteur conclut que s'il n'y pas lieu de nier l'existence dans certains cas « d'un transfert du travail », cela n'est pas généralisable à toutes les situations de contribution des consommateurs. Les consommateurs, en participant aux tâches qui leur sont attribuées par les entreprises peuvent gagner du temps tout en trouvant ces opérations ludiques. Cela pose la question de savoir, finalement, dans quels cas on peut parler véritablement de « travail » pour l'activité du consommateur en particulier, lorsqu'on considère qu'une activité ludique n'est pas nécessairement contradictoire avec celle de travail.

Vayre (2011) discute également les deux notions de « mise au travail » et de « participation » des consommateurs. La première renvoie selon lui à l'exploitation, et la deuxième est traitée comme une émancipation des consommateurs. L'auteur propose d'aborder la consommation comme une « activité co-élaborée » dans une « activité de consommation » qui profite aussi bien aux entreprises qu'aux consommateurs. Avec ce glissement « *il deviendrait possible de mieux attacher consommateur réel et productaire (Boullier, 2011) dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité voire la durabilité des dispositifs publics et marchands* » Vayre (2011). D'autres chercheurs ont abordé la participation du consommateur comme amenant à la mise en place de pratiques de partage. Le partage est défini par Belk, dans ce contexte, comme : « *l'acte*

¹⁷⁰ Le datamatrix est un dispositif technique d'assistance à la clientèle sous la forme d'un code-barres bidimensionnel que le consommateur doit activer lui-même s'il souhaite obtenir des informations, des offres ou des services additionnels sur le produit associé. Dans cette expérimentation, il s'agit d'un dispositif mis en œuvre dans le cadre d'achat de vin.

et le processus de distribuer à d'autres ce qui nous appartient pour leur usage et/ou l'acte et le processus de recevoir ou de prendre quelque chose aux autres pour notre propre usage » (Belk, 2007, p. 126). C'est la valeur d'usage qui prime sur la propriété. Le cas de geocatching¹⁷¹ étudié par Scaraboto (2015) met en avant un mode d'échange entre consommateurs qui occupent simultanément plusieurs rôles pour développer et maintenir leurs hobbies : entrepreneur, marketer et consommateur pour développer et maintenir leur hobby. Cet échange ne s'inscrit ni dans le don, ni l'échange marchand, mais consiste en une hybridité des pratiques collaboratives entre don et marché. Ce modèle transcende les logiques et modes d'échange habituel. Les consommateurs collaborent avec les marketers mais aussi entre eux pour créer de la valeur. Bardhi et Eckhardt (2014), en se basant sur l'étude de cas du service d'auto-partage, dressent le profil d'un consommateur qui co-crée, en fonction de son niveau d'implication, des services de partage, se transformant par moments en employé de l'entreprise. Dans le cas du sharing, les consommateurs se basent sur l'intermédiation d'une plateforme pour consommer. Ils ne sont pas au centre du modèle.

Dans cette approche de la participation comme moyen d'émancipation, une autre notion apparaît dans la littérature : les travaux qui traitent des lead users (Von Hippel 1986 ; 1999 ; 2005 ; Sawhney et al., 2005 ; Prandelli et al., 2006 ; Béji-Bécheur et Gollety, 2007 ; Fuller et al., 2007). Le *lead user* est « *un utilisateur qui éprouve aujourd'hui des besoins forts qui se généraliseront au reste du marché, des mois ou des années après ; il retire un bénéfice significatif de produits qui proposent des solutions répondant à ses besoins insatisfaits par le marché* » Von Hippel (1986, p. 796) cité par Vernet et al. (2013, p. 5). Le marché ne répondant pas à leurs besoins, les *lead users* sont amenés à innover et développer des solutions pour eux même et ce faisant, ils s'émancipent des entreprises.

La dernière catégorie qui ressort dans cette approche d'émancipation traite de la résistance des consommateurs. Ce concept de résistance de consommateur n'a pas été retenu du fait de son éloignement de la « dynamique entrepreneuriale positive » (Moraes, Szmigin et Carrigan, 2010) amorcée par La Louve.

¹⁷¹ Le geocatching est un loisir en plein air qui consiste à remettre la main sur des « caches » ou « geocaches » (la plupart du temps des boîtes dans laquelle sont dissimulées un objet), à l'aide d'un GPS ou d'un smartphone

1.1.2.2 Participation pour la création d'un marché alternatif

Certaines pratiques amènent le consommateur à entrer dans une résistance au marché et ainsi à proposer un nouveau marché. La contribution des consommateurs s'est traduite dans ce cas-là par la création d'un nouveau marché émancipé du marché conventionnel ou dominant. Thompson et Coskuner-Balli (2007) ont décrit l'émergence du *Community Supported Agriculture* (le CSA est l'équivalent du système des AMAP en France) comme étant la collaboration créative entre les agriculteurs et les consommateurs pour contourner le système marketing qui s'approprie et potentiellement corrompt la production et la distribution d'aliments biologiques. Bien qu'ils ne présentent pas leurs travaux comme un cas d'émergence d'un nouveau marché, il semble que les membres des CSA participent avec les agriculteurs à la co-création de nouvelles structures de marché (Press et Arnould 2011). Dans le même sens, le commerce équitable a pu être analysé comme la création d'un nouveau segment de marché par un réseau d'acteurs (Özçağlar-Toulouse, Béji-Bécheur et Murphy, 2009). Ces auteurs se basent sur la *service dominant logic* pour analyser les interactions qui se mettent en place pour pérenniser les organisations promouvant du commerce équitable.

Le festival Burning Man étudié par Kozinets (2002) peut également être considéré comme une démarche de co-création d'un marché temporaire avec des logiques de production, de consommation et des formes d'échange (non monétaires). Dans ce cas, le don semble avoir une dimension émancipatrice et constituer une alternative au marché, bien que le festival soit limité temporellement et géographiquement. Autre exemple, Martin et Schouten (2014) expliquent l'émergence du marché de la mini-moto comme un processus en trois étapes : l'innovation des consommateurs, où les consommateurs créatifs mobilisent les objets disponibles et d'autres ressources pour surmonter les obstacles ; la formation d'une communauté, lorsque les consommateurs créatifs engagent d'autres personnes dans les mêmes activités conduisant au développement de produits, de pratiques et d'infrastructures ; ce qui conduit en troisième étape à l'émergence d'un nouveau marché.

Ces travaux donnent à voir des initiatives qui innovent dans les modalités d'échange et dans la place attribuée au producteur et au consommateur en vue de transformer les pratiques existantes, souvent avec un projet éthique ou sociétal.

Certains aspects de cette littérature peuvent faire écho à ce qui a été observé dans le terrain de recherche. Toutefois, cette perspective n'est pas adoptée car il ne s'agit pas ici de questionner la possibilité d'émergence d'un nouveau marché. Si cette dimension est intéressante, il s'agit d'une vision qui valorise l'aspect marché au détriment de l'acte de participation. Le caractère

collaboratif est mis au service de la création du marché. Cette approche n'est donc pas pertinente dans le cas observé car ce qui est intéressant ici est surtout d'explorer comment des individus s'organisent et travaillent ensemble pour mettre en place un mode de distribution alternatif.

Synthèse

Les travaux qui s'inscrivent dans une approche émancipatrice cherchent à comprendre comment s'opèrent l'appropriation et les usages par les consommateurs. Perçues comme destinées à réintroduire une certaine symétrie entre consommateurs et producteurs dans le but de concilier l'augmentation du chiffre d'affaires et la maximisation de la satisfaction du client, les innovations des relations marchandes sont pensées comme aidant le consommateur à s'approprier des usages qui lui permettent de prendre de la distance par rapport à l'entreprise. L'autre catégorie de travaux inscrite dans l'approche émancipatrice discute le travail fait par les consommateurs pour résister au marché en proposant des solutions permettant la mise en place d'un marché parallèle.

Dans cette approche l'accent mis sur la création d'un nouveau marché ainsi que l'aspect prescriptif, incitant les entreprises à augmenter leur chiffre d'affaires *via* les processus participatifs. L'enquête sur La Louve montre une situation singulière où des individus, sans véritable projet sociétal, se mettent au travail au service d'un projet de distribution alternatif qui leur est destiné.

1.1.3 La participation comme exploitation

1.1.3.1 La mise au travail du consommateur comme aliénation et exploitation

Dans une approche plus critique, certains travaux en sociologie qualifient la participation des consommateurs comme « mise au travail du client ». Cette notion n'est apparue que depuis les années 2000 dans la littérature en sociologie du travail¹⁷².

Ritzer (1998), en se basant sur le cas de l'entreprise McDonald, montre que le client effectue un certain nombre de tâches productives pour obtenir son repas, et ce au bénéfice de l'entreprise. Pour lui, les consommateurs font le travail. Il parle donc de mise au travail des consommateurs à travers un processus de McDonaldization de la société et de l'économie. La McDonaldization est donc la rationalisation des routines de service de sorte à amener les consommateurs eux-mêmes à effectuer certaines étapes essentielles.

Dujarier (2008, 2014, 2015) reprend par la suite cette même notion de « mise au travail » pour l'explorer en profondeur. Elle envisage le travail du consommateur comme une activité « invisible et détournée ». L'auteure insiste sur l'aspect contraint du travail qui peut parfois être fourni à l'insu du consommateur tout en lui faisant croire qu'il « *conserve un sentiment d'autonomie* ». Elle définit ce travail comme une exploitation, lecture critique qui provient des différentes observations qu'elle a menées et des situations qu'elle a expérimentées. Elle propose une typologie des processus sociaux de la mise au travail des consommateurs : l'autoproduction dirigée (qui rejoint ce qui en marketing est qualifié de coproduction de service avec relation sur l'aspect service), la coproduction collaborative et le travail d'organisation.

(1) La première configuration, mettant les consommateurs au travail, regroupe toutes les situations dans lesquelles ceux-ci produisent eux-mêmes (auto-production) avec des outils et soutiens mis à leur disposition par l'entreprise (dirigée). L'entreprise, dans ce contexte, met en place une réelle prescription du travail : les messages vont dans un premier temps « motiver » le « consommateur-travailleur » en mettant en avant les avantages de ce système (rapidité, autonomie, personnalisation). Ensuite, le message devient prescriptif : il informe le consommateur sur ce qu'il doit faire et comment le faire (« presser le bouton », « sélectionner »),

¹⁷²La participation des consommateurs dans cette littérature a toutefois été abordée ultérieurement comme une zone grise ou un flou autour de la frontière entre production et consommation dans l'ère post industrielle (Toffler, 1980). Toffler (1980) introduit le néologisme « prosumer », contraction des deux termes consommateur et producteur, pour désigner un consommateur qui intervient d'une manière ou d'une autre dans la conception d'un produit. L'auteur distingue trois vagues socio historiques qui révèlent les changements de définition du consommateur en fonction de normes, de processus et de liens sociaux différents. L'ère post-industrielle constitue précisément cette troisième vague où les consommateurs sont amenés de plus en plus à s'émanciper du marché en produisant ce qu'ils consomment.

etc.). Ensuite, comme elle le ferait avec un employé, l'entreprise encourage le consommateur à être productif en se conformant aux injonctions qui lui sont adressées et en veillant à être rapide. Tout écart par rapport à la procédure ou dans le temps qui est assigné peut être « puni » par une interruption de la production, ce qui oblige le consommateur à démarrer la tâche à nouveau depuis le début. L'entreprise externalise donc une part du travail d'un professionnel, part que le consommateur consent ou est contraint d'accomplir désormais.

(2) La seconde configuration de la mise au travail du consommateur portant sur la coproduction collaborative a lieu à travers toutes les informations que le consommateur peut fournir aux entreprises : en remplissant de manière gratuite des questionnaires de satisfaction, en émettant un avis sur un produit, en « produisant » une vidéo, en partageant des photos, etc. Ces informations mises à la disposition des entreprises leur permettent gratuitement de créer de la valeur. Les traces laissées sur les sites Internet, récoltés à partir du téléphone portable, des systèmes de géolocalisation ou celles présentes sur les cartes à puce (cartes de crédit, cartes de fidélité, etc.) sont également une source importante d'informations sur le consommateur. Celles-ci peuvent être fournies passivement, de manière délibérée (en remplissant des questionnaires de satisfaction des clients, en laissant des messages sur les réseaux sociaux, en remplissant des formulaires d'identification, etc.) ou sur condition (pour obtenir l'accès à un service ou à un achat). Toutes ces informations ont de la valeur pour les entreprises car elles permettent de dresser le profil des consommateurs, enrichissent les bases de données et peuvent être revendues à des annonceurs, leur permettant alors de cibler leurs messages avec une plus grande précision. Lorsque les consommateurs sont invités à relayer des publicités, à créer le « buzz », à faire fonctionner un bouche-à-oreille positif ou à créer des communautés de consommateurs, ils effectuent un travail non rémunéré de publicité promotionnelle dans leur propre environnement social ou géographique. Ils fournissent également un travail dans la production de vidéos ou d'images pour des entreprises. Dans ce cadre, les consommateurs sont consentants. Dujarier (2008, 2014) considère, en se basant sur la théorie marxiste de la valeur, que ces formes de « collaboration » renvoient à des situations d'aliénation du consommateur¹⁷³.

¹⁷³ Sans rentrer dans un long débat sur l'aliénation qui a été longuement traitée par la littérature en économie, en science politique ou en sociologie avec une divergence de points de vue, dans la théorie marxiste de la valeur telle que l'emploie l'auteure, il y a aliénation lorsque l'outil de production capitaliste asservit la force de travail sans que celle-ci puisse s'en émanciper. Etre aliéné c'est de plus devenir étranger à soi-même. Chez Marx, cela renvoie à ne plus se reconnaître dans le produit de son travail. Dans le travail de Dujarier on peut se dire que l'aliénation renvoie à l'idée que l'entreprise détourne le consommateur de ce qu'il voudrait être, le détourne son acte de consommation.

(3) La troisième configuration de mise au travail identifiée par Dujarier concerne le travail d'organisation. Changer d'opérateur téléphonique, acheter des vêtements non manufacturés par des enfants, trouver le meilleur tarif pour un voyage en avion sont autant d'activités où le consommateur tente de produire une réponse concrète, subjectivement et socialement acceptable par rapport aux valeurs qu'il porte ou défend. Dujarier (2008, 2014) qualifie ces situations de « *travail d'organisation* ». Il s'agit du travail fourni par le consommateur pour dépasser les contradictions auxquelles il fait face : sa liberté supposée face à un « accaparement du marketing », l'achat de produit respectant ses valeurs citoyennes et les justifications qu'il déploie pour faire des arbitrages permettant à ses actes d'être acceptables.

Dans le même sens que Dujarier (2008), Tiffon (2013, p. 6) étudie comment la contribution des clients participe à accroître « *l'efficacité productive des personnels de contact, à leur encadrement et leur engagement dans le travail* ». Ce faisant, les clients aident l'entreprise à réduire ses charges. A travers une étude combinant observations, entretiens et expérimentation de quatre situations de services (MacDonald's, France Télécom, Leroy Merlin et des kinésithérapeutes), l'auteur montre les différentes facettes de la contribution des clients au « *fonctionnement du capitalisme des services* ». En récusant l'idée d'une industrialisation des services, l'auteur explore la « *marchandise service* » à travers trois types de relation en deux niveaux d'analyse. Ainsi, l'organisation globale « productive » du service décline plusieurs types de relations. Le premier niveau distingue (1) la relation marchande entre l'entreprise et le client, (2) la relation de service entre le « *salarié-expert* » en front office et le destinataire, et (3) la relation salariale entre le *salarié-expert* et le prestataire. Le deuxième niveau concerne (1) les relations entre « *salarié-expert* » front office et « *salarié expert* » back office, qualifiées de relations internes et (2) les relations « *salariales entre le prestataire et les salariés en back office et en front office* ».

La gestion de l'ensemble de ces relations conduit à ce que l'auteur qualifie « d'astreinte » des clients. Ceux-ci sont les otages d'entreprises gérant leurs services à « flux tendu ». Elles font ainsi subir aux clients des temps d'attente afin de diminuer les coûts de gestion du back-office et contrôler le travail du personnel en contact.

A travers « l'astreinte » et leur « contribution managériale », les clients améliorent la « création de valeur des personnels en contact ». A partir du moment où leur « contribution informationnelle » ou leur montée en compétences deviennent fortement sollicitées par l'entreprise, les clients commencent à prendre la place du personnel en contact et créent directement de la valeur pour l'entreprise. Toutefois, les gains des deux parties deviennent

inéquitables. L'auteur parle dans ce cas là d'une exploitation des clients qu'il qualifie, en se basant sur les travaux de Marx, de « néo surtravail ». ¹⁷⁴

1.1.3.2 La co-crédation comme disciplination du consommateur

Zwick, Bonsu et Darmody (2008) considèrent la co-crédation comme un processus visant à discipliner le consommateur. Ces auteurs interprètent le paradigme de co-crédation de valeur et la SD Logic comme une nouvelle forme de gouvernementalité dans le sens foucauldien. Ainsi, les sujets consommateurs sont gouvernementalisés comme des agents du marché et encouragés à une exploitation de soi comme des ressources avec la croyance dans la capacité d'améliorer les expériences de consommation. Ainsi, Zwick, Bonsu et Darmody (2008) font valoir que ce mode de gouvernement conduit les sujets consommateurs à s'investir en toute liberté et en pensant avoir pris le pouvoir dans un projet capitaliste de création de valeur par le biais de leur propre exploitation. Partant, certains auteurs proposent de parler de *working consumer* (Cova et Dalli, 2009 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008 ; Anderson, Hamilton et Tonner, 2016). Ce concept proche de celui de Dujarier (2008 ; 2014 ; 2016) traite de la valeur que le travail, qu'il soit matériel ou non, octroie aux offres du marché, et ce, même si les consommateurs travaillent en dehors du contrôle des producteurs.

Ainsi, pour Cova et Dalli (2009) les consommateurs augmentent la valeur de l'offre du marché en fournissant un travail de niveau primaire de socialité hors du contrôle du producteur. Ils travaillent individuellement mais ils interagissent souvent avec d'autres consommateurs (des individus ou des communautés) et avec les employés des entreprises. Ils peuvent se livrer à des activités de travail immatériel afin de poursuivre des objectifs personnels (auto-gratification, reconnaissance sociale...) mais sont généralement exploités par les forces du marché quand ils ne réussissent pas à élaborer des règles ou des systèmes de protection, généralement mis en place par diverses formes de communautés de consommation. Les auteurs qualifient le *working consumer* comme une double exploitation.

L'article ainsi que les différents travaux présentés dans cette approche, mettent donc l'accent sur le versant sombre de la production et de la collaboration des consommateurs, à contre-courant de la vision « idyllique » (Cova et Dalli, 2009, p. 333) portée par les approches considérant la production de consommateurs comme un acte ultime de libération (Firat et

¹⁷⁴ Marx souligne que « la force du travail est la seule marchandise qui crée plus de valeur que n'en nécessite sa propre reproduction ». Tiffon (2013) démontre que sous certaines conditions des entreprises de services parviennent à amener les clients à « une contribution productrice de plus-value », c'est ce qu'il qualifie de « néo surtravail ».

Dholakia, 2006). On retrouve ici la tension entre exploitation et émancipation, qui traverse les débats en sociologie sur le travail du consommateur.

Anderson, Hamilton et Tonner (2016) explorent quant à eux le travail des consommateurs à travers le concept du niveau primaire de la socialité. Ils remettent ainsi en question la définition marxiste du travail considérée souvent comme un acquis dans les sociologies du travail contemporaines. À partir d'une démarche ethnographique et netnographique de différents réseaux sociaux (particulièrement Facebook), l'article met en évidence le fait que ces sites web peuvent être appréhendés comme des espaces distinctifs de travail de consommateur à consommateur. Elles proposent une définition d'un autre type de travail, le travail social, c'est à dire « *les moyens par lesquels les consommateurs ajoutent de la valeur à leurs identités et leurs relations sociales grâce à la production et le partage de contenus culturels et affectifs. Le travail social est lié à la vigilance d'observation et la présence visible et est récompensé par une valeur sociale.* » (Anderson, Hamilton et Tonner, 2016, p. 11). Si Marx (1959) caractérise tout travail comme un processus social et identifie la coopération comme un élément central de la production capitaliste en mettant l'accent sur l'assignation à l'efficacité et l'exploitation des travailleurs, une autre vision du travail semble émerger de cette étude, fondée sur le niveau primaire de socialité et les besoins sociaux des consommateurs. Le travail des consommateurs peut entraîner des gains du point de vue du marché mais ce n'est pas ce qui motive l'engagement des consommateurs. Il s'agit selon ces auteures d'une forme de partage du travail immatériel avec un travail émotionnel (par le biais du don affectif), d'un travail esthétique (par la manipulation des selfies) et d'un travail de présentation (gestion de contenus de qualité). Le travail social se distingue donc des autres types de travail en ce qu'il est essentiellement de nature volontaire. Il n'est pas motivé par des intérêts économiques même si les consommateurs peuvent éprouver une obligation sociale à participer activement.

Encadré 26 : Peut - on parler d'un consommateur mis au travail dans le cadre de La Louve ?

A la lumière de ce qui ressort de la littérature sur la « mise au travail » ou le « working consumer », il est possible de qualifier partiellement le travail fourni par les membres de La Louve de « mise au travail » et ainsi considérer les membres comme exploités. Il y aurait exploitation dans la mesure où le travail est fourni de manière gratuite pour faire fonctionner l'organisation. Certains membres fournissent un effort de travail considérable, y consacrant plusieurs dizaines d'heures par semaine. Ils sont comptables de leur travail vis-à-vis du coordinateur du groupe. Les horaires doivent être respectés. Certains membres ont même été amenés à vivre des situations d'épuisement professionnel du fait de leur travail bénévole pour la structure.

Dujarier (2008) met en avant les configurations du travail des consommateurs où l'entreprise externalise le travail au consommateur. Cette littérature amène à questionner les notions de configuration au sein de La Louve. A ce stade, il est possible d'avancer qu'au sein du terrain de recherche, on retrouve un consommateur mis au travail avec des prescriptions précises du travail. De plus à La Louve les consommateurs coproduisent de manière collaborative en participant à l'ensemble des tâches.

Par contre cette littérature n'éclaire pas tout à fait le phénomène du travail comme observé au sein de La Louve. Dujarier (2008) et Tiffon (2013) insistent sur l'invisibilisation du travail fourni, alors qu'il s'agit dans le terrain étudié d'une mise au travail consciente et visible. Le travail réalisé est la condition pour intégrer le projet. Les membres sont sociétaires de la coopérative et sont liés par une forme de « contrat » qui les engage à travailler. A la différence de ce qui a été analysé par ces auteurs, ici, nous ne nous sommes pas dans le même contexte organisationnel, ce n'est pas un acteur externe qui réalise le travail mais un acteur interne. Il s'agit d'un travail internalisé dans la mesure où les consommateurs dans ce cas-là sont d'abord membres de la structure. D'autre part, la mise au travail comme analysée dans cette littérature est au service de l'entreprise, il y a une captation de valeur invisible à travers une externalisation du travail. Il s'agit pour l'entreprise d'accroître sa rentabilité, si redistribution il y a, cette dernière est réalisée de manière tout à fait marginale. Dans le cas du terrain étudié, il s'agit d'une captation de valeur visible pour réduire les prix et surtout au profit des consommateurs. Les résultats de ce travail doctoral permettent ainsi de discuter la notion du travail du consommateur dans une autre approche. Un travail du consommateur consenti mais qui n'est pas tout à fait le travail de bénévoles dans une association.

Source : Auteur

1.1.3.3 *La mise au travail dans le cadre d'une alternative*

En se basant sur la littérature traitant de la mise au travail du consommateur, Dubuisson-Quellier (2011) nuance le propos sur l'exploitation du consommateur et explore la capacité réflexive que développent les consommateurs par rapport à leur mise au travail, tout en admettant que l'accroissement de la participation des consommateurs et la multiplicité des cadres dans lequel elle s'insère est une « évolution profonde de l'économie capitaliste ». A travers les conclusions d'une ethnographie menée auprès d'une association militante s'inscrivant dans une démarche de critique de l'économie libérale, l'auteure inverse la perspective. Elle considère qu'il ne s'agit pas forcément d'une forme d'exploitation, ou du moins que la mise au travail n'est pas nécessairement perçue comme telle par les concernés. Pour cette association, l'exploitation du consommateur ne provient pas de sa docilité ou sa mise à contribution mais surtout de la passivité dont il fait preuve et son manque de réflexivité par rapport aux agissements des « systèmes économiques ». A travers l'exemple du travail effectué par les consommateurs dans une AMAP, l'auteure donne à voir tout le travail effectué par les membres¹⁷⁵ et comment l'association militante qu'elle étudie incite les consommateurs à s'investir davantage, non pas dans le but de « soulager le producteur » mais afin de « responsabiliser les consommateurs ». Elle conclut qu'en fonction du travail qui est fourni, le cadre dans lequel il s'inscrit et en fonction du rapport de pouvoir qui est établi entre les différentes parties prenantes, celui-ci peut être une forme d'émancipation et s'apparente au travail tel qu'imaginé dans le mouvement ouvrier du début du siècle dernier. Cette proposition de définition du travail du consommateur proposée par Dubuisson-Quellier (2011) s'approche le mieux de mon terrain et des pratiques observées lors de l'enquête.

¹⁷⁵ A côté de l'investissement financier, en amont ceux-ci dans la plupart des cas négocient avec le producteur les variétés à planter et la manière de travailler. Une fois que le producteur livre ses produits, c'est à eux de vider le camion, d'organiser les distributions, la répartition entre les différents membres, à entretenir le local où se déroulent les distributions. Ils communiquent avec les autres membres. Il leur de même est demandé d'aider aux travaux de la ferme une fois par saison, etc.

Synthèse

Dans la vision critique, la contribution des consommateurs est considérée comme une aliénation et une exploitation. Ceux-ci effectuent un travail de manière détournée et contrainte au profit de l'entreprise. Si cette approche permet d'appréhender les rapports politiques en œuvre dans les échanges marchands, le travail de Dubuisson (2011) met en évidence la capacité réflexive que développent les consommateurs par rapport à leur participation dans le cadre d'une alternative. Dubuisson (2011) permet de saisir que lorsque les consommateurs contribuent, ils développent leur réflexion sur la consommation, ce qui leur permet de la questionner.

La mise au travail telle que traitée jusque-là, était analysée principalement dans le cadre d'entreprises classiques. Lorsque cette notion est transposée dans le cas d'une alternative, il est possible d'avoir une autre lecture de cette mise au travail comme moyen de s'émanciper des certaines des forces du marché.

Chacune des littératures sur la contribution des consommateurs éclaire partiellement ce qui a été observé sur le terrain. Au sein de La Louve, ressort une hybridation des trois significations du travail. Le projet réussit à combiner une optimisation des ressources à travers une organisation, ce qui peut être considérée comme une approche utilitariste et amène à créer de la valeur qui est toutefois redistribuée. Le travail est pragmatique parce qu'il est pensé de manière scientifique dans une reproduction des mécanismes classiques de fonctionnement des entreprises capitalistes. Le travail est exploitation dans la manière dont les consommateurs sont mis au travail pour effectuer des tâches prescrites, suivre des assignations précises. Il est émancipation dans le sens où La Louve pointe des dysfonctionnements dans les modèles marchands et les entreprises classiques, que le projet souhaite dépasser. Les membres de ce projet créent une offre qu'ils estiment distincte de celle que leur propose le marché, développant le sentiment de s'émanciper et de reprendre possession de leur consommation. Il s'agit ainsi d'une configuration différente de ce qui a été identifié par les auteurs traitant de la mise au travail des consommateurs ou du consumer working, considérant le travail comme une exploitation.

1.2 Le travail coopératif associatif : entre mise au travail volontaire et non rémunérée et réenchantement

La partie précédente éclaire la manière dont a été traitée la contribution des consommateurs par la littérature traitant du travail de ceux-ci. Il est ressorti que cette littérature n'éclaire que partiellement ce qui a été observé sur le terrain de recherche. Aussi dans cette partie, la littérature sur le travail dans le milieu associatif est explorée. Deux grilles de lecture sont retenues dans cette recherche : (1) le travail associatif comme forme d'exploitation principalement à travers les travaux de Simonet (2010, 2012). Le travail mené au sein de la Louve, volontaire et non rémunéré, fait écho aux analyses développées par Simonet (2010, 2012) dans ses recherches sur le travail associatif. (2) le travail comme enchantement à travers la description du travail fait dans les hackerspaces par Lallement (2015).

Ici le choix a été fait de mobiliser deux auteurs principalement pour chacun des volets traités. (1) Simonet parce qu'elle s'appuie sur des observations détaillées du travail mené par des bénévoles réalisées depuis une quinzaine d'années sur les contextes français et américain.

(2) Le travail de Lallement sur les *hackerspace* parce qu'il axe son analyse sur le travail des hackers dans ces espaces. Si, depuis le début des années 2010, de plus en plus de recherches se penchent sur cette forme d'organisations (Cf. Eychenne, 2012 ; Auray, 2013 ; Kostakis et al., 2014 ; Lhoste et Barbier, 2016, par exemple) la recherche de Lallement (2015) est la seule à produire une ethnographie détaillée sur le travail dans l'un de ces espaces et permette par la même de faire ressortir les similitudes avec le terrain étudié ici.

1.2.1 Le travail associatif : nouvelle forme d'exploitation

1.2.1.1 Professionnalisation du bénévole

Le travail dans les associations a le plus souvent été inscrit dans le « hors » ou le « non » - travail. C'est au titre de son extériorité et de son opposition à l'objet « travail », justement, qu'il a pu être abordé par certains grands sociologues du travail (Simonet, 2012, p. 203). Ainsi, Friedmann (1981) considère que le bénévolat se situe dans les « loisirs actifs ». Cette perception tend à disparaître aujourd'hui au vu de la professionnalisation de l'activité bénévole (Simonet, 2010, 2012). La sociologie du travail a bien montré, en observant la professionnalisation croissante des structures associatives et des acteurs de ces structures, qu'on ne peut plus

systématiquement considérer le travail bénévole comme un engagement pris en toute liberté (Simonet, 2010). Simonet (2010, p. 214) souligne ainsi que le bénévolat se transforme peu à peu en « travail gratuit » où il y a une « *instrumentalisation des engagements, une précarité du travail et un cumul des inégalités* » qui se retrouve au cœur des utopies du travail ou de sa disparition (Rifkin, 2014). Cette lecture est certes très critique mais elle peut rejoindre partiellement ce qui a été observé à La Louve. Dans ce projet, la base même de fonctionnement est que les membres effectuent le travail de manière gratuite – le gain provient de l'éventuel bas prix dont ils pourraient bénéficier –. Les personnes les plus engagées fournissent des dizaines d'heures par semaine. Est ressortie de l'observation du terrain, qu'au sein du groupe noyau un investissement qui s'apparente à une « exploitation de soi » et peut amener certains à des situations de surmenages.

Des travaux récents sur l'organisation du travail au sein du milieu associatif analysent précisément le travail bénévole sous le prisme de la sociologie du travail (Simonet, 2012). « *Cette analyse du travail dans le monde associatif, parce qu'elle invite à reformuler la question des frontières entre travail et engagement, offre en retour une perspective de renouvellement des problématiques de l'intégration dans et par le travail aujourd'hui* » (Simonet, 2012, p. 195). Le tableau ci-dessous explicite ce qu'entraîne ce changement de perspective.

Encadré 27 De la question du travail dans un monde de l'engagement à la question de l'engagement dans les mondes du travail (Simonet, 2012) p. 209.

	L'approche traditionnelle	Nouvelles perspectives sur le monde associatif	Nouvelles perspectives pour la sociologie du travail
Structures	Engagement Travail Association Entreprise	Travail → Engagement Entreprise associative	Engagement → Travail Les différentes organisations des mondes du travail
Acteurs	Bénévoles Salariés	Bénévoles, volontaires, salariés	Travailleurs à différents statuts (bénévoles, volontaires, salariés)
Objet/champ	Hors travail Travail	Le travail dans le monde associatif	Les modes d'engagement dans les mondes du travail
Regard	Sociologie politique Sociologie du travail	La sociologie du travail associatif	La sociologie de l'engagement au travail

Simonet (2010) souligne que le travail bénévole fait de plus en plus l'objet d'un encadrement avec l'introduction d'une logique gestionnaire et le recours au vocabulaire s'y rattachant : compétence, recrutement, formation des bénévoles, etc. Elle conclut ainsi que le bénévolat est bien du travail gratuit dans la mesure où on retrouve quasi toutes les dimensions du travail salarié sans la rémunération. A La Louve comme décrit précédemment, les bénévoles les plus investis sont sélectionnés pour réaliser certaines tâches ou occuper certains postes. Le travail accompli fait l'objet d'un suivi par les autres membres. Avant d'être opérationnels, des formations ont été programmées pour les bénévoles recrutés notamment dans le cas du groupe Recrutement ou le Groupement d'achat. Aussi, les responsables de groupe de travail ont un engagement quasi contractualisé. Ces procédures sont formalisées par la coopérative à travers des dispositifs divers (chartes, règlement intérieur...). Les « dispositifs d'encadrements » (Simonet, 2004) ont un double objectif : ils permettent de formaliser le travail et inscrire les membres dans une division du travail. Les membres acceptent par-là d'endosser le rôle « d'un bon travailleur bénévole » (Simonet 2004), celui qui a trouvé sa place dans la division du travail. Ainsi, « *c'est bien l'existence d'une relation de travail qui relie le bénévole à l'organisation dans laquelle il exerce son engagement* » (Simonet, 2010, p. 149). Dans cette configuration, le travailleur bénévole est l'employé modèle, il peut être considéré comme un « *idéal-typique, LE travailleur modèle, ayant choisi son travail, lui donnant du sens, et prêt à s'y investir sans compter* » (Fleuriel, 2011).

Encadré 28 : La Louve : des « dispositifs » pour mettre au travail

La Louve, en tant que projet inscrit dans une démarche alternative, a-t-elle innové dans l'organisation du travail ? La réponse est négative, il s'avère que la coopérative a mis en place des outils organisationnels, qui tendent à reproduire les outils classiques de rationalisation de l'activité (hiérarchie, division du travail, formalisation des tâches). Ces outils font écho à l'analyse critique que propose Dujarier (2015) concernant la déconnection des outils de gestion par rapport à l'activité. Cette analyse a été retenue car dans le cas du terrain étudié, on récupère et on calque les outils « classiques », sans nécessairement discuter leur adéquation avec le projet et valeurs de la Louve.

Dujarier (2015, p.17) mobilise la notion de « dispositifs » dans un sens foucauldien pour qualifier les outils de gestion. Ceux-ci sont de trois types : (1) des « dispositifs de finalités » permettant de définir des « objectifs quantifiable » (dans le cas de La Louve, le chiffre d'affaires et le nombre de membres à atteindre), ils renseignent sur « quoi faire ». (2) « Les dispositifs de procédés » qui visent à atteindre la finalité définie par l'organisation, ils dessinent les tâches à réaliser concrètement et leur échéancier (dans le cas de La Louve, on trouvera dans cette catégorie l'ensemble des procédures développées, l'ERP, le diagramme de Gant...). Ces dispositifs renseignent sur « comment faire ». La dernière catégorie identifiée concerne (3) « les dispositifs d'enrôlement » ceux-ci « délivrent *des messages et des discours pour accompagner ces démarches, et les faire accepter et désirer* » (Dujarier, 2015, p. 21) (il s'agit ici du *storytelling* autour de La Louve et de la communication interne et externe à même de motiver les membres engagés et ceux souhaitant rejoindre la coopérative.) Ils ont pour rôle de convaincre de la pertinence de ces procédés, ils indiquent « comment être » dans le projet.

Ces dispositifs sont mis en place au vu de leur capacité théorique à faciliter le travail et « rationaliser l'activité » (Dujarier, 2015). Or ces dispositifs sont déconnectés du projet alternatif porté par La Louve, ils sont au service de la rationalisation mais n'amènent pas à ancrer le projet dans une autre manière faire.

Source : Auteure

1.2.1.2 Risques d'instrumentalisation de l'engagement

Si le travail bénévole entre de plus en plus dans une logique gestionnaire, se pose alors la question de l'engagement du bénévole. Considérer le bénévolat du point de vue de la sociologie du travail permet de lever le voile sur les modes d'engagement actuels et plus largement sur la « bénévolisation » du travail. Simonet (2010) les rapproche du renversement de perspective fait par le mouvement féministe sur le travail domestique, travail gratuit et invisible, pour en montrer les logiques productives.

Marchal (1992) affirme que « *la difficulté de l'entreprise associative réside dans la satisfaction simultanée des exigences propres à chaque dispositif, sans sacrifier les intérêts de l'association à ceux de l'entreprise (et réciproquement)*. Il précise que « *le dévouement d'un bénévole peut s'accommoder difficilement de la revendication de la compétence professionnelle d'un salarié* ». Dans ce modèle renouvelé de coopératives, l'engagement et le travail fourni par un bénévole ou par un salarié se valent. Comme vu précédemment, dans le terrain étudié, il y a une professionnalisation du bénévole. Cette professionnalisation amène à la disparition de la frontière entre travail salarié et travail bénévole via l'exigence d'expertise et la mise en place de formes d'organisation du travail proches de celles de l'entreprise classique.

Aussi, il est possible de conclure à partir de la recherche menée au sein de La Louve la perte de frontières entre bénévolat et salariat.

Par ailleurs au sein de La Louve, le ressort de l'engagement n'est pas politique mais de l'ordre du « faire » ou de « l'alternative séduisante », cela rejoint ce qui a été observé dans le cas de l'engagement associatif : « *le militant est mort... vive le bénévole ! tel pourrait être le titre qui retrace l'histoire de la sociologie de l'engagement politique au cours des vingt dernières années* » (Simonet, 2012, p. 198). Le travail vient alors se substituer à l'engagement militant et dépolitise le rôle du bénévole.

A la Louve, l'engagement se fait dans le travail, loin d'un modèle militant que les membres estiment comme une valeur repoussoir. Ainsi dans le cas d'une alternative de distribution, nous pouvons parler de bénévoles au travail avec des statuts qui les obligent à fournir du travail. Cette obligation est accompagnée de sanctions prévues au préalable si le dit travail n'est pas accompli dans le créneau imparti.

Encadré 29 : Le Bénévolat professionnalisé

Certaines des personnes engagées au sein de La Louve sont dans un « bénévolat professionnalisé » (Krinsky et Simonet, 2012, p. 57), pour celles-ci comme l'expliquent ces auteurs « *les liens entre « engagement citoyen » et engagement professionnel sont difficiles à démêler. Les gratifications symboliques de l'engagement bénévole participent aussi subjectivement mais aussi objectivement au développement de la carrière professionnelle* ». Camille m'a confié lors d'un entretien que « *je me suis rendu compte que, quand j'avais passé mon entretien pour rentrer chez PN (une multinationale agroalimentaire), j'en avais parlé [de La Louve] et c'était ce projet-là qui avait fait que... ils avaient retenu mon engagement et ma volonté d'aller dans le sens de la « RSE » : ils adorent ce mot-là dans la boîte.* ».

Source : Auteure

Synthèse

L'analyse du travail au sein de la Louve rejoint partiellement la vision du travail associatif comme nouvelle forme d'exploitation des bénévoles et instrumentalisation de l'engagement. Au sein de La Louve, nous retrouvons effectivement un salarié idéal : motivé, engagé dans son travail et l'accomplissant avec plaisir et avec l'exigence d'un professionnel et non pas un militant portant un projet de transformation sociétale plus globale.

1.2.2 Travail au sein des hackerspaces : le réenchantement et l'utopie en marche

Le travail à La Louve fait écho à ce qui a été observé par Lallement (2015) dans les hackerspaces¹⁷⁶. Lallement (2015) adopte une vision à contre-courant de celle développée par les auteurs considérant le travail comme une exploitation. Il voit en effet le travail dans les hackerspaces comme une utopie à l'œuvre permettant de le réenchanter.

1.2.2.1 De l'enchantement dans le travail

Le hackerspace s'appuie sur le respect d'une charte éthique promouvant « *la libre coopération, le refus de la hiérarchie, la liberté d'échange de l'information et des connaissances, le rejet de la discrimination, la conviction que les techniques ont des potentiels à valeur émancipatrice ou encore l'importance conférée à la do-ocratie (pouvoir de faire)* » (Lallement, 2015, p.39). L'auteur souligne toutefois que ces espaces ne cumulent pas forcément l'ensemble de ces caractéristiques et qu'il peut y avoir un écart entre l'idéal-type et la réalité. Pekka Himanen (2001) cité par Lallement (2015, p. 80) définit les *hackers* comme des personnes qui « *veulent réaliser leur passion avec d'autres et créer quelque chose de positif pour la société avec lequel ils obtiendront la reconnaissance de leurs pairs* ». Le *hacking* est décrit comme « *la possibilité de faire quelque chose de et avec le monde, et de vivre des surplus produits grâce à des opérations abstraites appliquées à la matière (nature) – n'importe quel type de matière* ». Lallement (2015) a effectué une enquête de longue durée dans l'une des communautés de hackers les plus connues sur la côte Ouest des Etats-Unis, dans la « *Bay Area* » autour de San Francisco. Nommée « *Noisebridge* », cette communauté est un « *espace pour bidouilleurs* ». Un certain nombre de machines et de matériels divers sont mis à disposition de tous pour réaliser des projets techniques à travers une « *collaboration basée sur de l'implication fluide et volontaire* » (Ibid., p.248). Il y « *convient de travailler sur un projet qui passionne et qui fasse sens. Telle est l'essence même du faire* » » (Ibid., p. 235), dans une hybridation entre loisir et travail contraint (Lhoste et Barbier, 2016). Plusieurs de ces espaces du moins aux Etats Unis prennent la forme d'une association à but non lucratif, ouverte à toutes personnes souhaitant accomplir des projets de fabrications. Ces lieux physiquement situés disposent de différents outils dont les membres peuvent partager l'usage. L'éthique hacker encourage la coopération. La coopération passe par le partage d'outils ou de connaissances. Comme à La Louve, elle n'est pas basée sur des convictions morales mais une logique d'efficacité « *le monde hacker fait*

¹⁷⁶ Le hackerspace qui peut prendre le nom de Fab Lab ou makerspace est « un lieu communautaire où des individus peuvent se rencontrer et travailler sur leurs projets » (Lallement, 2015, p. 38). Apparu lors du mouvement de contre-culture américain des années 1960, ils se sont fortement développés depuis les années 2000.

sienne, sans jamais le dire, l'idée proudhonienne qui reconnaît l'existence d'une force productive imputable à la capacité des hommes à s'associer pour, de concert, parvenir à une fin commune. » (Lallement, 2015, p.232).

L'ouvrage expose à travers le mouvement « *Make* », la manière dont ces communautés réinventent les manières de travailler. Il permet de mettre en évidence un certain nombre de similitudes avec les pratiques observées au sein de La Louve. En appliquant la grille d'analyse de cet auteur, il est possible d'affirmer que le modèle de La Louve prône, non pas le « vivre ensemble », mais le « faire ensemble », dans cette nouvelle philosophie du travail, celle du « *faire* », orientée vers une meilleure consommation. Celle-ci se caractérise par un enthousiasme collectif à créer ensemble une alternative, où le rapport au travail et à la consommation sont différents, sans pour autant nécessairement s'orienter vers une perspective de transformation sociale

1.2.2.2 Le travail au service d'une fin

Comme dans le cas de La Louve, le travail est central au sein des hackerspaces, il revêt un statut de finalité et non de moyen. Le travail est un plaisir qui s'effectue avec efficacité sans compter le temps passé. Dans l'éthique hacker « *travailler, c'est d'abord et avant tout refuser d'accomplir ce qui, de près ou de loin, s'apparente à une corvée ou peut provoquer de l'ennui* » (Lallement, 2015, p. 217). L'efficacité est recherchée. Le « faire » est gouverné par une visée instrumentale « *qui commande la mobilisation de moyens au service d'une fin* » (*Ibid.*, p.220). Les compétences sont hautement valorisées du fait qu'elles garantissent l'efficacité dans les tâches accomplies. Les hackers « di-visent » le monde entre les sachant (ceux capables de coder en C++...) et les profanes. L'auteur rapproche la manière de fonctionner de ces collectifs à de la coopération adhocratique dans le sens de Mintzberg (1978). Ainsi, le rôle de l'expert est important, celui-ci détient des compétences multiples et organise le travail dans le cadre de groupes-projet autonomes. Ces collectifs sont en outre amenés à reproduire dans leur organisation du travail un certain nombre d'éléments caractéristiques de la logique managériale et libérale. Celle-ci est en partie issue de la critique sociale portée par la contre-culture américaine (Boltanski et Chiapello, 1999) et les hackers s'inscrivent dans la continuité de ce mouvement. Ainsi, au sein des hackerspaces, « *L'éthique du faire ne s'oppose pas simplement à l'esprit du capitalisme contemporain comme le jour à la nuit. Tous deux peuvent revendiquer des valeurs aux tonalités voisines, à commencer par la liberté de créer, d'entreprendre, de s'émanciper des pouvoirs établis, d'être soi, etc.* » p. 397. L'auteur souligne que la majorité des hackers sont, de par leur activité professionnelle, inclus dans le système marchand, certains

« affichent même ouvertement leur attachement idéologique au marché » p.399 mais en adoptant les logiques qui se servent du marché « comme d'un soutien au profit de l'innovation contestataire ».

La reconnaissance de leur travail par la communauté reste cependant importante pour ces collectifs

« Le travail des hackers peut être motivé avant tout par un aiguillon purement personnel mais, pour beaucoup, il ne donne la pleine satisfaction qu'à la condition de fournir de la reconnaissance, grâce aux pairs au premier chef. L'implication subjective ne suffit pas, autrement dit, pour faire du « faire » une pratique aussi valorisante que valorisée. Il n'est d'épanouissement dans le travail qu'acquis à la fois sur le registre individuel et collectif. On pressent facilement ce qu'implique une dépense de travail, aussi fondée, plaisante et efficace soit-elle, qui n'aboutirait jamais à une quelconque reconnaissance par les proches, les pairs, l'entreprise, le marché... » (Lallement, 2015, p. 226-227).

Dans ce sens, il est possible de rapprocher le modèle des hackerspaces de celui de la Louve au niveau des mécanismes de reconnaissance. Au sein de la coopérative, la reconnaissance se fonde sur un principe de méritocratie. Elle passe par un ensemble de mécanismes organisationnels qui attribuent une importance, une place plus ou moins grande aux individus. Dans le cas de la Louve, des membres centraux se distinguent des membres périphériques. Les figures centrales sont reconnues, citées nommément, la rareté de leur compétences mises à la disposition du projet est mise en avant et leurs réalisations sont soulignées. Des logiques de cooptation sont mises en place pour atteindre le noyau central. Les attributions de chacun des membres sont distinguées. Des espaces de délibération et d'engagement servent d'espaces de légitimation des mécanismes de reconnaissance interne tout en participant par là même à construire et souder le collectif.

1.2.2.3 La do-ocratie pour gouverner

Malgré l'existence d'une forme de hiérarchie, la logique prévalente au sein de la Louve se rapproche des pratiques observées par Lallement au sein des hackerspaces, issue de la tradition anarchistes et fondés sur la « do-ocratie ». La bureaucratie et la hiérarchie dans le rapport entre les membres tiennent lieu de repoussoir dans ces espaces. Or, dans les faits une certaine hiérarchie se met tout de même en place. Pour la gouvernance formelle de l'espace, un bureau de cinq membres est élu chaque année. Il organise des réunions hebdomadaires pour discuter du mode de fonctionnement de l'espace et se charge d'accueillir de nouveaux membres.

Héritant de la tradition anarchiste, les hackerspaces limitent les règles – qui sont le plus souvent implicites – et se basent dans leur processus de prise de décision sur le consensus plutôt que le vote à main levée. Ce mode de gouvernance peut engendrer des tensions entre les membres, l'autonomie individuelle étant le socle du modèle. C'est d'ailleurs souvent la do-ocratie, « pouvoir du faire » qui régit le fonctionnement de ces lieux décrits par l'auteur. La do-ocratie se définit comme « *le pouvoir accordé à ceux qui usent de leur temps et de leur énergie pour mettre leurs idées en actes* » (Lallement, 2015, p. 268). Dans ces collectifs où l'autonomie est une valeur fondamentale, il est bien moins efficace de demander, d'ordonner ou d'essayer de convaincre autrui que de faire soi-même : « *vous avez envie de déplacer cette table ici ? Faites-le. C'est la do-ocratie* »¹⁷⁷.

Cela rappelle également la doctrine de La Louve « *vous voulez quelque chose, mettez en place un groupe de travail* ». Les membres sont ainsi encouragés à prendre des initiatives sans forcément en référer aux autres pour aider l'espace à se développer et à s'améliorer. De fait, dans de nombreux hackerspaces, la do-ocratie amène ceux qui accordent le plus de temps et d'enthousiasme à être les décideurs.

1.2.2.4 La communauté de travail

A côté du rôle de l'interconnaissance et de la proximité physique qui donne lieu à la mise en place de petites communautés à l'occasion de chaque nouveau projet, des appels à contribution sont régulièrement lancés dans les *hackerspaces* par courriel. Dans la communauté étudiée par Lallement, il existe un « *flux permanent de volontaires* » et une « *liberté de fréquentation en fonction de ses désirs et de ses possibilités* ». L'implication des membres peut varier « *de la mobilisation la plus éphémère (un conseil en passant) à l'engagement le plus absolu* » (2015, p. 249). Ainsi, si communauté il y a, elle apparaît plutôt *ex post* comme un sentiment d'appartenance à un projet commun à travers l'adhésion à une communauté concrète de pairs dans lesquelles les relations en face à face sont « *peu intenses* ».

Même en l'absence d'une communauté intentionnelle¹⁷⁸, les membres des hackerspaces poursuivent une même volonté de changer les pratiques productives et de créer du lien social grâce au faire. Si des moments de convivialité sont prévus, l'important pour les membres est « *de pouvoir venir travailler sur un projet, sans nécessairement se sentir obligés d'interagir à*

¹⁷⁷ Baichal J. « Hack This ! » [en ligne : <http://www.it-docs.net/ddata/783.pdf>]

¹⁷⁸ La communauté est intentionnelle à partir du moment où ses membres décident de vivre ou de travailler ensemble autour d'un objectif commun. Ces personnes doivent être en mesure de pouvoir « sacrifier leurs intérêts propres au profit du collectif » (Miller, 1998)

tout moment avec ses voisins » (Lallement, 2015, p. 208). Ce qui fait émerger une « façon singulière de faire communauté – seuls en groupe » –, une « forme d'individualisme positif permettant d'être libres ensemble ».

Synthèse

La Louve peut être considérée comme une utopie concrète qui remet en question les cadres de pensées du travail du consommateur mais qui remet aussi en question la manière de concevoir le travail bénévole. Elle s'inscrit dans un nouveau phénomène et une nouvelle façon de faire le travail sans être complètement identique aux hackerspaces.

Dans le projet observé il s'agit d'œuvrer pour construire un projet, source de motivation pour plusieurs des personnes interrogées, mais aussi la possibilité de le faire collectivement, à travers une communauté de travail qui se manifeste par le (ou les) groupe (s) de travail que la personne intègre, cette structuration rappelle ce que Lallement (2015) qualifie de logique des « makers ». C'est à dire selon l'auteur, des gens qui font, dans un esprit américain imprégné de pragmatisme, des communautés se constituent pour transformer, agir ensemble et proposer une alternative dans tout un courant de « do it yourself » ce qui dans le cas de cette initiative pourrait s'apparenter à du « do it with others ».

2 Emergence d'une consommation alternative ou d'un consommateur auto-produit

Après avoir exploré cette notion de travail, il s'agit à ce stade de savoir si l'engagement dans le travail contribue à un modèle de consommation renouvelé ou alternatif.

Dans un premier temps, est présentée de manière succincte la manière dont a été traité dans la littérature la notion d'alternative pour en montrer le caractère normatif. Dans un deuxième temps, il s'agit de montrer en quoi le terrain de recherche s'inscrit dans l'alternative et comment il s'en écarte. Il s'agit enfin, de chercher à qualifier de quel type de consommation résulte de ce travail du consommateur.

2.1 La consommation responsable : Etat de l'art

Une riche littérature a traité de la consommation alternative. Dans la sociologie rurale, les auteurs parlent de « *alternative food networks* », « *alternative food systems* », « *alternative agri-food networks* » ou « systèmes alimentaires alternatifs » (Deverre et Lamine, 2010 ; Goodman *et al.*, 2012, Le Velly, 2017). En marketing, il s'agit de consommation éthique, de consommation responsable, de consommation socialement responsable, ou de consommateurs socialement conscients, de consom'acteurs etc. La suite de cette section est consacrée à la présentation d'un système alternatif de consommation, en abordant aussi bien la littérature issue de la sociologie rurale que d'autres disciplines telles que le marketing. J'emploie de manière indifférenciée les notions de "consommation responsable" ou de "consommation éthique" tant les définitions de ces deux notions sont proche.

La première partie a pour objectif d'inscrire les formes de consommation alternative au système de consommation dominant¹⁷⁹ dans leur contexte historique. Dans un second temps, est dressée de manière succincte une revue de la littérature portant sur la consommation responsable. Par la suite, ces notions sont discutées au regard des observations empiriques.

2.1.1 La genèse des mouvements de consommation éthique

Les mobilisations autour de la consommation apparaissent dès la fin du XVIIIe siècle (Dubuisson-Quellier, 2009). La consommation éthique prendrait racine dans ce que Boltanski et Chiapello (1999) ont qualifié de critique artistique, c'est à dire la contestation pour dénoncer le capitalisme à la fois comme source « d'oppression, de désenchantement et d'inauthenticité », s'inscrivant dans une histoire d'activisme des consommateurs différente selon les pays et les périodes : les pays anglo-saxons ou nordiques ont connu de grands mouvements de boycott ou plus récemment le buycott ; en France, les contestations se sont traduites par les ligues sociales d'acheteuses et le mouvement des coopératives (Dubuisson-Quellier, 2009). Depuis les années 1990, la consommation responsable connaît un tournant avec une plus grande médiatisation des effets du mode de consommation sur la planète et le climat. Cette renaissance de la

¹⁷⁹ Dans le marché des produits agroalimentaires, les acteurs de la grande distribution occupent une position dominante. Les principales enseignes, désormais regroupées en quatre centrales d'achats, assurent environ 70% de la distribution des produits agro-alimentaires en France (Ritzenthaler, 2016). Aussi, lorsque je parle du modèle dominant, je parle des grands acteurs de la distribution alimentaire desquels les systèmes alternatifs souhaitent s'écarter, proposer une autre offre (en termes de produits, modèle de distribution et de consommation, etc.).

responsabilité est passée selon Lang et Hines (1993) par trois phases. La première phase met l'accent sur l'optimisation des ressources, les informations de base du produit et l'étiquetage (ce que le produit fait et comment) et le choix donné au consommateur. La deuxième phase a été annoncée par les enquêtes sur la sécurité des produits et a été associée à des questions plus larges sur la responsabilité des entreprises. La troisième phase est décrite comme « *un mariage de l'écologie et de la citoyenneté* ». Certains auteurs la relient aux nombreux défis auxquels la planète doit faire face : la crise financière, les délocalisations, la raréfaction de ressources naturelles, le changement climatique, la crise alimentaire, etc. (Goodman et Redclift, 1991 ; Goodman et Watts, 1997 ; Wilkinson, 2002, par exemple). Les croyances sur les bienfaits de la consommation seraient alors remises en question et les prises de conscience de certaines limites de la société de consommation de masse s'expriment dans les actes d'achat.

En guise de synthèse, l'engagement des consommateurs au XXe siècle se répartirait en deux tendances : la « consommation éthique » et « le consumérisme » (Chessel, 2012). Ces deux mouvements opposent « *deux manières de penser l'articulation entre consommation et citoyenneté. Ces deux tendances, elles-mêmes hétérogènes, montrent que des consommateurs ont inventé différentes manières d'exister en consommant. C'est dans ces deux courants que des femmes et des hommes, des bourgeois et des ouvriers ont utilisé la consommation comme un langage politique, participant à la construction de la société de consommation au XXe siècle.* » (Chessel, 2012, p. 83). Des auteurs soulignent néanmoins que l'opposition « Citoyenneté » et « consommation » ne traduit pas tout à fait l'esprit des consommateurs. Néanmoins, l'opposition entre "citoyenneté" et "consommation" n'est pas aussi marquée du point de vue des consommateurs (Soper, 2007). Si leurs choix de consommation ont été théorisés comme des expressions authentiques de leur individualité ou comme une construction sociale, les individus comme consommateurs ont le plus souvent été présentés comme obéissant à des formes d'intérêt qui limitent ou excluent leur capacité de réflexion, notamment sur leur responsabilité sociale ou sur les questions relatives à leur citoyenneté (Soper, 2007). Alors qu'en tant que citoyen, on suppose qu'ils se préoccupent du bien-être collectif, du bien-être des animaux, de l'impact de leur consommation sur l'environnement, etc. Cette opposition ne reflète pas la réalité de la participation des consommateurs à des actions de boycotts, buycotts ou d'autres formes de protestations liées à la consommation (Friedman, 1999 ; Soper, 2007). La relation entre citoyen et consommateur semble plus complexe à analyser. Au cours des dernières années, des chercheurs ont également attiré l'attention sur l'altruisme « bienveillant » et la socialité du consommateur (Miller, 2001 ; Warde, 1997), ce qui nuance l'idée d'un consommateur égoïste qui se transforme du jour au lendemain.

2.1.2 Etat de l'art de la consommation responsable

Les travaux en marketing ont d'abord eu pour ambition de définir le concept de consommation responsable au travers des comportements individuels, puis de les décrire, les expliquer et les comprendre. Webster (1975) a défini le consommateur socialement responsable comme « *un consommateur qui prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée ou qui tente d'utiliser son pouvoir d'achat pour un changement social* » (Webster, 1975 p. 188). Dans la même lignée, Roberts (1996) voit le consommateur socialement responsable comme « *celui qui achète des produits et services qu'il perçoit comme ayant un impact positif (ou alors moins négatif) sur l'environnement ou qui utilise son pouvoir de consommation pour exprimer ses préoccupations sociales* » (Roberts, 1996, p.98). Cette définition suppose deux dimensions : le souci de l'environnement et une préoccupation sociale plus générale. Webb et al. (2008) ajoutent une autre dimension : le recyclage. Pour ces auteurs, le consommateur socialement responsable est défini comme « *une personne qui base son approvisionnement, son utilisation et son élimination des produits sur un désir d'éliminer tout effet négatif et de maximiser l'impact bénéfique à long terme sur la société* » (Webb et al., 2008). Ils proposent une échelle de mesure qui intègre en plus du processus d'achat de biens et services, l'utilisation et le recyclage découlant de leur consommation. Dans cette même perspective, Ozçaglar-Toulouse (2009) considère que la consommation responsable est « *l'ensemble des actes volontaires situés dans la sphère de la consommation réalisés suite à la prise de conscience de conséquences négatives de la consommation sur le monde extérieur* » (Ozçaglar-Toulouse, 2009, p.5).

Une approche axiologique est évoquée dans la définition de Cooper-Martin et Holbrook (1993), pour lesquels, le comportement responsable des consommateurs est « *la prise de décision, les achats et autres expériences de consommation impactés par les préoccupations éthiques du consommateur* ». Complétant sa compréhension du phénomène, Ozçaglar-Toulouse (2009) a étudié les démarches éthiques des consommateurs dans leur dimension expressive, c'est à dire en cherchant à comprendre le sens que les individus attribuent à leurs choix de consommation responsable.

Un pan de la littérature s'est alors intéressée à l'étude des caractéristiques individuelles et sociodémographiques pouvant influencer la consommation responsable. Les résultats de cette littérature laissent supposer que la consommation responsable augmente avec l'âge (Hines et Ames, 2000), et qu'elle serait plus importante parmi les femmes (Parker, 2002). Elle dépendrait aussi du niveau d'études (Dickson, 2005) et du niveau de revenu (Johnston et al., 2012). Toutefois, l'ensemble des travaux ne s'accorde pas sur l'effet de ces variables, et montrent que

les caractéristiques sociodémographiques sont des prédicteurs d'informations pauvres de la consommation responsable (De Pelsmacker et *al.*, 2005 ; O'Fallon et Butterfield, 2005 ; Devinney et *al.*, 2010). Pour comprendre et expliquer la consommation responsable, deux courants de recherche se sont développés autour de l'étude de l'écart entre les intentions et les comportements (Carrington et *al.*, 2010). Le premier courant s'intéresse aux limites des méthodologies utilisées pour attester des intentions et des comportements des consommateurs. Ces dernières sont le plus souvent basées sur des études déclaratives (par exemple Auger et *al.*, 2007 ; Carrigan et Attalla, 2001). Ces auteurs suggèrent que dans la recherche portant sur les questions éthiques, les attitudes et les intentions, les individus tiennent à avoir un discours qu'ils veulent être socialement acceptable ; ils exagèrent par là même l'importance des considérations éthiques dans leur comportement d'achat (Auger et *al.*, 2007 ; Boulstridge et Carrigan, 2000 ; De Pelsmacker et *al.*, 2005 ; Follows et Jobber, 2000 ; Ulrich et Sarasin, 1995). Le second courant se base sur une approche de modélisation. Ces auteurs cherchent à d'identifier les facteurs influençant directement ou indirectement le passage des intentions positives se disant responsables vers le comportement réel (par exemple Areni et Black, 2008 ; De Pelsmacker et Janssens, 2007 ; Shaw et Shui, 2002 ; Vermeir et Verbeke, 2008).

D'autres travaux mettent en avant des formes spécifiques de consommation responsable souhaitant construire des alternatives au modèle marchand conventionnel telles que les AMAP (*Cf.* Lamine, 2008 ; Robert-Demontrond, 2009 ; Bertrandias et Pernin, 2010 ; Olivier et Coquart, 2010 ; Merle et Piotrowski, 2012 ; Dufeu et Ferrandi, 2013 ; Hérault-Fournier, 2013), les circuits courts (*Cf.* Le Velly et Dubuisson-Quellier, 2008 ; Hérault-Fournier et *al.* 2012) ou le commerce équitable (*Cf.* Béji-Bécheur et *al.*, 2005 ; Özçaglar- Toulouse, 2009 ; Robert-Demontrond et Özçaglar-Toulouse, 2011 ; Daniel et Sirieix, 2012 ; Gurviez et Sirieix, 2013). Les consommateurs, en souscrivant à ces formes de consommation, adoptent un comportement amenant à exprimer leurs convictions sociétales ou politiques dans des pratiques de consommation ordinaire. Ils portent ainsi à des degrés différents un discours militant.

La majorité des travaux ayant traité de la consommation responsable se basent sur une acceptation normative de ce que peut être la responsabilité dans la consommation. Nous allons cependant montrer dans la suite de cette section en quoi La Louve répond à une "promesse de différence" (Le Velly, 2017), en s'inscrivant comme une initiative promouvant une consommation responsable et alternative.

2.2 Inscription de La Louve dans l'alternative

La Louve se positionne comme une initiative responsable qui questionne certaines conséquences d'une consommation telle que proposée par les circuits de distribution conventionnels. Aussi dans ce qui suit en se basant sur la grille de Le Velly (2017) sur la promesse de différence, il s'agit de voir dans quelle mesure le projet s'interroge sur les conséquences de leur consommation et quelles sont les pratiques associées. Cette lecture permet de faire ressortir cette dimension de responsabilité du projet dans les pratiques, non pas en adoptant un questionnement portant sur un idéal-type de l'alternatif mais plutôt ce que le projet oppose au modèle conventionnel. Aussi, en admettant que La Louve s'inscrit dans son discours dans une démarche responsable et dans une proposition de différence, il s'agit d'essayer de répondre à deux questions : 1) dans quelles dimensions, sur quels aspects la Louve promeut-elle une consommation responsable ? 2) quelle promesse de différence propose-t-elle ? En quoi s'inscrit-elle dans un modèle alternatif (c'est à dire jusqu'où et comment s'écarte-t-elle du modèle agro-industriel classique ?).

2.2.1 La promesse de différence de La Louve

Le Velly (2017), en se basant sur la littérature des systèmes alternatifs, fait ressortir les principaux éléments de distinction entre les systèmes alimentaires conventionnels et alternatifs. Le tableau ci-dessous explicite cette distinction. Rosin et Campbell (2009), Campbell et Rosin (2011) et Le Velly (2017) rejettent cette lecture binaire voulant que le « grand et conventionnel » soit le méchant et le « petit et alternatif » le gentil. La lecture binaire de ce que peut être l'alternatif par rapport au conventionnel ou le responsable par rapport au non responsable fait surgir une « *pensée trop dichotomique* » (Le Velly, 2016).

Système alternatif conventionnel	Système alimentaire alternatif
Industriel, transformé	Artisanal, naturel
Standardisé, homogénéisé	Diversifié, spécifique
Grand	Petit
Intensif	Extensif
Quantités, prix	Qualités
Economie de marché, profit	Economie morale, bien être
Firmes multinationales	Communautés
Distance	Proximité

Encadré 30 Attributs des systèmes alimentaires conventionnels et alternatifs (Le Velly, 2017, p. 19)

Si on prend les éléments de ce tableau et qu'on les applique à La Louve, le projet s'inscrit en fonction de l'item dans l'une ou l'autre catégorie, comme c'est le cas pour d'autres projets. Ce qui *in fine* importe c'est la possibilité « de faire autrement » et de mettre en place des tentatives de « régulation des échanges », mais aussi d'intégrer une dimension en termes de principes et valeurs qui doivent s'écarter du modèle dominant, autrement, il s'agirait seulement d'innovation. Les systèmes qui en découlent peuvent apparaître imparfaits puisqu'ils sont souvent à cheval entre l'alternatif et le conventionnel.

Ainsi, La Louve *de facto* est une alternative. Le projet est porteur « d'une promesse de différence » (Le Velly, 2016) en proposant un autre mode de commercialisation se basant sur une organisation autogérée par ses membres. Le projet est aussi porteur d'une « promesse de bénéfices générés par cette autre organisation » (Le Velly, 2016). Son statut coopératif l'inscrit dans l'économie sociale et solidaire. Le projet est à but non lucratif et tend à démocratiser l'accès à la qualité à ses membres. Dans ses opérations de « cadrage interprétatif et promotionnel » (Le Velly, 2017, p. 44), le projet tient un discours critique sur les supermarchés conventionnels, pointe le niveau de prix trop élevé pour accéder à des produits de qualité. Il propose d'apporter une réponse aux limites et dysfonctionnements de ces systèmes. Le commerce conventionnel est au service de ses actionnaires, alors que le supermarché La Louve est un bien commun, appartenant de manière équitable à l'ensemble de ses membres.

Enfin, le projet est alternatif en ce sens que, même s'il peine à se distinguer d'un point de vue objectif et fonctionnel des modèles existants, il est toutefois porteur de symboles différents qui

s'appuient sur des actes et une démarche entrepreneuriale guidés par un idéal négocié dans un processus dialogique inter et intra subjectif (Thompson et Haytko, 1997). Les pratiques et le projet sont ainsi emprunts des signes, des valeurs et des symboles d'un mode d'intermédiation anobli, et les consommateurs deviennent acteurs d'un mouvement de bâtisseurs de modèles d'approvisionnements alimentaires alternatifs.

2.2.2 Une alternative à discuter

La Louve s'inscrit ainsi à plusieurs points de vue dans une démarche alternative. Cependant, cette notion est discutable par rapport à la dimension politique dont est censé être porteur un modèle alternatif. La consommation responsable est associée à une démarche politique (Gendron et *al.*, 2003 ; Gendron et *al.*, 2006) permettant de « dépasser la dualité des statuts entre « consommateur » et « citoyen » » (Robert-Demontrond, 2008, p. 217). Or, le projet La Louve se définit comme étant apolitique et ses membres ne revendiquent pas – du moins pendant la période observée – une démarche militante ou de changement sociétale plus large.

L'alternative se distingue du conventionnel par le mode de fixation du prix. Dans le conventionnel c'est le « prix du marché » qui régit la transaction alors que l'alternative voudrait que ce soit le producteur qui fixe le prix (Dubuisson-Quellier, 2011). A La Louve, comme précisé précédemment, il s'agit de chercher le prix le moins cher, sans intégrer dans l'équation la juste rémunération des producteurs, qui ne sont de toute façon pas les interlocuteurs des acheteurs de La Louve, ceux-ci passant pour la plupart des achats par des grossistes.

Concernant l'offre de produits, La Louve n'a pas de cahier de charges défini, ce qui conduit à avoir une offre hétéroclite de produits et renforce le flou sur le choix des produits, sans que les contestations sur cette offre soient discutées collectivement – du moins pendant la période observée. C'est plutôt une volonté de mettre en place une offre pouvant répondre au plus grand nombre qui est mise en avant. Ainsi, au moins deux gammes de produits sont proposées. Si la promesse du projet est la « démocratisation de la qualité », cette qualité ne devant plus être accessible uniquement à une élite mais à l'ensemble des coopérateurs, l'existence de ces deux gammes montre cependant que la démocratisation ne peut toucher que de façon marginale les populations les plus défavorisées. L'existence d'une gamme de qualité et d'une gamme conventionnelle permet à ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter les produits de qualité et/ou bio de faire leurs courses dans supermarché.

En parallèle des questionnements sur l'offre de La Louve, il y a une absence de réflexion sur le travail. La Louve défend un modèle pragmatique et apolitique. Le projet s'apparente à celui

d'une entreprise à laquelle adhèrent des « volontaires au travail » ce qui est questionnable car cela reproduit les modes d'organisation du travail capitaliste classique.

Le projet initial porté par La Louve est une réflexion sur le droit à une alimentation de qualité à un niveau de prix plus bas que celui proposé par le marché. Or, le référentiel et la manière de fonctionner se réfèrent au marché conventionnel. Ses consommateurs reproduisent en grande partie les mécanismes des entreprises classiques en se basant sur des logiques d'appropriation par le consommateur du canal de distribution classique.

2.3 La Louve s'inscrit-elle dans un projet de « conventionalisation » ?

L'engouement par les acteurs conventionnels envers des modes de production, de commercialisation ou de consommation des systèmes alternatifs a été qualifié par Guthman (2004) de « conventionnalisation ». Celle-ci passe par une appropriation des symboles alternatifs par les acteurs conventionnels pour les rendre accessibles au plus grand nombre de consommateurs. Se basant sur des études portant sur l'accroissement de l'offre de produits issus de l'agriculture biologique en Californie, Buck *et al.* (1997) et Guthman (2004) montrent que le développement de ce type de production éloigne de l'idée initiale de l'agriculture biologique, promouvant un mode de production soucieux des terres et des hommes. Cette conventionalisation amène à une captation de la valeur par des acteurs conventionnels qui transgressent l'idéal de production du mode biologique, amenant ainsi à une détérioration des sols, un déséquilibre écologique et des conditions de travail peu favorables.

Cette notion peut être rapprochée par ce qui a été qualifié en marketing de « *cooptation par la culture dominante* » Schiele et Venkatesh (2016). Elle se traduit par la reprise de symboles caractéristiques de sous-cultures de consommation qui sont alors offerts sur le marché et rendus accessibles largement à des consommateurs étrangers aux sous-cultures spoliées. Dépossédés du sens et de l'authenticité de leurs symboles (Arsel et Thompson, 2011), les membres d'une sous-culture appropriée par le marché peuvent ressentir aliénation et frustration, et leur communauté peut être menacée de disparition (Schiele et Venkatesh, 2016). Les sous-cultures ont néanmoins une opportunité de subsister si leurs adeptes s'engagent dans des démarches de « reconquête » culturelle afin de reprendre le contrôle de leur communauté (Ibid.).

Aussi, la question qui peut se poser à ce niveau concerne l'inscription de La Louve dans cette conventionalisation. La Louve ne s'inscrirait-elle pas, non pas comme un acteur conventionnel mais comme une alternative, dans cette volonté de massification de la consommation responsable ?

La Louve se revendique comme une alternative cherchant à démocratiser la qualité, facilitant l'accès à des produits de qualité à travers une communauté de membres autogérée.

Dans les fait aucun cahier des charges n'est établi. Le système de valeurs structurant les choix éthiques de La Louve est principalement constitué par les fondateurs qui sont les entrepreneurs du projet, ainsi que par les membres les plus investis, acteurs choisis pour leurs compétences techniques ou leurs capacités de travail. Le projet ne vise pas à s'ancrer dans l'action publique au sens large, souhaitant demeurer dans une sphère d'action qu'il maîtrise : une expérimentation pragmatique au service d'une communauté qui définit ses règles et ne vise pas à changer les lois pour tous. Il ne s'agit donc pas de produire une société de consommation juste mais une communauté de consommation qui définit ses règles sans pousser les membres à une réflexion sur la provenance des produits, leur qualité, les conditions de leur production, la rémunération de leurs producteurs, les conditions de travail des salariés, ou plus globalement sur le travail.

Pour conclure, la littérature sur la conventionnalisation permet d'avoir une lecture parcellaire de ce qui a été observé empirique. Cela se rapproche plus d'une collaboration pragmatique que d'une conventionnalisation, car on est sur les outils et pratiques organisationnelles et non sur le détournement d'une culture ou d'un idéal.

2.4 Émergence d'un consommateur auto-produit

La Louve se préoccupe davantage à l'accessibilité à des produits de qualité à des prix plus bas, et se préoccupe moins d'autres aspects qui peuvent être promu par d'autres systèmes alternatifs, comme signalé dans le point 2.4 du chapitre 2, ils s'inscrivent dans ces nouvelles communautés de consommateurs (Moraes et Al., 2010) tentant de structurer les significations de leur vie et expériences à travers des « *alternatives séduisantes* ».

Il est possible à ce stade de parler de récupération pragmatique de la coopération et la collaboration (via le faire) qui constitue en cela une forme de récupération de l'ESS par les modes d'organisation capitaliste. Nous nous retrouvons ainsi à travers ce terrain devant une introduction de l'esprit gestionnaire sous couvert de pragmatisme et de neutralité, plutôt qu'une récupération marchande des codes d'une culture.

Si Cova et Cova (2009) définissent des figures de consommateur, et que dans le chapitre 2 point 325, nous avons mis en évidence l'apparition d'une troisième qualité des coopérateurs, celle du coopérateur travailleur, nous pouvons conclure à émerger avec ces formes de collaboration, une nouvelle figure, celle d'un consommateur « auto-produit ». Le consommateur « auto-produit » est un consommateur reproduisant les pratiques organisationnelles, doté d'une identité forte du faire autrement sans forcément d'engagement militant qui met en pratique ses compétences pour d'abord répondre à ses propres besoins.

Synthèse

A travers cette partie, nous avons pu voir que La Louve s'écarte de l'acceptation classique de l'alternative. Les consommateurs, en adoptant une consommation responsable, en s'inscrivant donc dans l'alternative expriment à des degrés différents leurs convictions sociétales ou politiques dans leurs pratiques de consommation. Ils portent ainsi à des degrés différents un discours militant. Le projet en proposant une « promesse de différence », à travers les arbitrages qui ont été fait, fait émerger une expérimentation pragmatique au service d'une communauté de « makers » qui définissent leurs règles et ne visent pas à changer les lois pour tous. Aussi les membres de cette initiative sont des consommateurs auto-produits s'appuyant sur les compétences acquises dans le monde salarié et les reproduisant sans velléités de changement ni dans cette communauté ni plus largement dans la société.

Résumé du chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous discutons à la lumière de la littérature les deux éléments saignants de ce projet : le travail du consommateur et la notion d'alternative. Aussi, il ressort à partir de la littérature sur le travail dans les entreprises classiques, trois significations de ce dernier qui constituent un cadre théorique intéressant sur le sens donné au travail des consommateurs. Le travail est ainsi empreint d'utilitarisme, peut signifier une exploitation ou une émancipation en fonction du rôle attribué au consommateur ou de la lecture qu'en font les auteurs. Aussi, la littérature en marketing vient majoritairement enchanter le travail du consommateur alors que la littérature sur la mise au travail analyse celui-ci comme une exploitation et une aliénation des consommateurs.

La littérature sur le travail bénévole le considère comme un travail gratuit et vient ainsi rejoindre la vision sur la mise au travail, ou comme un enchantement dans le cas des hackerspaces.

Chacune de ces littératures renseigne partiellement ce qui a été observé empiriquement. Nous pouvons conclure que La Louve s'inscrit dans un nouveau phénomène et une nouvelle façon de faire le travail.

La seconde partie de ce chapitre traite de la « promesse de différence » que propose le projet. Au vu des standards de la littérature sur la consommation responsable, le projet étudié s'en écarte un peu mais nous donne à voir une nouvelle figure du consommateur. Un consommateur auto produit, adhérant à une expérimentation pragmatique au service d'une communauté ne visant pas à avoir un impact au-delà de celle-ci.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Sont présentées ici les principales contributions de ce travail de thèse doctorale, ses limites ainsi que les perspectives de recherche identifiées.

1 Contributions de la recherche

1.1 Une nouvelle acception du travail du consommateur

Ce travail de recherche avait pour objectif d'observer et de décrire une forme de distribution alternative : La Louve. L'enquête a porté à la fois sur les formes organisationnelles choisies par cette structure et sur les modes de coopération entre ses membres lors de la construction et la mise en place collective d'un projet du supermarché organisé par des membres essentiellement bénévoles. Lors de ce moment constitutif, il a été possible d'observer et de confirmer que les frontières entre consommateurs et producteurs deviennent de plus en plus floues. Il a également été possible de voir comment s'organisait ce collectif de consommateurs pour proposer une forme de distribution alternative. La problématique de recherche a alors questionné cette modalité, paradoxale, de coopération entre des membres bénévoles qui choisissent de « travailler » comme des professionnels pour bénéficier d'une offre de consommation spécifique. Nous avons donc mené une enquête de type ethnographique par observation participante sur une longue période (d'avril 2014 à janvier 2016) et nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens avec les membres de la structure observée.

Tout au long de cette recherche, l'accent a été mis sur l'analyse du travail des membres de La Louve dans le cadre de la mise en place du supermarché. En effet, au sein de cette coopérative, il s'agit d'œuvrer ensemble pour construire un projet collectif. Cela représente une source de motivation pour plusieurs des personnes interrogées : monter collectivement le projet à travers l'organisation d'une communauté de travail.

Le mode d'organisation observé combine une approche paradoxale : à la fois utopiste et pragmatique. Si nous observons une volonté objective d'autonomisation par rapport au système marchand par le biais de l'autoproduction ou par le travail consenti et gratuit, le projet reproduit toutefois une organisation du travail proche du modèle salarié des entreprises.

Cette recherche permet ainsi de mettre en lumière une évolution dans l'acception de la participation des consommateurs : ceux-ci ne sont pas nécessairement mis au travail, ils sont ici bénévoles. Nous retrouvons les motivations et les caractéristiques organisationnelles propres au mouvement des *makers*, sans que les membres de la Louve se revendiquent de ce mouvement.

La thèse bouscule ainsi les acceptions du travail tel qu'il a été traité dans la littérature en marketing mais aussi sur la mise au travail des consommateurs ou sur le travail dans le milieu associatif. En effet, les recherches en marketing « enchantent » le travail du consommateur. En sociologie, à travers la notion de mise au travail, ressort une vision négative du travail en tant qu'exploitation du consommateur. Ici, nous montrons qu'il ne s'agit ni d'une vision utopiste et

totale­ment enchan­tée, ni d'une exploi­ta­tion au sens strict du terme mais d'une combi­nai­son des deux : le tra­vail­leur bé­né­vo­le effec­tu­e ses tâ­ches dans un cadre pres­crit et con­traint en sui­vant des rè­gles rati­on­nelles qui cor­res­pondent au mo­dèle capi­ta­liste mais l'ac­com­plis­se­ment de ces tâ­ches se dé­rou­le dans un con­texte qui réen­chan­te mal­gré tout l'effort fourni et les con­di­tions d'explo­i­ta­tion dans le­quel il est fourni.

Le projet réus­sit à combi­ner une opti­mi­sa­tion des res­sources à tra­vers une orga­ni­sa­tion effi­cien­te qui amène à créer de la valeur redi­stribuée aux mem­bres. Le tra­vail est pensé dans une logi­que de rati­o­na­li­sa­tion repro­dui­sa­nt les méca­nismes clas­si­ques de fonc­tion­ne­ment des en­tre­pri­ses capi­ta­listes. Les consom­ma­teurs sont mis au tra­vail pour effec­tu­er des tâ­ches pres­crites, suivre des assigna­tions pré­ci­ses mais il ne s'agit pas com­plète­ment d'une exploi­ta­tion du tra­vail du consom­ma­teur au profit de l'en­tre­pri­se parce que le tra­vail est volon­taire et le consom­ma­teur est por­teur d'une double qualité et tra­vaille « pour lui-même ». Il ne s'agit donc pas ici d'une cap­ta­tion de valeur puis­que la créa­tion de valeur est pour soi-même ou pour le collec­tif au­quel le consom­ma­teur adhère.

1.2 Une nouvelle approche de l'alternative

Cette recherche a égale­ment permis de mettre en lumière une démarche alternative et les arbitrages éthiques qui l'ont singularisée. Elle a permis d'explorer la mise en place de l'organisation d'une alternative de distribution s'inscrivant dans le large mouvement de la consommation collaborative et faisant l'objet d'une hybridation des formes organisationnelles. Il ressort de ce travail que la Louve n'introduit pas de rupture par rapport à une distribution conventionnelle mais se caractérise plutôt par une hybridité de pratiques et de formes organisationnelles encore peu étudiée à ce jour dans les travaux en marketing.

La coopérative pointe des dysfonctionnements dans les modèles marchands et les entreprises classiques auxquels elle souhaite répondre. Aussi, les membres de cette organisation créent une offre qu'ils estiment distincte de celle que leur propose le marché, développant le sentiment de s'émanciper et de reprendre possession de leur consommation. La thèse éclaire les significations que les membres d'une consommation alternative donnent à travers la manière dont ils opèrent des choix éthiques dont vont découler des choix pratiques. Les éléments observés au sein de la Louve permettent de définir une forme d'alternative « partielle » au regard des critères définis dans la littérature existante. Le projet porte une « promesse de différence » (Le Velly, 2016) mais celui-ci ne manque pas d'utiliser les modes d'organisation

conventionnels qui lui préexistent sans les questionner, et propose une offre de produits hétéroclites. Cette nouvelle forme s'appuie précisément sur un consommateur motivé par une promesse de différence, dans le cadre d'un engagement sans militantisme et limité par un contrat de travail bénévole.

1.3 Un nouveau sens du travail ?

Méda (1995) remet en cause les postulats sur la centralité du travail et questionne la place du travail comme une « *expérience sociale centrale* ». Elle propose de concevoir l'épanouissement des individus non seulement dans et par le travail, comme cela a été le cas tout au long du XXème siècle, mais également à travers le « développement de la sociabilité » et une participation à ce qui fait société. Rifkin (2014), en défendant la thèse de la fin du travail, met en évidence l'apparition d'une société à coût marginal zéro (« coûts de production nuls une fois les coûts fixes absorbés ») : une troisième voie après le socialisme et le capitalisme. Il étaye l'idée d'un « changement de paradigme » (Rifkin, 2014, p. 9) en s'appuyant sur l'observation dans plusieurs secteurs, partout dans le monde, de millions de « prosommateurs ou producteurs-consommateurs » qui collaborent de manière gratuite pour mettre en place de nouveaux logiciels, machines, technologies, médias, produits imprimés en 3D, etc. La Louve rejoint ce mouvement.

Si le travail tel que préconisé par Méda (1995) est appelé à être réenchanté, les renouvellements observés sur le terrain de recherche rejoignent cette vision libératrice. L'enchantement s'entend non pas dans l'engagement militant mais dans la prise en main du travail par les individus, dans une appropriation de celui-ci pour une valeur individualiste créée d'abord pour soi mais aussi pour un engagement avec les autres dans le cadre d'un collectif de travail. La dépendance et la coopération des uns avec les autres est la seule garantie du résultat du travail collectif mais cette coopération est une forme de sociabilité qui participe du réenchantement du travail fourni.

1.4 Renouvellement du modèle des coopératives de consommation

Cette recherche a également permis de donner à voir un renouvellement du modèle des coopératives de consommation. Tout d'abord, on assiste dans le cas de la Louve à l'émergence d'un nouveau profil de sociétaire, non plus ouvrier mais plutôt issu d'une classe moyenne éduquée et aisée, peu inséré dans le tissu associatif et peu politisé. Le renouvellement se manifeste, de même, dans le fonctionnement, la finalité de La Louve mais surtout dans

l'apparition d'une nouvelle qualité du coopérateur/sociétaire : celle du travailleur. En effet si un coopérateur jusque-là était sociétaire (à travers les parts sociales achetées) et usager-consommateur, nous montrons que dans le renouvellement du modèle, un déplacement supplémentaire s'opère d'une situation de souveraineté à une situation d'engagement, d'implication, de responsabilité vis-à-vis des choix impactant la consommation du sociétaire et celle du groupe des sociétaires associés auquel il appartient.

1.5 Apport méthodologique

En termes méthodologiques, ce travail enrichit les corpus de recherche inscrits dans des approches ethnographiques en sciences de gestion par un cas particulier. La démarche ethnographique, parce qu'elle permet une immersion longue et assidue du chercheur, donne à voir la richesse du terrain à travers une observation et une analyse en profondeur des pratiques et non seulement des discours sur les pratiques. Par ailleurs, en proposant une description fine de la fabrique de la recherche, la thèse présente l'opérationnalisation concrète de l'approche ethnographique sur un terrain singulier : la coopérative. Elle qualifie cette opérationnalisation à travers les choix qui ont été opérés, la réflexivité du chercheur et la manière dont il a cherché à tirer partie des difficultés rencontrées. Ainsi, ce travail, à son échelle, permet d'enrichir la connaissance sur les méthodes ethnographiques dans le domaine de la gestion. Il montre la tension entre le double statut de chercheur et sociétaire et donc les difficultés propres à l'observation participante.

1.6 Apport managérial

Les apports managériaux sont axés sur les coopératives de consommateurs ou plus globalement les structures de l'économie sociale et solidaire. A un premier niveau, de plus en plus de supermarchés collaboratifs voient le jour en France mais aussi plus globalement en Europe. Ces supermarchés s'inspirent tous de l'expérience de La Louve et de PSFC. Sans avoir vocation à être un manuel à suivre, cette recherche pourra permettre d'accompagner les consommateurs dans la diffusion de ce modèle. Elle sera accessible à d'autres organisations de ce type ou plus globalement aux acteurs de l'ESS, souhaitant s'inspirer d'une organisation du travail efficace tout en identifiant les écueils à éviter.

Plus globalement, cette recherche permet de donner les clés de compréhension de l'organisation du travail bénévole d'une organisation efficiente. Aussi, elle dévoile l'organisation du travail d'une coopérative efficace en mettant en avant les contraintes qu'elle a pu rencontrer au moment de sa structuration. Aussi cette thèse peut aider à la diffusion de ces modèles.

2 Limites et voies de recherche

2.1 Limites de la recherche

Dans ce travail, nous avons examiné la création et le lancement du projet de la Louve, qui correspondent à une période très particulière de la vie de la structure. Lors de la phase de développement de plusieurs projets inscrits dans l'économie sociale et solidaire, on observe une centralisation de la prise de décision, par manque de temps à consacrer au débat démocratique. En effet, lors du développement d'un projet, les décisions doivent souvent être prises rapidement, ce qui d'ailleurs a été souligné à plusieurs reprises par les organes décisionnaires de La Louve. C'est lorsque la structure est plus stable que plus de concertations et de participation des autres membres deviennent possibles. Cette conclusion rejoint ce que le collectif PICRI PAP SCIC a analysé lors d'ateliers de travail auxquels l'auteure a participé sur la question de la démocratie avec des Sociétés Coopératives de d'Intérêt Collectif. Cette limite invite à ouvrir ce terrain vers une perspective de recherche portant sur la question de la démocratie délibérative ou participative.

Le regard ethnographique s'acquiert avec l'expérience (Laplantine, 1996). Adoptant pour la première fois cette méthode de recherche, certaines observations, surtout les premières, inscrites dans un registre « de chemin initiatique » (Beaud et Weber, 2010), ont pu être incomplètes et peu efficaces. Aussi, même si l'apprentissage de l'observation s'est amélioré au fur et à mesure de la présence sur le terrain, il demeure que certaines observations auraient pu être mieux menées et plus enrichies. D'autre part, les entretiens ont été réalisés auprès de personnes relativement impliquées dans le projet, aussi il est possible que leurs témoignages aient biaisé la lecture de l'auteure au vu de la relation privilégiée qu'elles auraient envers la structure.

2.2 Perspectives de recherche

D'un point de vue théorique, le choix a été fait de mobiliser la littérature sur le travail du consommateur pour saisir les modes d'organisation retenus par la Louve dans la mise en place de son projet. Il aurait pu être intéressant d'aborder ce travail en se basant sur les travaux de Boltanski et Chiapello (1999), portant sur « la cité par projet », qui correspond selon ces auteurs à l'évolution actuelle du capitalisme. Cette littérature semble faire écho à un certain nombre d'éléments observés dans le cas de la Louve, et une analyse plus approfondie du terrain par cette grille de lecture pourrait être intéressante. En effet, la cité par projet étudiée par les auteurs se manifeste aussi bien par le mode d'organisation par projet sur lequel s'appuie la structure pour se construire que par les différents outils utilisés pour fonctionner. En étant en opposition au modèle suivi par les entreprises, ce « nouvel esprit du capitalisme », sur la base du mode « projet », abolit la hiérarchie verticale pour mettre en place une horizontalité à même de permettre une circulation des idées et des dynamiques d'émulation. Ces transformations conduisent à un changement dans la conception du travail des participants. La connexion entre individus permet le basculement dans la nouvelle cité. Elle suppose que les individus communiquent, s'agencent entre eux, se font mutuellement confiance. L'information est une valeur clé et les compétences, de plus en plus valorisées, en deviennent indispensables. Aussi, il aurait été possible de mobiliser cette littérature pour analyser le travail en train de se faire au sein de La Louve.

Comme signalé précédemment, l'observation a porté sur le moment de la structuration du projet. L'accent a été mis sur la dimension économique et la rationalisation de l'activité mais a peu porté sur l'aspect social. Il serait intéressant de suivre l'évolution de la coopérative pour voir comment le modèle se transforme, comment la démocratie se met en place, et comment les tensions sont gérées : la coexistence d'une logique commerciale et d'une logique de développement social (Battilana & Dorado 2010) génère des buts, normes et valeurs parfois radicalement opposées (Smith, Gonin et al. 2013). Il s'agit alors de comprendre comment le collectif parvient à équilibrer dans la durée ces finalités parfois contradictoires et à gérer les tensions qui en ressortent.

Si, à travers ce travail basé sur l'étude en profondeur d'un cas unique, nous nous situons à un niveau microsociologique, il serait intéressant d'explorer un niveau méso en menant une recherche auprès des fournisseurs, des partenaires, ou encore des acteurs institutionnels qui sont en partenariat avec la Louve. En effet, comme précisé lors de l'introduction au terrain de

recherche, ce modèle de coopératives est fortement dépendant de l'engagement des pouvoirs publics et des partenaires économiques.

Une autre extension possible de ce travail viserait à le développer à un niveau macro en menant des comparaisons entre différentes initiatives sur des territoires différents en France ou même en Europe. Nous sommes déjà en contact avec une équipe de recherche menant un travail sur le supermarché coopératif de Bordeaux Supercoop et qui serait intéressée pour mener des comparaisons entre ces deux terrains de manière conjointe.

Références bibliographiques

- Abraham M. (2008), « Globalization and the call center industry », *International Sociology* 23(2), p. 197–210.
- Album D. (1989), « Patients' knowledge and patients' work. Patient-patient interaction in general hospitals ». *Acta Sociologica* 32(3), p. 295–306.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014), “Fondements épistémologiques de la recherche”, in Thiétart et al. (eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, 4^{ième} édition, pp. 14-47, Dunod : Paris.
- Alter N. (2010), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Amin A. et Cohendet P. (2005), Geographies of Knowledge Formation in Firms, *Industry and Innovation*, vol.12, n.4, p.465-486.
- Anderson S., Hamilton K. et Tonner A. (2016), « Social labour Exploring work in consumption », *Marketing Theory*, p.1-18.
- Aron R. (2004), *Le spectateur engagé, entretiens avec Jean-Louis Missika et Dominique Wolton*. Paris : Editions de Fallois, 328 pages.
- Arnould E. (2007), “Consuming Experience. Retrospects and Prospects” , in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*, p. 185-94. Oxon: Routledge.
- Arnould E.J. et Wallendorf M. (1994), Market-oriented ethnography : Interpretation building and marketing strategy formulation, *Journal of Marketing Research*, 31, 4, 484-504.
- Arnould E.J. et Thompson C.J. (2005), « Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 1, p. 868-882
- Arsel Z. et Thompson C.J. (2011), “Demythologizing consumption practices: how consumers protect their field-dependent identity investments from devaluing marketplace myths”, *Journal of Consumer Research*, 37, p. 791–806.
- Auger P., Devinney T. M. et Louviere J. J. (2007), “Using best–worst scaling methodology to investigate consumer ethical beliefs across countries”, *Journal of Business Ethics*, 70(3), p.299-326.
- Auh S., Bell S.J., McLeod C.S. et Shih E. (2007), “Co-production and Customer Loyalty in Financial Services”, *Journal of Retailing*, 83(3), p. 359-370
- Auray, N. (2013), *Enquête sur les institutions. Le hacker, l'État et la politique*. Mémoire original de HDR, Université de Nice.
- Badot O., Carrier C., Cova B., Desjeux, D. et Filser M. (2009), « L'ethnomarketing: un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie ». *Recherche et applications en marketing*, 24(1), p. 93-111.

- Bardhi F. et Eckhardt G. M. (2012). « Access-based consumption: The case of car sharing. », *Journal of Consumer Research*, 39(4), p.881-898.
- Battilana J. et Dorado S. (2010), « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations », *Academy of management Journal*, 53(6), p. 1419-1440.
- Beaud S. (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l' « entretien ethnographique » ». In : Politix. Vol. 9, N°35. p. 226-257.
- Beaud S. et Weber F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.
- Becker H.S (1970), « Notes on the Concept of Commitment » in *Sociological Work. Method and Substance*, Chicago, Adline Publishing Company, 1970
- Becker H. (2007), « Les photographies disent-elles la vérité ? » *Ethnologie française* 37 (1): 33-42.
- Béji-Bécheur A. et Gollety M. (2007), « Lead user et leader d'opinion: deux cibles majeures au service de l'innovation». *Décisions marketing*, p. 21-34.
- Béji-Bécheur A., Fosse-Gomez M.-H., Özçaglar-Toulouse N. (2005), « Quel marketing pour le commerce équitable? » *Décisions Marketing*, 39 (juil/sept), p. 9–20.
- Belasco, W. J. (2014). *Appetite for change: How the counterculture took on the food industry*. Cornell University Press.
- Belk R.W. (2007), “Why not share rather than own?”. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), p. 126-140.
- Belk R.W. (2014), “You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online”, *Journal of Business Research*, 76(8): 1595-1600.
- Bendapudi N. et Leone R. P. (2003), “Psychological implications of customer participation in co-production”, *Journal of Marketing*, Vol.67; pp. 14-28.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), « Recherche en marketing: un état des controverses », *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23-44.
- Berlingen F. (2015), « Face aux défis environnementaux et sociaux, des solutions communes en pair-à-pairs » p. 85-100, in *Société collaborative : La fin des hiérarchies*, sous la direction de Filippova D., Rue de l'échiquier, Paris.
- Bertrandias L. et Pernin J. L. (2010), “Comprendre l'intention d'adhérer à une AMAP: une approche par la théorie du comportement planifié”. *15e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*.

- Bettany S. et Woodruffe-Burton H. (2007), “Progressing a taxonomy of possible reflexivities: Guidelines for reflexive practice in consumer research”. *ACR North American Advances*.
- Bidet E. (2003), « L’insoutenable grand écart de l’économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n° 21, p. 162-178.
- Binninger A. S., Ourahmoune N. et Robert, I. (2015). “Collaborative Consumption And Sustainability: A Discursive Analysis Of Consumer Representations And Collaborative Website Narratives”. *Journal of Applied Business Research*, 31(3).
- Bitner M.J., Brown S.W. and Meuter M.L. (2000) “Technology Infusion in Service Encounters”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1) p.138.
- Bocquet A.-M., Gérardin H., Poirot J. (2010), « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? », *Géographie, économie, société*, 2010/3 (Vol. 12), p. 329-352.
- Boltansky L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Bonnemaizon A., Cadenat S, Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2012), « Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management & Avenir*, 2012/2 (n° 52), p. 175-193.
- Bonsu S.K. et Darmody A. (2008) « Co-creating Second Life: Consumer Cooperation in Contemporary Economy », *Journal of Macromarketing*, 28: 355–68.
- Botsman R. et Rogers R. (2011), *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, New York, Harper Collins Publishers.
- Boulstridge E. et Carrigan M. (2000), « Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude—behaviour gap », *Journal of communication management*, 4(4), p. 355-368.
- Boumaza, M. et Campana, A. (2007). « Enquêter en milieu « difficile »: Introduction ». *Revue française de science politique*, vol. 57,(1), 5-25.
- Bradford T. W. et Sherry J. F. (2013), « Orchestrating rituals through retailers: An examination of gift registry. », *Journal of Retailing*, 89(2), p.158-175.
- Buck D., Getz C. et Guthman J. (1997), “From farm to table: The organic vegetable commodity chain of Northern California”. *Sociologia ruralis*, 37(1), p. 3-20.
- Callon M. (2006), « Pour une sociologie des controverses techniques », in Akrich M., Callon M., Latour, B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*.
- Canu R. et Cochoy F. (2004), « La loi de 1905 sur la répression des fraudes : un levier décisif pour l’engagement politique des questions de consommation ? », Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 69-92 [en ligne]. Disponible sur <halshs-00186670> (consulté le 23.11.15).

Carrington M. J., Neville B. A. et Whitwell G. J. (2010), « Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers », *Journal of Business Ethics*, 97(1), p. 139-158.

Carù, A. et Cova B. (2006), « Expériences de marque: comment favoriser l'immersion du consommateur? », *Décisions marketing*, p. 43-52.

Cefaï D. (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Editions La Découverte, Paris.

Cefaï D., Carrel M., Talpin J., Eliasoph N. et Lichterman P. (2012), « Ethnographies de la participation », *Participations* 2012/3 (N° 4), p. 7-48.

Chanlat J. F. (2005) « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in *Méthodes & Recherches*, p. 159-175.

Château Terrisse, P. (2013), *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire* (Doctoral dissertation, Paris Est).

Château Terrisse P., Codello P., Béji-Bécheur A., Jougleux M., Chevrier S. et Vandangeon Dumez I. (2016), « Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2016/1 (N° 277), p. 45-56.

Ching-Jui K., Tseng-Lung H., Li-Jie Z. et Hsu M.K. (2007), "Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan", *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), p.349-367.

Carrigan M. et Attalla A., (2001) "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Iss: 7, p.560 – 578

Cermak DSP, File KM et Maru K (1994), "Customer participation in service specification and delivery", *Journal of Applied Business Research*, vol. 10 (Spring), p. 90–98.

Chessel M.-E. (2012), *Consommateurs engagés à la Belle Époque*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique », Paris.

Cingolani P. (2012), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

Cochoy F. (2007), "A brief theory of the "captation" of publics: Understanding the market with Little Red Riding Hood", *Theory, Culture & Society*, 24(7–8), p. 213–233.

Cochoy F. (2015), « Consumers at work, or curiosity at play, Revisiting the prosumption/value cocreation debate with smartphones and two-dimensional bar codes ». *Marketing Theory*, Vol 15(2), p. 133-153.

- Cochoy F. et Lachèze A. (2011), « L’usage des codes-barres 2D comme self-marketing : travail du consommateur, ou curiosité en jeu ? », *Sciences de la société*, 82 | 2011, p. 59-79.
- Cova B. (2011), “La mise au travail des consommateurs passionnés: le cas de la collaboration entre Alfa Romeo et les Alfistes”, *Sciences de la Société*, n°82, p. 81-103.
- Cova B. et Cova V. (2009), « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, p. 81-100.
- Cova, B. et Dalli D. (2008), « From communal resistance to tribal value creation”. *In 1st International Conference on “Consumption and Consumer Resistance*.
- Cova B. et Dalli D. (2009), “Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?” *Marketing Theory*, Vol. 9, No. 3, p. 315-339.
- Cova B., Ezan P., Fuschillo G., (2013), “Zoom sur l'autoproduction du consommateur”, *Revue française de gestion*, 5/2013 (N° 234) , p. 115-133
- Dabadie I. et Robert-Demontrond P. (2016), « Posséder autrement : une approche socio-anthropologique de la consommation collaborative ». *Management & Avenir*, 6/2016 (N° 88), p.131-153.
- Daniel M. et Sirieix L. (2012), « Les pratiques durables : une forme de résistance ordinaire? », *Décisions Marketing* (68), p.11–24.
- Denis J. et Pontille D. (2012), « Signalétique du métro et politique de l’attention », *Sciences de la société*, 82 | Presses universitaires du Mirail, p. 21-39.
- Demazière D., Horn F. et Zune M. (2007), « La dynamique de développement des « communautés » du logiciel libre : condition d’émergence et régulation des tensions », *Terminal*, n°97-98, p. 71-84.
- Denegri-Knott J., Zwick D. et Schroeder J.E. (2006), “Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research”, *European Journal of Marketing*, 40(9-10), p.950-971.
- Denzin N. K. et Lincoln Y.S.(.). *Handbook of qualitative research*, p. 163-194.
- De Pelsmacker P., Driesen L. et Rapp G. (2005), “Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee ». *Journal of Consumer Affairs* 39(2), p. 363–385.
- Deschenaux F. et Bourdon S. (2005), « Introduction à l’analyse qualitative informatisée à l’aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », *Les Cahiers pédagogiques de l’Association pour le Recherche Qualitative*.
- Desjeux D. (2001), La méthode des itinéraires comme méthode comparative appliquée à la comparaison interculturelle, *Consommation et Sociétés*.

Desroche H. (1983), *Pour un traité d'économie sociale* ; préface de Michel Rocard, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste, collection « Tiers Secteur ».

Deverre C. et Lamine C. (2010), « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Économie rurale*, 317 | 2010, p. 57-73.

Devinney TM, Auger P et Eckhardt G (2010) *The myth of ethical consumer*, Cambridge University Press, 244 pages.

Devereux Georges (1980 [1967]), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion.

Dewey J. ([1920] 2014), *Reconstruction en philosophie*, Paris, Folio.

Dickson M. A. (2005), « Identifying and profiling apparel label users », *The ethical consumer*, p. 155-171.

DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, volume 48, n° 2, p.147-160.

Divard R. (2010), *Le marketing participatif*. Dunod.

Douyere D. (2006), «Réciprocité de l'observation et représentations de l'observateur ». Dans Bouzon, A. et Meyer V. (dir.). *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*. Paris : L'Harmattan, 210 pages, p. 83-98.

Drapéri J.-F. (2012), *La république coopérative*, Bruxelles, Larcier.

Dubuisson-Quellier S. (2009), *La consommation engagée*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Dubuisson-Quellier S. (2009), « Cible ou ressource : les ambiguïtés de la mobilisation des consommateurs dans la contestation contre l'ordre marchand », *Sociologie et sociétés*, Volume 41, numéro 2, automne 2009, p. 189-214

Dubuisson-Quellier S. (2011), « Le consommateur responsable. La construction des capacités d'action des consommateurs par les mouvements militants ». *Sciences de la société*, (82), p. 105-125.

Dufeu I., Ferrandi, J.M. (2013). « Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP », *Décisions Marketing*, 72, p. 157-178.

Dujarier M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay*, Paris, La Découverte.

Dujarier M.-A. (2014), « The three sociological types of consumer work », *Journal of Consumer Culture*, p.1-17.

- Dujarier M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. Gérer et Comprendre, 29–42.
- Eckhardt G. M. et Mahi H. (2004), “The role of consumer agency in the globalization process in emerging markets”, *Journal of Macromarketing*, 24(2), p. 136-146.
- Elias N. (1993), *Engagement et distanciation, contributions à la sociologie de la connaissance*. Paris : Fayard, 258 pages.
- Enjolras B. (2008), « Fondements normatifs des organisations d'économie sociale et solidaire et évaluation du point de vue des politiques publiques », *Economie et solidarités*, volume 39, n° 1, p. 14-34.
- Eychenne F. (2012), *Fablab: tour d'horizon*, <http://fr.slideshare.net/slidesharefinfing/tour-dhorizon-des-fab-labs>.
- Ezan P. et Cova, B. (2008), « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque: une complicité dangereuse? ». *Décisions Marketing*, 51-60.
- Favret-Saada J. (1977), *Les mots, les morts, les sorts: la sorcellerie dans le Bocage*. Gallimard.
- Felson M. et Spaeth J.L. (1978), Community structure and collaborative consumption. A routine activity approach. *The American Behavior Scientist* 21(4), p. 614–624.
- Fillipova D. (2015), *Société collaborative, la fin des hiérarchies*. Rue de l'Echiquier, Paris.
- Fillieule O. (2001), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum », *Revue française de science politique* 1/2001 (Vol. 51), p. 199-215.
- Firat A. F. et Dholakia N. (2006), « Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: Some challenges to modern marketing », *Marketing Theory*, vol. 6, n°2, p.123-162.
- Firat, A.F. and Venkatesh, A. (1995), “Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption”, *Journal of Consumer Research* 22(3), p.239-267.
- Fitzsimmons J. A. (1985), “Consumer participation and productivity in service operations”, *Interfaces*, 15, 3, May-June; p.60-67.
- Follows S. B. et Jobber D. (2000), « Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model », *European Journal of Marketing*, 34(5/6), p. 723-746.
- Francois-Lecomte A. et Valette-Florence P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*, Vol. 41, p. 67-79.
- Frère, B., (2013), « Faire de l'économie alternative et solidaire. Une vieille histoire », in Frère B., Jacquemain M. (coord.), *Résister au quotidien*, Paris, Les Presses de Science Po, 2013, p. 189-221.

- Friedberg F. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Éditions du Seuil, Paris.
- Friedmann G. (1956), *Le travail en miettes*, Gallimard, collection « Idées ».
- Friedmann G. (1967), *Où va le travail humain?*, Gallimard.
- Friedman M. (1999), *Consumer boycotts: effecting change through the marketplace and the media*, New York, Routledge.
- Froehlicher, T. et Barès, F. (2014), L'écosystème d'innovation universitaire de Aalto : une contribution au repérage des acteurs impliqués lors de la phase d'émergence. *Management International*, 18(1), p.153-165.
- Fuller J., Jawecki G. and Muhlbacher H. (2007), "Innovation Creation by Online Basketball Communities" , *Journal of Business Research* 60(1), p.60-71.
- Gaumont J. (1921), *Les sociétés de consommation à Paris : un demi-siècle d'action sociale par la coopération*, Paris, Fédération des coopératives de la région parisienne.
- Geertz C, (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- Gide C. (1919), *L'Alliance coopérative internationale*, Paris, Librairie de la Fédération Nationale des Coopératives.
- Gide C. (1924), *Les Sociétés Coopératives de consommation*, Librairie de la société du recueil Sirey, 4^{ème} édition, Paris.
- Girod-Seville M. et Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche in Méthodes de Recherche en Management, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd. Dunod, Paris.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago.
- Goffman E. (1991), *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (Penguin Social Sciences). London: Penguin Books.
- Gomez P.-Y (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, éditions François Bourin, Paris.
- Goodman D., DuPuis E. M. et Goodman, M. K. (2012), *Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics*. Routledge.
- Goodman D. et Redclift M. (1991), *Refashioning Nature : Food, Ecology and Culture*. New York, Routledge.
- Goodman D et Watts M. (1997). *Globalising food : agrarian questions and global restructuring*. London, Routledge.

Grandclément C. et Cochoy F. (2006) « Histoires du chariot de supermarché. Ou comment emboîter le pas de la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2006/3 (no 91), p. 77-93.

Guba E. G. et Lincoln Y. S. (1994), « Competing paradigms in qualitative research », in N.K.

Guillard V. et Del Bucchia C. (2012), “When online recycling enables givers to escape the tensions of the gift economy”. *Research in Consumer Behavior*, p. 47-65.

Guiot D. et Roux D. (2010), “A Second-Hand Shoppers’ Motivation Scale: Antecedents, Consequences, and Implications for Retailers”, *Journal of Retailing*, 86, 4, p. 383–399.

Guibert J. et Jumel G. (1997), *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Guthman J. (2004), « The trouble with ‘organic lite’ in California: a rejoinder to the ‘conventionalisation’ debate », *Sociologia ruralis*, 44(3), p. 301-316.

Gurviez P. et Sirieix L. (2013), « La résistance à une innovation sociale, cadre d’analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable », *Recherche et Applications en Marketing*, 28(2), p. 25-45.

Herauld-Fournier C., Merle A. et Prigent-Simonin A. H. (2012), « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l’égard d’un circuit court alimentaire? » *Management & Avenir*, (3), p. 16-33

Hérauld-Fournier C. (2013), « Est-on vraiment proche en vente directe ? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés. », *Management et Avenir*, n°64, décembre 2013.

Herbert M. et Collin-Lachaud I. (2016), « Pratiques collaboratives et habitus consumériste : une analyse des mécanismes transformatifs de la consommation collaborative ». *Recherche et Applications en Marketing*, 32(1), p. 42-62.

Himanen P. (2001), *L’Éthique hacker et l’esprit de l’ère de l’informatique*, trad. française Claude Leblanc, Paris, Exils, 2001.

Hines C. et Ames A. (2000), *Ethical Consumerism-a Research Study Conducted for the Co-operative Bank*. London: Mori.

Hirschman A. O. (1986), “Exit and Voice. An Expanding Sphere of Influence”, in: *Rival Views of Market Society*, edited by A.O. Hirschman. New York: Viking.

Hirschman A. O. (1993), “Exit, Voice, and the Fate of the German Democratic Republic: An Essay in Conceptual History”, in: *World Politics*, 45(2): 173-202. First published in 1992: Abwanderung, Widerspruch und das Schicksal der Deutschen Demokratischen Republik, in: *Leviathan*, 20(3): 330-358.

Hochschild A. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Holbrook M. B. et Hirschman E. C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasy, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, p. 132-140.
- Holt D.B. (1995), "How Consumers Consume - a Typology of Consumption Practices", *Journal of Consumer Research*, 22(1), p. 1-16.
- Hugues E.C. (1976), "The social drama of work". *Mid-American Review of Sociology* 1(1), p.1-7.
- Jayawardhena C., Souchon A.L., Farrell A.M. et Glanville K. (2007), "Outcomes of Service Encounter Quality in a Business-to-Business Context", *Industrial Marketing Management*, 36(5), p. 575-588.
- Jochnowitz, E. (2001) "Edible Activism: Food, Commerce, and the Moral Order at the Park Slope Food Coop." *Gastronomica*, vol. 1, no. 4, 2001, pp. 56-63.
- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (1989), « Une théorie psycho-sociale : la théorie de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, 4(1): 79-90.
- Kaufmann J. C. (2011), *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Kostakis V., Niaros V. et Giotitsas C. (2014), « Production and governance in hackerspaces: A manifestation of Commons-based peer production in the physical realm?" *International Journal of Cultural Studies*, 18, p. 555-573.
- Kotler P. (1986) ,"The Prosumer Movement : a New Challenge For Marketers", *Advances in Consumer Research*, Volume 13, p. 510-513.
- Kozinets R. V. (2002), « Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man », *Journal of Consumer Research*, 29(1), p. 20-38.
- Krinsky J. et Simonet M. (2012), « La servitude et le volontaire : les usages politiques du travail invisible dans les parcs de la ville de New York » ,*Sociétés contemporaines*, n°87, p. 49-74.
- Lallement M. (2015), *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, coll. La couleur des idées, 446 pages.
- Lamberton C. P. et Rose R. L. (2012), « When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. » *Journal of Marketing*, 76(4), p. 109-125.
- Lamine C. (2008), *Les intermittents du bio: pour une sociologie pragmatique des choix alimentaires émergents*. Editions Quae.
- Laplantine F. (1996), *La description ethnographique*, Paris, Nathan, coll. 128.
- Latour B. (2005), *La science en action: introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte/Poche.

- Lang T. et Hines C. (1993), *The new protectionism : Protecting future againts free trade*. Earthscan Publications. Londres, 184 pages.
- Le Velly R. (2017), *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs: Une promesse de difference*, Presses des Mines.
- Le Velly R. et Dubuisson-Quellier S. (2008), «Les circuits courts entre alternative et hybridation » Maréchal, Gilles. *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Educagri, p.105-112.
- Lhoste É. et Barbier M. (2016), « FabLabs. L'institutionnalisation de Tiers-Lieux du « soft hacking », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 10(1), p. 43-69.
- Lovelock C. H. et Young R. F. (1979), «Look to consumers to increase productivity», *Harvard business review*, 57(3), 168-178.
- Lusch, R. F. et Vargo S. L. (2006), « The service-dominant logic of marketing: Reactions, reflections, and refinements », *Marketing Theory*, 6(3), p.281–288.
- Marchal E (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, 33-3. p. 365-390.
- Martin D. M. et Schouten J. W. (2014), « Consumption-driven market emergence », *Journal of Consumer Research*, 40(5), p. 855-870.
- Martinoia R. (2012), Coproduction de service : La prestation dyadique des guides de haute montagne. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108,(2), p.66-76.
- Martinet A. C. et Pesqueux Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Méda D. (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris, Aubier.
- Merle A. et Piotrowski M. (2012), «Consommer des produits alimentaires locaux Comment et pourquoi?», *Décisions marketing*, (67), p. 37.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, n°83, p.340-363.
- Mick D.G., Pettigrew S., Pechmann C. et Ozanne J.L. (2012), *Transformative Consumer Research for personal and collective well-being*, NewYork: Routledge.
- Moraes C., Szmigin I. et Carrigan M. (2010), « Living production-engaged alternatives : An examination of new consumption communities », *Consumption Markets & Culture*, 13:3, p.273-298.
- Mudambi S. et Aggarwal R. (2003), « Industrial distributors: can they survive in the new economy? », *Industrial Marketing Management*, 32(4), p. 317-325.
- Myllö B. (2005), *Des caddies et des hommes : consommation citoyenne contre société de consommation*. La Dispute.

- Nizet J., Pichault F. (2015), *Les critiques de la gestion*, Paris, La Découverte, «Repères».
- Novel A.S. (2014) *La vie share, mode d'emploi : consommation, partage et modes de vie collaboratifs*. Collection Manifestô Alternatives, Paris.
- O'Fallon M. J. et Butterfield K. D. (2005), « A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003 », *Journal of business ethics*, 59(4), p. 375-413.
- Olivier V. et Coquart D. (2010), « Les AMAP: une alternative socio-économique pour des petits producteurs locaux? », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (318-319), p. 20-36.
- Onnée S. et Renault S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion 3/ 2013 (Vol. 38)*, p. 54-65
- Ozanne L. et Ballantine P. (2010), “Sharing as a Form of Anti-consumption? An Examination of Toy Library Users”, *Journal of Consumer Behaviour*, 9, (6), p. 485-498.
- Ozanne J.L. et Murray J.B. (1995), “Uniting Critical-theory and Public-policy to Create the Reflexively Defiant Consumer”, *American Behavioral Scientist*, 38(4), p. 516- 525.
- Özçağlar-Toulouse N. (2009), Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie. *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 3, 3-23.
- Özçağlar-Toulouse N., Beji-Becheur A. et Murphy, P. (2009), “Fair Trade in France: From Individual Innovators to Contemporary Networks”, *Journal of Business Ethics*, 90 (4), p. 589-606.
- Özçağlar-Toulouse N. et Cova B. (2010), « Une histoire de la CCT française : parcours et concepts clés », *Recherche et Applications Marketing*, 25 (2), 69-91.
- Paillé P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, N°23, p. 147-181.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Peñaloza L. et Price L.L. (1993), “Consumer Resistance - a Conceptual Overview”, *Advances in Consumer Research*, 20, p. 123-128.
- Plane J.M. (1995), Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, *Actes du congrès de l'AGRH*, pp. 576-585.
- Poisson E. (1920), *La République coopérative*, Grasset, Paris.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000), « Co-opting customer competence”. *Harvard business review*, 78(1), p. 79-90.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2002), "The co-creation connection". *Strategy and Business*, p. 50-61.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, HBS Press.

Prandelli E., Verona G. and Raccagni D. (2006), "Diffusion of Web-based Product Innovation", *California Management Review* 48(4), p.109-35.

Press M. et Arnould E. J. (2011), « Legitimizing community supported agriculture through American pastoralist ideology », *Journal of Consumer Culture*, 11(2), p. 168-194.

Pugh S.D. (2001), "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, 44(5), p. 1018- 1027.

Rieder K. et Voß G. G. (2010), « The working customer—an emerging new type of consumer. », *Psychology of Everyday Activity*, 3(2), 2-10.

Rifkin J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Palgrave Macmillan.

Ritzenthaler A. (2016), « Les circuits de distribution des produits alimentaires », *Avis du Conseil économique, social et environnemental, Journal Officiel de la République Française*, mai, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/164000306.pdf> (accès août 2016).

Ritzer G. (1998), *The McDonaldization Thesis*. London: Sage.

Ritzer G. (2009), *McDonaldization: the reader*, Pine Forge Press.

Ritzer G. et Jurgenson N. (2010), « Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer' », *Journal of Consumer Culture*, vol. 10, n°1, p.13-36.

Robert-Demontrond P. (2008), « Mesurer le juste prix des produits issus d'une filière « commerce équitable local » : principes, enjeux et limites épistémologiques d'une approche par évaluation contingente », *Management & Avenir*, 2008/6 (n° 20), p. 216-239

Robert-Demontrond P. (2009), « Une micro-mythanalyse de l'imaginaire des Amapiens », in Roux D. (coord.), *Marketing et résistance(s) des consommateurs*, Paris, *Economica*, p. 109–128.

Robert-Demontrond, P. et Özçağlar-Toulouse N. (2011), « Les ambiguïtés sémantiques du commerce équitable: micro-mythanalyse des imaginaires de consommation » *Recherche et Applications en Marketing*, 26(4), p. 53-70.

Roberts J.A. (1996), Will the real socially consumer please step forward?, *Business Horizons*, 39, 1, p. 79–83

Rosin C. et Campbell H. (2009), « Beyond bifurcation: Examining the conventions of organic agriculture in New Zealand », *Journal of rural studies*, 25(1), p. 35-47.

- Rousseau F. (2009), « De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social » in Laville J.-L., Glemain P. *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 245-289.
- Roux D. et Guiot D. (2008), « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, p. 63-95.
- Royer I. et Zarlowski, 1999-2007, « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 143-172.
- Roux D. (2007), "Ordinary Resistance as a Parasitic Form of Action: A Dialogical Analysis of Consumer/Firm Relations", *Advances in Consumer Research* 34, p. 602- 9.
- Rozenn M. (2012), « Coproduction de service : La prestation dyadique des guides de haute montagne », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2/2012 (N° 108), p. 66-76.
- Sawhney M., Verona G. et Prandelli E. (2005), 'Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation', *Journal of Interactive Marketing* 19(4), p.4-17.
- Scaraboto D. (2015), "Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks". *Journal of Consumer Research*, 42(1), p.152-176.
- Schiele K. et Venkatesh A. (2016), "Regaining control through reclamation: how consumption subcultures preserve meaning and group identity after commodification", *Consumption Markets & Culture*, 19(5), p. 427-450.
- Shankar A., Cherrier H. et Canniford R. (2006), « Consumer empowerment: A Foucauldian interpretation », *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 9/10, p. 1013-1030.
- Shaw D. et Newholm T. (2002), "Voluntary Simplicity and the Ethics of Consumption". *Psychology and Marketing*, 19, no 2.
- Shaw D., Newholm T., et Dickinson R. (2006), "Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment.", *European Journal of Marketing*, 40(9/10), p.1049-1067.
- Shaw D. et Shui E. (2002), "An assessment of ethical obligation and self-identity in ethical consumer decision-making: a structural equation modelling approach", *International Journal of Consumer Studies*, 26(4), p. 286-293.
- Sherry J. F. (1991), « Postmodern alternatives: the interpretive turn in consumer research », *Handbook of consumer behavior*, p.548-591.
- Sherry J., Kozinets R. et Borghini S. (2007), "Agents in Paradise: Experiential Co-creation through Emplacement, Ritualization and Community", in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*, p. 17-33. Oxon: Routledge.
- Simonet M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IREM*, n° 44, p. 141-155.

- Simonet M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Simonet M. (2012), « Le monde associatif : entre travail et engagement », p. 195-211 in *Sociologie du monde du travail*, dir. N. Alter, PUF, Paris.
- Smith W. K. Gonin M. et Besharov M. L. (2013), « Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise », *Business Ethics Quarterly*, 23(3), p. 407-442.
- Solomon M.R., Surprenant C., Czepiel J.A. et Gutman E.G. (1985) "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49(1), p. 99-111.
- Song J. H et Adams C. R. (1993), "Differentiation through customer involvement in production or delivery", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.10, N°2, p.4-16
- Soper K. (2007), « Re-thinking the good life: The citizenship dimension of consumer disaffection with consumerism ». *Journal of Consumer Culture*. p. 205–29.
- Soper K. et Thomas L. (2006), "Alternative hedonism and the critique of 'Consumerism'". *ESRC/AHRC Cultures of Consumption Research Programme, Working Paper Series*.
- Spiggle S. (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, p. 194-203.
- Strauss A. et Corbin J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*.
- Surprenant C.F. et Solomon M.R. (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51(2), p. 86-96
- Tateno H. (2011), Le Teikei, une loi de la valeur différente de celle du marché. In *Du Teikei aux AMAP, le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Thiéart R. A. (2014) *Méthodes de recherche en management*, 4^{ième} édition. Dunod.
- Thompson C. J. et Coskuner-Balli G. (2007) "Enchanting ethical consumerism: The case of community supported agriculture". *Journal of Consumer Culture*, 7(3), p. 275-303.
- Thompson C. J. et Haytko D. L. (1997), "Speaking of fashion: consumers' uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings", *Journal of consumer Research*, 24(1), p. 15-42.
- Tiffon G. (2013), *La mise au travail des clients*, Economica.
- Toffler A. (1980), *The third wave*, New York, Bantam Books.
- Toucas P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Editions de l'Atelier.

- Uhl M. (2004), *Subjectivité et sciences humaines*. Paris : Beauchesne, 207 pages.
- Ulrich P. et Sarasin C. (1995), *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. London: Kluwer Academic Publications.
- Van Raaij F. W. et Pruyn A. T. (1998), "Customer control and evaluation of service validity and reliability", *Psychology & Marketing*, December, Vol.15, 8; pp.811-832.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, n°1, p.1-18.
- Vayre J. S. (2011), « Travail ou participation du consommateur ? Consommer : une activité co-élaborée », *Sciences de la société*, (82), 169-183.
- Vermeir I. et Verbeke W. (2007), « Sustainable food consumption among young adults in Belgium: Theory of Planned Behaviour and the role of confidence and values », *Ecological Economics*, 64, p. 542-553.
- Vernette E., Beji-Becheur A., Gollety M. et Hamdi-Kidar L. (2013), « Les lead-users en marketing: Interrogations et nouvelles contributions psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, 28(4), p. 3-27.
- Von Hippel E. (1978), « Successful industrial products from customer ideas: a paradigm, evidence and implications », *Journal of Marketing*, vol. 42, n°1, p. 39-49.
- Von Hippel E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts". *Management science*, 32(7), p. 791-805.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wallendorf, M., & Brucks, M. (1993), "Introspection in consumer research: implementation and implications", *Journal of consumer Research*, 20(3), p. 339-359.
- Warde A. (1997), *Consumption, food and taste*. Sage.
- Warde A. (2005), « Consumption and theories of practice », *Journal of Consumer Culture*, vol. 5, n°2, p.131-153.
- Webster Jr. F.E.(1975), "Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer", *Journal of Consumer Research* 2, no. 3, p. 188–196.
- Webb D.J., Mohr L.A. et Harris K.E. (2008), "A re-examination of socially responsible consumption and its measurement". *Journal of Business Research*, 61(2), p. 91-98.
- Wilkinson J. (2002), "The final foods industry and the changing face of the global agro-food system", *Sociologia Ruralis*, vol. 42, n°4, p. 329-346.
- Winnepenninckx-Kieser J. et Lapeyre A. (2012), « Un consommateur responsable, oui mais jusqu'où ? - Une étude des déterminants du consentement à payer », *11th International Congress Marketing Trends*. 19-21 janvier 2012

Wunderink-Van Veen S. R. (1993), "The efficiency and price sensitivity of do-it-yourself labor", *European Advances in Consumer research*, Vol.1; p. 312-316.

Yin R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 1ère Edition, 1984, Beverly Hills: Sage.

Zwick D., Bonsu S.K. et Darmody A. (2008), « Putting consumers to work: `Co-creation` and new marketing governmentality », *Journal of Consumer Culture*, vol. 8, n°2, p. 163-196.

Annexes

<i>Annexe 1. 1^{er} mail de contact avec La Louve reçu le 18 novembre 2013</i>	291
<i>Annexe 2. Présentation du projet de recherche pour accéder au terrain en mars 2014</i>	292
<i>Annexe 3. Acceptation d'accès au terrain</i>	295
<i>Annexe 4. Extrait du journal de bord</i>	297
<i>Annexe 5. Entretien intégral de Muriel</i>	304
Annexe 6 : Extraits des arborescences de codage NVivo	344
Annexe 7. Extrait des produits pouvant être précommandé au groupement d'achat (vente de juillet 2014)	346

Annexe 1. 1^{er} mail de contact avec La Louve reçu le 18 novembre 2013

Bonsoir Hajar,

Merci infiniment pour l'intérêt que vous portez à notre belle Louve.

Voilà quelques éléments sur les façons de garder le contact avec nous et/ou vous investir :

- en recevant notre newsletter... vous nous suivrez ainsi jusqu'à l'ouverture du supermarché... et rejoindrez alors, nous l'espérons, la belle aventure.

- en vous investissant dans l'un de nos groupes de travail. A l'heure d'aujourd'hui, nos besoins sont multiples et si souhaitez adhérer à l'association Les Amis de la Louve, nous vous inviterons en décembre à une réunion de présentation du projet et des besoins qui sont les nôtres à ce moment-là. Ce sera l'occasion de se rencontrer et de d'échanger avec vous sur la Louve et votre place dans le projet.

Par la suite, nos adhérents ont la possibilité d'intégrer notre groupement d'achats.

- enfin : en parler autour de vous !

Au plaisir de vous rencontrer très bientôt.

Bien à vous,

XXX

La Louve

Annexe 2. Présentation du projet de recherche pour accéder au terrain en mars 2014

La constitution d'un éco système de consommation responsable :

Réalisation d'un terrain de recherche au sein de la Louve Coop

Thèse préparée par : Hajar El Karmouni

Sous la direction du : Pr. Amina Bécheur

Contexte :

Les enquêtes de consommation indiquent qu'une partie des Français est de plus en plus sensible au développement durable de façon générale et que cela se traduit notamment par des pratiques de consommation plus responsables.

Néanmoins, le consommateur français ferait preuve de « schizophrénie » : il adhère formellement aux valeurs du développement durable mais s'en écarte par son comportement. Et même si les consommateurs aujourd'hui sont plus sensibilisés, cela ne signifie pas que leurs comportements soient toujours cohérents avec cette philosophie.

La question qui revient toujours est d'expliquer l'écart entre la sympathie pour la consommation responsable et des pratiques réelles, effectives et régulières

Le propos de ce travail doctoral est d'expliquer le décalage entre intentions et pratiques en essayant de comprendre l'adhésion et la non adhésion à la consommation responsable à travers l'étude d'une consommation responsable (CR) entrain de se construire.

Le travail se situe à un niveau méso social à travers l'étude de différents acteurs, les interactions entre des acteurs collectifs et à un niveau micro social (individus) pour construire une CR, cela suppose de considérer la CR non pas comme un phénomène individuel, mais un phénomène collectif.

Dans ce travail, nous considérons que la CR ne se limite pas à un ensemble de règles, mais peut être interprétée comme un discours culturel englobant, aux aspects multiples (agriculture biologique, commerce équitable, production locale, traitement éthique des animaux, etc.), ainsi qu'une logique d'organisation reliant la consommation individuelle au phénomène de transformation sociale et environnementale. Et donc, plutôt que d'appréhender la CR comme

un pan de culture statique et singulier, nous souhaitons mettre en avant ses multiples facettes et son dynamisme à travers l'étude des différentes parties prenantes.

Je sollicite La Louve Coop afin d'y réaliser ma recherche de terrain dans le cadre de ma deuxième année de thèse en sciences de Gestion. L'objectif de ce travail de terrain est de collecter un ensemble de données qualitatives issues à la fois d'entretiens menés auprès des différents acteurs de la Louve Coop (fondateurs, bénévoles, adhérents, producteurs) et de notes d'observations. Ces entretiens seront dans un premier temps enregistrés puis retranscrits, en respectant la confidentialité et le libre consentement des personnes interviewées. En outre, la participation aux activités de La Louve ou la production de rapports spécifiques pourra être envisagée en lien avec les besoins identifiés.

Thème global de la recherche

La constitution d'un éco système de consommation responsable.

Méthodologie

- Monographie de la structure
- Observation participante: Participation aux réunions, bénévolat éventuellement,
- Entretiens avec les différents acteurs : les fondateurs, les adhérents, les fournisseurs, collectivités, clients, les personnes n'ayant pas adhéré au projet et ceux ayant quitté après une première adhésion => à travers l'historique de leur investissement, cerner ce qui motive l'implication des acteurs.

Objectif de la présence sur le terrain :

L'objectif est de mener des entretiens avec les acteurs directement impliqués, mais aussi, si possible, avec des acteurs d'organisations partenaires. En outre, l'observation dans le cadre de réunions vise à développer une analyse fine de l'organisation, des processus de décision et des outils de gestion mis en place.

Moyens mobilisés

Dans la mesure du possible, et sous réserve de consentement des personnes concernées :

- Mener des entretiens auprès des bénévoles, des producteurs, et d'un échantillon d'adhérents et de personnes ayant participé à l'appel sur KISSKISSBANK, les collectivités, etc.
- Assister à des réunions de suivi de l'activité, assemblées générales
- Accéder à des documents (CR d'AG) permettant de retracer l'historique et l'évolution du projet.
- Travailler comme bénévole chez la Louve Coop, à hauteur d'une journée par semaine.

Périodes de disponibilité :

A ce stade de ma recherche, ma disponibilité vis-à-vis des terrains de recherche est totale à partir d'Avril 2014.

En fonction des réunions prévues et de la disponibilité des différents acteurs, un calendrier de présence pourra dès lors être établi afin de réaliser une première série d'entretiens et fixer sur quelle(s) problématique(s) je pourrai m'orienter en tant que bénévole.

Annexe 3. Acceptation d'accès au terrain

Bonsoir Hajar,

quand tu viendras à la réunion d'information ce sera justement Tom, qui va l'animer. Donc parfait pour lui demander son feu vert !

Tom :

Hajar nous a fait une demande par mail, suivie d'une rencontre avec moi [ce matin](#), pour faire de la Louve son terrain de recherche en tant que Doctorante. Le sujet de thèse est en pj, il est tout à fait cohérent avec notre démarche.

J'ai informé Hajar qu'une autre doctorante nous avait fait la même demande (sans avoir encore le OK sur son sujet), et que par ailleurs nos temps de bénévoles étaient comptés. Hajar en est bien consciente et propose aussi de s'engager dans la Louve tout à fait activement. Donc le deal me paraît tout à fait intéressant !

Je lui ai dit qu'elle pourrait reparler de son projet avec le pilote qui animerait la réunion d'info où elle s'est inscrite et c'est toi, le 23 avril. Tu lui donneras la réponse définitive ce jour là ? Les autres pilotes sont en copie pour avis à donner avant cette date.

Bien à tous et toutes.

Catherine

----- Message transféré -----

De : EL KARMOUNI-LABI Hajar <Hajar.Elkarmouni-labi@u-pem.fr>

Date : 4 avril 2014 17:07

Objet : Re: Votre demande de rencontre de La Louve

À : Puiseux Catherine <cpuiseux@cooplalouve.fr>

Bonjour,

Suite à notre rencontre de [ce matin](#), ci joint une présentation de mon sujet de thèse ainsi que de la phase terrain.

J'attends ton retour par rapport à la possibilité de mener mon terrain chez la Louve et

éventuellement les tâches qui me seront assignées en tant que bénévole.

Bien à toi,

Le [Samedi 29 Mars 2014 11:30 CET](#), Puiseux Catherine <cpuiseux@cooplalouve.fr> a écrit:

Bonjour,

Je suis une des 7 pilotes du projet de La Louve.

Votre demande d'entretien m'a été transmise et j'y répondrai bien volontiers.

Je suis disponible en journée la semaine prochaine ou la suivante, à votre convenance.

Le rendez vous peut avoir lieu dans le 18ème, à l'endroit de votre choix.

Annexe 4. Extrait du journal de bord

AG du 25 juin 2015

AG enregistrée magnéto 2

Salle : Saint Denis, 75018

Durée totale de l'AG : 2h35.

Ouverture comme d'habitude par la responsable du groupe Organisation et Méthode.

Manon précise que des personnes ont souscrit juste avant l'AG et invite les présents qui le souhaitent à leur donner les informations dont ils ont besoin à la fin de l'AG.

« L'AG est assez petite on va prendre notre temps, on va commencer par parler de l'association mais c'est juste informel »

Comme d'habitude présentation du sommaire avec le temps imparti à chaque prise de parole.

1/Groupe suivie souscription des membres

Combien sommes-nous et qui sommes-nous => Au 24 juin 1564 membres de l'association (108 adhésions seules, à jour), 1456 souscripteurs : 63% de femmes, 82% parisiens, 44% du 18^{ème} arrondissement.

«3,4% minima sociaux, 5,3% paiement échelonnés » (Isabelle)

Note personnelle : la catégorie « petits budget » a été ajoutée, elle correspond au : minima sociaux + paiements échelonnés

=> l'objectif semble-t-il est de montrer que cette catégorie représente une part non négligeable des adhérents de La Louve / (Cf. discours du président sur l'obligation d'encrage dans le quartier)

- Rappel des résultats des Election du bureau du CA : Tom président, Anne Elisabeth Trésorière.

2/Groupe Organisation et Méthode+fondeurs

Réponses aux questions posées pré AG

1. Les parts sociales sont-elles défiscalisables => oui -18% de défiscalisation mais il faut les garder 5 ans.
2. Est ce qu'une personne morale peut acheter à la louve => c'est l'AG qui va décider, il faut être agréé par celle-ci en mettant les conditions, par l'achat ça génère du travail, la personne morale va générer une quantité énorme de travail et ça peut devenir injuste et compliqué à gérer.
3. Quand est ce que le supermarché sera ouvert ? est que la date butoir d'automne est trop optimiste ?=> la question sera traitée ultérieurement
4. Une possibilité de mettre l'accent sur les produits en vrac ? réponse vague, ce n'est pas encore le moment de plancher sur ce sujet

3/Groupe Aménagement :

Signature du bail, au 116 rue des poissonniers. Invitation à s'inscrire pour faire la visite du local avant le début des travaux, projection de photos de l'intérieur et les plans du futur supermarché, projection du planning juin/juillet, il y a déjà un retard dans l'arrivée des BEP.

Recherche d'équipements : achat, dons, partenaires ,secondes mains (reventes de stocks équipement provenant d'autres supermarchés), auto construction (réflexion sur l'utilisation des compétences de la louve : mobilier bois, peintures, signalétique... ; upcycling)

« il faut pas se leurrer ca va être très compliqué pour début janvier, si on reste sur ce rythme là, on va devoir repousser » (J.F.)

4/Les enjeux financiers et organisationnels

« moi je vais me projeter en 2016, le modèle de la louve se base sur l'articulation entre le nombre de membres et le montant de nos paniers moyens qui ressemble à ce qu'on a modélisé... on veut une captation de 85% des paniers du mois sur une base d'un panier moyen de 180€ par mois, ce chiffre provient de plusieurs rapports, en moyenne dans le 18^e dépensent 200euros par mois... » Jeanne

Projection d'un graph (beau) sur les hypothèse du 1^e mois sur une ouverture de 5 jours, nb de nombres : 1922 intégrant 8% d'absence

« avec le groupe fonctionnement on a isolé deux choses, ce qu'on va vous présenter annuellement mais nous on va faire un suivi plus régulier que ça, à chaque ag on va présenter qlq indicateurs : l'évolution du panier moyen, l'évolution du nombre de membres, la marge, la trésorerie, le chiffre d'affaire

si on relève la marge on va se sortir de plein de problème, c'est l'indicateur sur lequel on va le plus jouer

il y aura un abécédaire pour les membres pour pouvoir comprendre » Jeanne

Note personnelle : la marge de 20% sera-t-elle relevée ? Dans quelle mesure ? A quel niveau ?
Quel délai pour « l'abécédaire » ? => **Rencontrer Jeanne pour traiter ces questions lors de la distribution**

Diapo sur les estimation 2016 : CA (4,4 millions, avec en moyenne 2068 paniers de 180€),
remboursement d'emprunt et impôt (38000€)

le suivi de gestion : outils de gestion :

- tableau de bord
- les indicateurs eco et financier
- pilotage des activités, impact social et environnemental (déchet, environnement...)

Manon prend la parole « *tu vas nous présenter la règle du ménage, on y a travaillé pendant des mois, explique cela jeanne pour que ce soit claire pour tous les membres »*

reprise de parole de jeanne

« un démarrage un seul membre adulte du ménage souscrit, un autre peut faire les courses mais peut pas faire les créneaux, s'il y a 4 adultes il faut 2 souscripteurs »

Questions :

1. Est-ce que le panier moyen c'est le ménage ou le souscripteur ? (La réponse a été éludée)
2. Livraison : plus on livre plus on achète
3. Créer des emplois : le groupe éco système, a repéré toutes les structures autour avec lesquels on pourra faire des choses, pour l'impact environnemental, les commerce en face bénéficieront de notre présence, mais on ne peut pas le chiffrer

5/Groupe Fonctionnement :

Le groupe qui étudie les mode de fonctionnement de PSFC afin d'établir les besoins de La Louve:

1. Traduction des documents de la Park Slope sur le fonctionnement (gestion des membres, travail sur le rayon fruit et légumes,) qui sont le fruit d'expérience/Ecrire tous les processus de la bas et voir ce qu'on va changer.

2. Conversations hebdomadaires avec Ann et Joe de Park Slope « qui sont les grands coordinateurs : on parle des choses très détaillées qu'on ne voit pas dans les documents, des choses de tous les jours - 22 personnes nous ont contacté pour savoir comment on fonctionnait »
3. Chantiers principaux : espace préparation, caisses, les ag/système de gouvernance, compost/déchets, coordinateurs-membres (*squad leaders*), entretien/maintenance, médiation et discipline, achats, produits frais, réception et mise en rayon, gestion des membres/bureau des membres
4. Communication des infos : manuel des membres, vidéos (tuto sur la coupe de fromage...), réunion d'info(avant l'ouverture), soirée de simulation (10mn avant l'ouverture), programme d'entraînement des coordinateurs

Questions :

1. Comment ça va se passer le système de badge ? => il va falloir badger pour entrer
2. Pour les 3h on peut les stocker à l'avance ? => si le membre part 4 mois à l'étranger il prend congé, il ne va pas travailler mais pas acheter non plus, pour les intermittents un système de travail à l'avance (banque d'heure)
3. Les horaires d'ouverture => peut-être fermeture lundi ouverture dimanche

Note : test de l'idée d'ouverture dimanche déjà abordée en comité de coordination => aucune réaction sur l'ouverture du dimanche.

6/ Le plan de recrutement des salariés

3 postes à pourvoir pour l'ouverture (octobre pour une ouverture en janvier) : responsable et référent gestion de membres, responsable référent comptabilité, responsable et référent maintenance

« il y a des personnes au sein de la louve qui sont intéressé par ces postes : tom, JF et Cyrielle »

Note : aucune réaction sur le fléchage des postes

Possible recrutement d'un 6^{ème} et 7^{ème} salarié selon l'affluence du nombre de souscripteurs d'ici à l'ouverture.

Constitution d'un groupe « gestion des salariés » : groupe RH : anne elisabeth, tahiana, didier...+jeanne et brian (les salariés)

Le rôle du groupe sera entre autres :

1. Suivi de l'évolution des tâches réalisées afin de pouvoir définir avec précision les besoins du futur supermarchés.
2. Pourvoir aux tâches administratives
3. Veiller aux respects de la réglementation
4. Gérer les absences et congés
5. D'informer sur les dépenses

Question :

- Légitimité des personnes dans les groupes : il y a 40 personnes qui travaillent ensemble, il y a 18gr de travail, depuis 2/3 personnes ou des groupes plus large, les coordinateurs sont des personnes qui sont très impliqués, qui sont là depuis longtemps, certains pas, ils se réunissent 1 lundi sur 2

7/ L'approvisionnement

1. quels paramètres sont importants dans le choix de l'approvisionnement
2. quelle marge on va faire

Projection d'un extrait sur le choix des produits à la Park Slope : personne référente une pâtissière connue à NY ...

Note personnelle : toujours cette référence à l'expert/ l'expert est au centre du modèle

Le choix des produits est suggéré par les membres, membres experts, comités (environnement, bien être animaux, casher, etc), par leurs propres expertises

« notre politique d'achat inspiré de la PS, on l'a élaboré il y a longtemps avec Brian : le choix des produits à acheter pour la louve est un processus complexe qui implique la prise en compte de plusieurs éléments souvent inconciliables, comme la qualité, le goût, l'impact environnemental, le cout, ..., lorsque nous décidons d'acheter un produit, nous prenons en considération avec le même sérieux chacun de nos principes fondamentaux : le gout, la durabilité environnementale, le respect du commerce équitable et des conditions de travail de nos producteurs, la pratique »

« on a pas le temps de gérer 500 fournisseurs/distributeurs, on choisit le mieux possible les personnes avec lesquels on va travailler. » Brian

Note personnelle : Le mieux possible : notion vague, pas de définition d'un cahier des charges.
Pas de réaction de la salle

« *Les décideurs ultimes sont les ventes* » Tom

Note personnelle : le vote des membres comme réponse à l'offre de produit faite par les experts sans concertation. Quel niveau d'information sera-t-il donné pour a

« *La coopérative aboutit à la suppression d'un intermédiaire au moins* » Brian

Brian présente le panorama de ce qu'est une coopérative de consommateurs : 1h30

Note personnelle : finalement le but de La Louve est de supprimer un intermédiaire ?

« *« des grossistes peuvent être une très bonne chose pour le maintien des commerces indépendants ! quand on parle de grossistes ce n'est pas forcément un gros... en gros à la louve on va acheter à Rungis et vous allez changer votre avis sur Rungis »*

8/ Les outils de communication

- Welkom kit : un doc pour bien démarrer
- La Louveletter : tous les mois des news du projet et des coopérateurs
- le site web de la louve : « *le portail de souscription et bien plus* »
- Basecamp : le centre névralgique de l'info du projet
- le groupe coopérateurs : convivialité entre les membres
- la page ouverte : événements et informations globales sur le projet

9/ Le Comité ordre du jour

2h00

vote pour l'extension des personnes au minimas sociaux tarif 2^e

non : 0

abstention : 0

vote à l'unanimité

les règles qui encadrent les discussion/décisions à la PSFC, et celle de la louve : à la park slope, il a des règles parlementaires :

10/ Évènement, convivialité :

Evènement externes :

- retour sur la journée du 6 juin
- le mois de septembre la louve a été invitée à participer à la fête de la gastronomie, on va le coupler avec un événement pareil à celui du 6 juin

Convivialité

moment de rencontre : ballade à vélo, soirée sur la péniche, ateliers cuisine (café et atelier pâte), le gr facebook pour les coopérateurs.

Événement de la rentrée : projection d'un documentaire, débat sur le danger des pesticides, en présence du réa... Le 13 octobre

LE 9 novembre : les saveurs de la terre : agriculture bio et goût.

Note : orientation vers l'extérieur

Note générale : le fonctionnement, ambiance, contenu de l'AG, un nouveau tournant est à signaler, plus de dialogue, les choses sont dites crument (recrutement, achat à Rungis...) un changement semble opérer

Note personnelle : Comme d'habitude le pot comprend plusieurs produits provenant de l'agro-industrie

Annexe 5. Entretien intégral de Muriel

Cette annexe propose la retranscription intégrale de l'entretien de Muriel. Nous souhaitons proposer un exemple d'entretien retranscrit intégralement. Celui-ci a été choisi de manière aléatoire.

Entretien réalisé le 20/07/2015, au domicile de l'interviewée

Muriel

Au commencement, j'ai moi-même une petite association qui s'appelle Bio...Bio 75 et qui distribue des paniers de légumes bios dans le style AMAP parce que j'ai eu une AMAP pendant...6 ans... J'ai arrêté cette AMAP et je l'ai transformée en association pour distribuer d'autres choses... Voilà. Et...et, dans cette association, il y a une fille qui m'a parlé de La Louve. Elle me dit : « tu connais La Louve ? » Je lui ai dit : « non, c'est quoi ? » Et elle m'en a parlé c'était il y a 3 ans à peu près. Et donc, je me suis renseignée et j'ai dit : « mais c'est extraordinaire. C'est cela qu'il faut » et...et donc, je me suis dit que j'allais...j'allais évidemment... ..me porter bénévole pour...pour être dans cette...dans cette associa...enfin, ce n'était pas...l'Association des Amis de La Louve à l'époque. Voilà. J'ai trouvé que le projet était super et...et j'ai donc voulu...m'investir dedans. C'est Bradbé au moment, au très bon moment puisque...le local ve...enfin, venait d'être inauguré, à un mois près. Donc j'ai...je suis arrivée au moment de l'inauguration du local.

Moi

En décembre...

Muriel

Non, c'était en mars...mars il y a 2 ou 3 ans maintenant. Oui, c'est cela. Donc, je suis Bradbée vraiment au moment où les choses étaient possibles, où les groupes de travail étaient relativement peu nombreux, où il n'y avait pas grand monde encore dans les groupes de travail et que... ..et bien je crois que, dès le premier jour, j'ai rencontré...j'ai...j'ai voulu travailler dans l'Approvisionnement puisque...puisque j'avais un peu d'expérience, ayant fait moi-même mon association, ayant cherché des producteurs... Je me suis dit : « et bien, je peux mettre...mon expérience à profit...pour La Louve ». Et j'ai donc...rencontré, très rapidement

Grégoire qui était le...qui est toujours responsable de... ...du Groupe Approvisionnement et...et bien voilà, et puis je suis rentrée... Il y avait une réunion, je crois, la semaine d'après et...je suis rentrée très, très vite. Cela s'est fait extrêmement rapidement. Voilà. Donc...

Moi

C'était après le *crowdfunding* en fait ? C'était après KissKissBankBank.

Muriel

Oui, c'est cela.

Moi

Ok. C'est juste pour pouvoir situer.

Muriel

Oui. Et bien je te dis, il y a trois ans. Donc...le KissKissBankBank c'était il y a 4...

Moi

En décembre...13 ou en décembre 12 ?

Muriel

13. Et bien, je suis arrivée 3 mois plus tard.

Moi

Ok. C'était la même période que moi.

Muriel

Oui, c'est cela. Voilà. Voilà. Donc...cela a été mon...mon arri... Voilà, comment je suis arrivée à La Louve, comment...comment j'ai connu La Louve... Après...et bien j'ai un peu ouvert mes oreilles partout. J'ai essayé de comprendre aussi ce qui se passait dans les autres groupes. Ce n'était pas forcément évident non plus parce que c'était un petit peu cloisonné... Et puis...en fait, les choses se sont faites petit à petit et, forcément, le tout s'est construit petit à petit. Et après, il y a eu ces réunions...de coordination qui ont permis à tout le monde de se rencontrer.

Et moi, tout au démarrage, c'était cela que je voulais faire. J'avais d'ailleurs demandé à Catherine PUISEUX, que j'avais très rapidement rencontrée - j'avais compris qu'elle chapeautait un peu tous les...tout le monde - et je lui avais dit : « est-ce qu'il y a un organigramme existant pour dire qui fait quoi, quel groupe fait quoi et qui est responsable du groupe et comment on se coordonne entre nous ? » Parce que cela me semblait évident que chacun ne pouvait pas travailler dans son coin. Voilà. Et elle m'a dit : « et bien oui, il existe un organigramme » mais en fait, il n'était pas du tout à jour. C'était...tout...tout le monde se cherchait un peu, enfin tout était à...tout était à faire. Et puis après, et bien...Catherine et d'autres ont commencé à...à organiser un peu tous ces groupes et...et donc les réunions de coordination...ont...ont commencé à exister. Donc moi, comme je n'étais pas coordinatrice, je n'étais pas dans les...dans les réunions de coordination.

Mais, comme après j'ai aussi changé de groupe...j'ai voulu aussi m'investir dans la...dans les Evènements, parce que cela me plaisait bien. Et, dans le Groupe Evènements...et bien au démarrage, on était un groupe à part. Donc c'était : Recrutement, Convivialité, Evènements. Là aussi, les choses ont bougé. Mais, au démarrage, Evènements était un petit peu à part du Groupe Recrutement-Convivialité. Et du coup, et bien c'est comme cela que...je me suis retrouvée avec X et on a - X que tu connais sans doute, qui est un petit peu partout d'ailleurs, qui est partout et nulle part (*rires*), officiellement nulle part mais partout officieusement - et qui...enfin, à qui j'ai dit : « et bien...ce serait bien qu'on aille quand même...voir un peu dans le...la Coordination » et, surtout X qui, à l'époque, s'est retrouvée un peu...sans trop savoir comment, rentrer quelque part, s'est retrouvée dans le Groupe Convivialité qui était lui-même chapeauté par Stéphanie qui est partie et X...enfin, elles ne se sont pas très bien entendues. Il y a eu des problèmes de personnalité qui ont fait que, après, j'ai dit à X : « *mais, de toute façon, je crois que tu as autre chose à faire que d'être dans un Groupe de Convivialité et tu as des choses à dire* ». Voilà. Et je l'ai ramenée...au Comité de Coordination... Bon, elle a une personnalité qui est un petit peu pas facile, que beaucoup...avec laquelle beaucoup de gens...clashent mais...n'empêche qu'elle fait quand même beaucoup avancer les choses et elle...elle fait beaucoup de choses et elle est...elle est quand même très intéressante dans ce qu'elle peut donner de manière totalement désintéressée dans ce qu'elle peut donner à La Louve. Voilà. Donc...moi, j'ai travaillé avec elle dans le Groupe Evènements, pour l'évènement LIP. Cela n'a pas été facile sur le plan relationnel mais n'empêche que le travail qu'elle a fait...moi je lui tire mon chapeau parce qu'elle a fait un super boulot et c'est un peu toujours comme cela. Voilà, elle provoque des difficultés relationnelles mais n'empêche qu'elle fait un très bon boulot.

...Voilà, donc les...donc les groupes de...le Comité de Coordination...s'est mis en route...s'est mis en...en place. Et du coup, on a quand même pu...(...) arriver à comprendre comment tout...tout...comment cela se...cela fonctionnait et...aussi nous...nous on ne comprenait pas, par exemple dans les Evènements... après bon...moi je suis revenue dans le Groupe Recrutement parce que...ensuite, dans le Groupe Approvisionnement, je ne pouvais plu...venir aux réunions. Ça c'est relativement récent. Le sachant, et bien j'ai arrêté le Groupe Approvisionnement... Et puis, il y avait des choses que je ne comprenais pas très bien dans ce Groupe. Enfin, il y a des choses qui me paraissaient un peu bizarre. Donc je...je ne comprenais plus très bien ce qu'on faisait. Donc...j'en suis partie parce que je ne voyais pas très bien le...le...le...je n'arrivais plus à trouver la finalité de ce groupe. Enfin le...oui la finalité.

Moi

Qu'est-ce qui s'est passé ?

Muriel

(...) Pardon, qu'est-ce que ?

Moi

Qu'est-ce qui s'est passé ?

Muriel

Il ne s'est rien passé. C'est un groupe qui ronronnait. Moi, je trouve que c'est un groupe qui ronronnait... Il y a des gens qu'on ne voyait jamais, qui passaient une fois de temps en temps « coucou »... J'ai travaillé sur un tableau de producteurs...petits producteurs, je ne comprenais pas à quoi il servait puisque, au bout du compte...il y a...le GRALL ne fonctionnait pas avec. Or, le GRALL était quand même prévu - enfin, c'est ce qui m'avait semblé - était prévu pour être un laboratoire d'essai, avec...il y avait les petits producteurs : on a bien dissocié les grosses...enfin, les grossistes on va dire et les petits producteurs. Et ce tableau de petits producteurs...tout le monde proposait des gens et...personne n'a jamais été piocher dedans pour...commencer à...à rencontrer des producteurs. Donc, il y a eu un moment donné où je n'ai pas compris à quoi cela servait et je ne comprends toujours pas à quoi il sert d'ailleurs... Maintenant, j'ai d'autres réponses mais je crois qu'il ne sert franchement à rien. C'est une espèce de...peut-être...de vitrine, de...je ne sais pas. Voilà...

Moi

Mais c'est...c'est censé être central au sein de La Louve. Qu'est-ce que tu penses de cela ?

Muriel

Et bien, aujourd'hui moi j'ai très, très, très franchement la sensation que tout ce qui concerne l'approvisionnement...bouffe c'est Y qui gère cela avec une ou deux personnes sur...avec lesquelles il est conseillé, qui ne sont pas forcément...qui ne sont d'ailleurs pas des gens de La Louve, donc avec des gens qui conseillent, qui sont des pointures...en charcuterie, des pointures meilleur ouvrier de France en...en...- comment dire - en...en fromages. Et puis, tout ce qui touche...le vin, les champagnes et bien c'est Brad qui fait son truc tout seul en tant qu'œnologue et qui...qui n'a...tout le monde a proposé des producteurs qui n'a pas en France, surtout, le petit producteur qui, dans le sud de la France « ah mais, je le connais bien. Mais j'habite à Bordeaux. J'ai une maison...bon etc. Je viens de Bordeaux, etc. je connais le machin qui...il travaille en bio, il n'est pas cher. Il livre sur Paris ». Enfin, tout le monde...tout le monde avait son petit producteur de vin. Jamais, jamais...Brad n'est allé faire des essais avec...avec ces producteurs-là. Donc, il a la main mise sur ses propres producteurs avec lesquels il a de très bons prix, je reconnais. Il a certainement de très bons vins, mais en fait...donc...donc cela ne sert à rien puisque je...je ne vois pas à quoi cela sert de...de ramener des...des... Donc, c'est central mais il n'empêche que...Y travaille avec...en Approvisionnements, il travailler avec...Rungis et...et puis, pour tout le reste, il travaille avec d'autres...d'autres producteurs qui lui ont été recommandés par...par des gens importants, sans doute...etc. mais pas...

Moi

Et toi, par rapport...enfin, toi tu m'as dit que tu venais d'une AMAP...que tu avais une petite association. Donc...comment tu perçois cela ?

Muriel

Et bien, au niveau du GRALL...je trouve qu'on...on aurait pu faire des essais avec ces gens-là parce qu'on...on...on a...on a 150 personnes à...à fournir donc cela reste un petit groupement...enfin, c'est déjà un bon groupement de...de...de consommateurs mais cela ne reste quand même pas à...à l'étape du super...du supermarché. Pour un supermarché, je le comprends parfaitement mais vraiment parfaitement parce que...on ne peut pas travailler avec

10 petits producteurs pour le même produit parce que les petits producteurs ne vont pas pouvoir fournir...des...les quantités suffisantes. Mais il peut y avoir des productions un petit peu particulières... qui pourraient être fournies par des petits producteurs justement et... Je ne sais pas, par exemple... tout ce qui est... tout ce qui est fruits rouges, par exemple, c'est... cela existe en Ile-de-France... : il peut y avoir des cueillettes qui peuvent être organisées aussi par... par La Louve, enfin des cueillettes pour les gens de La Louve qui vont les cueillir et qui ramènent... je ne sais pas moi... 50 kg de cerises, 50 kg de... de fraises... qui vont être vendus en vrac et qui seront... qui seront... qui seront sur les terres... de l'Ile-de-France. Et ça... ça ce sont des choses qui pourraient être testées dès maintenant... voir aussi la motivation des gens à les cueillir, tout cela... tout cela ça pourrait être... dès maintenant... fait. Or...

Moi

Et toi, tu as émis cette idée-là ?

Muriel

Non. Alors à...

Moi

Tu as discuté ?

Muriel

Non, parce qu'à l'époque j'étais... j'étais dans le... j'étais dans le... dans l'Approvisionnement. Moi, j'ai soumis un autre type d'idées qui était... à l'époque on... on travaillait sur comment faire... comment se faire livrer. Voilà. C'était cela. C'était surtout par rapport à cela. Donc moi, j'ai soumis l'idée que je savais qu'il y avait des... des agriculteurs, des petites structures ou moyennes structures qui se regroupaient dans les différents départements ou régions d'où ils étaient - parce qu'ils se connaissent tous, hein, les gars... il y en a un qui fait des veaux, il y en a un qui fait des poulets, il y en a un qui fait du maraîchage, il y a l'autre qui fait des pommes, ils se connaissent tous entre eux -...et donc, ils se sont regroupés en... en... ce sont des groupements, des GIE. Et... moi, j'avais apporté cette idée que les GIE étaient des gens très intéressants pour nous parce que, justement, ils pouvaient amener... par exemple, en Eure-et-Loir, il y a beaucoup de pommes, il y a beaucoup de vaches, il y a du lait, il y a des yaourts, enfin, il y a tout cela qui se fait et il y a de la viande aussi, forcément... et... il y a des veaux, il

y a tout cela pouvait être intéressant pour La Louve. Bon !...cela n'a pas donné...j'ai dit : « moi je...je peux faire venir le...le président de ce...de ce groupement qui, en plus... ..a de très bonnes...accointances avec...avec le...le...Ministère de l'Agriculture et essaie de se faire entendre...qui a de bonnes accointances aussi avec le...le groupement des...de...de...de la bio...en biologie, de l'asso...de...oh, de tous ceux qui sont en agriculture biologique quoi, voilà ». Et...je trouvais que cela pouvait être intéressant qu'il vienne...expliquer un petit peu comment cela fonctionne. Et je connaissais deux personnes, au groupement...au...Groupe Approvisionnement qui étaient...qui...qui déjà commandaient dans cette...dans ce groupement, dans ce GIE. Donc, cela me paraissait intéressant. Alors, que cela soit eux ou un autre mais c'était la démarche qui était intéressante. Je n'ai pas...et bien, il n'y a pas eu d'écho par rapport à cela. Et, je n'étais pas à la toute dernière...l'avant-dernière AG où il y a une fille qui s'appelle Z, je crois...qui est...qui est...

Moi

Chef cuistot...

Muriel

...chef cuistot...elle-même elle a...elle a un restaurant ou quelque chose comme cela et elle a proposé cela. En fait, elle a proposé cela mais c'était un petit peu plus loin sur... ..

Moi

En Loire ?

Muriel

Oui, c'est cela : en Loire-Atlantique ou quelque chose comme cela. Et je me suis dit : « bon et bien voilà...c'est fait ». Maintenant apparemment on ne va pas travailler avec eux, si j'ai bien compris. Mais voilà, en tout cas je trouvais intéressant de...de...de travailler avec des gens comme cela qui restent, quand même, des groupements...c'est...c'est quand même des petits. Ce n'est pas des grosses...ce n'est pas des très grosses structures. Donc voilà, cela me paraissait intéressant. Et bien, je peux peut-être en reparler à Y qui, depuis, a sans doute oublié...ce groupement d'achats mais...ce...ce, pardon, ce groupement d'intérêt économique, mais...je pourrais peut-être lui en parler.

Moi

Tu trouves qu'il y a eu un glissement dans les...par rapport...enfin, quand on a rejoint La Louve, d'ailleurs...enfin on était à la même période...

Muriel

Oui.

Moi

...et il y a eu...enfin, on parlait beaucoup du local, du circuit court...

Muriel

Oui.

Moi

Est-ce que tu trouves qu'il n'y a pas eu un glissement entre temps ?

Muriel

...(rires)...(...) Disons, Rungis est arrivé...et Rungis, comme...moi, comme beaucoup, ont se faisait des idées sur Rungis et c'est vrai que Y. a remis les choses en place en expliquant ce que c'était Rungis, effectivement. Et Rungis s'est développé aussi avec des petits producteurs. Peut-être qu'il y a 3 ans ce n'était pas aussi développé que cela. C'est possible. Donc moi, il y a aussi beaucoup de connaissances que je n'ai pas par rapport à tout cela. Donc c'est difficile. J'ai un peu de mal à répondre à ta question parce que... ..il y a peut-être eu un glissement mais, en même temps...c'est une évolution...

Moi

C'est compensé par le...voilà, c'est une évolution

Muriel

Oui. C'est aussi une évolution... Et puis moi, il y a des choses que je ne savais pas il y a 3 ans que je sais aujourd'hui. Donc...il y a des choses que je ne savais pas mais je...parce que Y. ne

les a pas expliquées non plus. Et peut-être que lui a évolué aussi. En 3 ans il a certainement... appris énormément de choses parce qu'il est vraiment plongé là-dedans à 100%. Il y a 3 ans ce n'était pas le cas. Donc... lui aussi il était sur les circuits courts, les petits producteurs. Bon maintenant, il s'avère qu'il y a aussi beaucoup de conseils qui sont donnés par la Park Slope et qui ont dit : « ...et bien non, il ne faut pas travailler avec 10 petits producteurs, il faut en trouver un plus gros et qui va pouvoir... fournir ». (...) Alors, tout le monde évolue dans ce... là-dedans... Y. le premier, moi aussi j'ai appris plein de choses. J'ai appris aussi ce que c'était que... ..Rungis, que ce n'était pas cette... méchante...

Moi

Que ce n'était pas ce... mastodonte...

Muriel

...cette *machine* tentaculaire qui absorbait tout et qui...et auprès desquels tout le monde se servait. Non, pas du tout. J'ai appris que les...les supermarchés, avec leurs propres groupements d'achats, ne travaillaient pas avec Rungis et qu'effectivement le boucher de quartier il est...il travaille avec Rungis. Il va chercher sa viande là-bas. Après, à lui de savoir choisir et à lui de savoir négocier. Et c'est ce que fait Y.. Mais Y. apprend beaucoup, je pense, en allant à Rungis. Bon. Mais depuis, j'ai quitté le...le groupement d'achats...le...

Moi

Le Groupe Approvisionnement.

Muriel

...le Groupe Approvisionnement...puisque le mardi soir ce sont les jours de réunions et je ne suis plus disponible. Donc...donc j'ai...j'ai quitté à cause de cela...et aussi à cause de...j'avais l'impression qu'il n'y avait pas de sens dans...dans ces tableaux que je remplissais et que je ne voyais pas à quoi cela servait puisque le groupement d'achats enfin Y. ne s'en servait pas et qu'en fait c'était lui qui était décisionnaire, finalement, dans le...avec le conseil de...2-3 personnes, mais c'est lui qui était décisionnaire. Donc moi, je n'ai pas ressenti cet...même dans le groupe, cette démocratie. Alors en...en même temps...personne n'y connaît grand-chose, finalement : il faut bien dire ce qui est. Il y a plein de gens qui ont plein de bonne volonté mais il y a beaucoup de gens qui n'ont pas cette connaissance.

Moi

Ce ne sont pas des spécialistes.

Muriel

Ce ne sont pas des spécialistes et il y a plein de gens qui...qui connaissent un peu la nourriture mais, la nourriture sur le plan nutritionnel peut-être mais après...sur le plan achats...il est un peu tout seul. Je crois qu'il est un petit peu tout seul. Donc il y a...donc voilà. Je pense que, depuis 3 ans, Y. il a, lui-même, beaucoup évolué.

Moi

Il se fait remonter beaucoup de choses aussi.

Muriel

Et bien oui, oui. Il a appris et c'est normal. Et puis...c'est...c'est...en plus c'est un lieu extrêmement...il s'en passe des choses quoi. C'est très...très riche.

Voilà. Après, il y a eu ces fiches techniques...sur lesquelles on a travaillé...je ne voyais pas trop...rentrer dans l'histoire de...au 12^{ème} siècle, au 13^{ème} siècle dans tel pays...bon, je me suis dit : « c'est vraiment...pff »...

Moi

Tu étais toujours dans le Groupe Approvisionnement ?

Muriel

Oui, il y a eu un...sous-groupe, on va dire. Il y a eu des groupes fiches. C'est-à-dire... En fait, on nous a dit : « voilà...il faut qu'on apprenne les produits. Il faut qu'on apprenne les familles de produits pour, le jour où on a au téléphone un...un agriculteur ou un...ou un...un grossiste...et bien qu'on sache de quoi on parle ». En fait, moi je ne voyais pas non plus...voilà, il y a...moi, il y a un chaînon qui manquait...ces fiches...ok. On parle de la farine, on parle des champignons, on parle de...du dentifrice mais, à part à la fin où il y avait le rapport, un petit peu, avec La Louve, la vente, les conditionnements et tout cela, moi franchement, je me disais : « c'est...c'est bien, c'est intéressant en soi-même ». En soi, c'est intéressant mais après, le rapport avec l'approvisionnement, les produits, je ne voyais pas. Et en plus de cela, comme

de toute façon ce n'est pas nous qui étions en contact avec les...avec les professionnels, je ne voyais pas très bien...

Moi

Cette accumulation de savoirs sur des...sur des produits spécifiques...

Muriel

Moi ce que...ce que je trouvais plutôt intéressant et c'est...moi, ce qui me semblait intéressant à faire c'est ensuite de faire une synthèse. Mais, c'était plus qu'une synthèse. C'était un...un hyper condensé...qui dit : « ce produit... » qui pourrait être, ensuite, mis en toutes petites fiches...un petit peu... Chez Castorama, à une époque - enfin, je ne sais pas s'ils le font encore - mais il y avait, à la sortie...des petites fiches au format...demi...1/2 A4 ou même 1/2 A5, des petites fiches grandes comme cela, recto-verso, qui...qui...parlaient de « ...et bien voilà, vous voulez...vous voulez accrocher vos tringles à rideaux, vous avez besoin de cela - un peu comme une recette de cuisine - vous avez besoin de cela, vous avez besoin d'acheter ci, voilà ce qu'il faut savoir » et...et avec des petits dessins et « voilà comment on fait ». Et cela fait un petit recto-verso. Et je me suis dit : « on pourrait faire des fiches très synthétiques sur les produits, sur le pouvoir nutritionnel. On l'achète en bio, on ne l'achète pas en bio...qu'est-ce que...qu'est-ce que cela peut faire comme différence... Le...effectivement aussi sur la terre qu'est-ce que cela peut amener dans la terre, les nutriments...et puis après...c'est...c'est riche en tel produit. Cela fait...au niveau santé, c'est bien pour telle et telle chose...etc. » Enfin...un peu comme on peut trouver sur les étiquettes...de...des produits industriels qui sont distribués mais pas mensongers quoi. Là, ce n'est pas du marketing. C'était une...avec une vraie information. Voilà. Et là, ça je trouvais que c'était intéressant. Pour l'instant, on est toujours dans les grands exposés qui durent 3/4 d'heures, sous Powerpoint, qui sont très beaux. En plus, il y en a de très, très jolis mais je...encore une fois, je me suis dit : « bon, c'est intéressant mais... » avec...moi je trouve qu'avec La Louve...c'est un petit peu lointain. Je...je suis une fille très pragmatique donc...si je ne vois pas le...le rapport de ce que je suis en train de faire avec ce qui...ce qu'on...ce qu'on va faire, je finis par m'essouffler et, au bout d'un an et demi ou deux ans, bon j'avais l'impression qu'on n'avancait pas, voilà.

Après, il se trouve que...j'ai une activité qui m'a...reti...enfin, qui m'a empêchée d'être libre le mardi soir, donc...j'ai dit à Guillaume et Y. que j'étais désolée, que je partais du Groupe...Approvisionnements... D'autant plus que j'ai fait un petit peu...j'ai fait un petit peu

de...recrutement, un petit peu à mon insu quoi. Je suis venue une fois sur un vide-grenier et je me suis mise derrière le...la table et puis je...j'ai fait du recrutement...un peu comme cela, d'une manière...informelle et puis cela s'est très bien passé. J'ai bien parlé. Enfin bon, cela marchait bien et cela m'a beaucoup. Donc, je me suis un petit peu plus investie où là j'avais des...des...des périodes où c'était beaucoup plus possible pour moi. Et il se trouve que...il y a une...on avait besoin de formulaires : formulaires de contrats pour faire signer les gens quoi, des contrats. Et...et ces formulaires on n'arrivait pas à les obtenir auprès du Groupe...Design et Communication. Et il y a eu plusieurs...plusieurs demandes et cela commençait à poser un problème. Donc moi étant graphiste j'ai dit : « bon et bien voilà, s'il y a un problème »...ces formulaires je les avais donc sur papier...cela faisait 3 mois qu'on les réclamait et il n'y avait pas de réponse, j'ai dit : « bon, ce n'est pas très compliqué. Je peux les refaire ». Donc, je les ai refaits... Deux jours plus tard, on les a imprimés. C'était fait...tout le monde était content. On avait enfin nos formulaires parce qu'il n'y en avait plus et...et puis on a...on en a profité pour faire pas mal de mise à jour et de correction et on a fait plein de versions.

Et au fil du...des...des mois et bien j'ai...je me suis plus investie dans le Groupe Recrutement. Je me suis davantage...investie aussi là-dedans, dans tous ces formulaires dont on avait besoin. A chaque fois, on redemandait quand même au Groupe Communication, on n'avait pas de réponse...donc, devant le silence radio...du...de tout cela, j'ai dit à Mathilde et Mathieu, j'ai dit : « et bien écoutez, si vous voulez moi je peux m'occuper de faire tous les formulaires qui...dont on a besoin pour le Recrutement ». Et puis après, et bien du coup c'est arrivé sur les petites affichettes... ..quand il y avait des journées portes ouvertes... Il n'y avait plus personne pour les faire. Donc et bien j'ai dit : « bon, je peux les faire ». Après, il y a eu une animation, Mathilde m'a dit : « est-ce que tu peux faire ? » « Et bien oui, je peux faire »... Tout ce qui était au local, dès qu'il y avait une affiche je la faisais et... Mais c'était déjà des...c'était quasiment du tout fait. Après, moi je n'avais plus qu'à changer une date, un titre... Ce n'était pas très compliqué quoi. Bon, aujourd'hui, cela...cela commence à s'enrichir. Il y a les partenaires, il y a tout cela. Bon du coup je...je... Alors maintenant, du coup, j'ai pris officiellement...la partie...graphisme pour tout ce qui est...Recrutement. Donc, tout ce qui touche au Recrutement je m'occupe de faire... Et c'est pareil à la...à l'Évènement. Il a fallu faire une affiche : « allo, le Groupe Communication ». Silence radio. Donc on a dit : « et bien, je la fais ». Donc je la fais. Maintenant, je vais faire le prochain évènement, je ferai aussi l'affiche...du prochain évènement.

Voilà, donc les choses se font...les choses se construisent un petit peu en fonction des disponibilités des uns et des autres et des propositions et...voilà. Donc du coup, je suis rentrée

dans le Groupe... Evènements. J'en suis ressortie parce que je n'ai plus le temps... et puis, j'ai des petits problèmes relationnels aussi qui font que je préfère ne pas trop m'investir dans ce groupe. Et je me suis mise dans le Groupe Recrutement sur lequel je ne fais plus vraiment beaucoup de recrutement parce que je ne suis plus disponible le samedi, mais je continue quand même, en transverse, à faire... du... à faire la communication... pour le Groupe Recrutement. Voilà, voilà.

Donc je ne sais plus... je ne sais pas si j'ai répondu à tes questions.

Moi

Tu as répondu à plusieurs questions... Mais moi, je voudrais... alors, je voudrais revenir à un point sur... Donc toi, tu as fait l'expérience AMAP. Je voudrais bien que tu me parles un peu plus de ... des expériences associatives que tu as eues et... que tu fasses le parallèle avec ces expériences-là - donc AMAP, Association Groupement d'Achat et... et La Louve - en quoi cela te semble différent et en quoi La Louve... est intéressante ou moins intéressante.

Muriel

D'accord. Alors, l'AMAP ce n'est pas vraiment une association, ce n'est pas vraiment... c'est... c'est une... c'est une association... C'est un groupement d'achats en fait qui est de fait. Il n'y a aucun... rien n'est écrit et l'AMAP il y a un référent qui va faire le lien avec les acheteurs et le producteur, pour éviter que le producteur se retrouve avec 50 personnes qui l'appellent en lui disant : « hein, hein, etc. » Donc moi, j'ai fait ce... j'étais ce lien-là... Je me suis rendu compte quand... Je dis 50 parce qu'on est monté à 50 dans le... dans la petite AMAP que je... que je gérais... On proposait... enfin, avec les... les anciens et puis ceux qui étaient toujours là... enfin, c'était plutôt moi qui proposait mais je... j'en parlais avec eux, on proposait... des journées visites chez l'agriculteur, même méchouis, etc. parce que lui il avait plusieurs AMAP et donc il faisait des journées comme cela où il regroupait tout le monde. Et... à chaque fois... et bien, sur 50 personnes - et pourtant c'était le dimanche - on touchait peut-être 3-4 personnes, pas plus. Pourtant, c'était le... l'été, c'était... avec les gosses... Ils allaient jouer avec tout le monde. On pouvait emmener son ballon, il n'y avait pas de voitures, bon etc. (...) Donc... je... je me suis dit : « ...tiens c'est bizarre, cela ne bouge pas beaucoup. Pourtant, on propose un truc sympa, ludique ».

Moi

C'est dans la charte aussi de l'AMAP d'aller chez l'agriculteur une fois par an.

Muriel

Oui. Oui. Alors, moi j'étais...je ne suis pas rentrée dans le réseau, voilà. Donc j'ai fait...moi, je suis très indépendante donc je...je n'ai pas voulu rentrer dans le réseau parce que je ne voulais pas avoir des obligations après d'assister aux AG, de...d'assister à ci, à ça. A l'époque, j'avais énormément de travail et je n'avais vraiment pas le temps de tout cela. Donc moi, je faisais mon petit truc toute seule. Après, quand...quand j'avais aussi besoin de distributeurs parce que...là-bas...enfin, pour les AMAP, on distribue. Donc on pèse. Il fallait deux distributeurs et même...et je me suis rendu...très vite rendu compte qu'il y en avait toujours un qui...ne venait pas : soit il avait oublié, soit il arrivait en retard, etc. Donc, il fallait décharger le camion. Il fallait...il fallait organiser. Il fallait vendre. Enfin bon, il fallait...faire les paniers. Et il en manquait toujours un. Donc moi, je me retrouvais toujours à...à suppléer le...le manquant. Je me suis rendu compte que...c'était toujours comme cela. Et puis, j'en ai parlé avec des gens qui me racontaient un peu le même type d'expérience dans les associations. Je me suis rendu compte que moi c'était ma période...première expérience associative. Moi, j'arrive du milieu...*business*...société, SA, SARL où...où tout n'est que profit et...et l'argent est roi. Donc...j'étais un petit peu...je m'attendais à ce que dans l'associatif il y ait beaucoup plus de bénévolat, beaucoup plus de...d'engagement de la part des gens. Moi, je suis quelqu'un de très engagé d'une manière générale. Je découvre le milieu associatif et je m'y sens extrêmement bien. Je trouve que c'est un milieu qui me...qui me convient, qui me plaît. Mais, quand je m'engage, je m'engage. C'est aussi mon tempérament. Je suis quelqu'un comme cela, bon point à la ligne. Je n'ai pas de...je n'ai pas de mérite particulier, c'est ma façon d'être... Et je découvre des gens qui sont dans le milieu associatif mais qui, en fait, soutiennent en y étant, en versant une cotisation mais qui n'ont pas le temps de faire autre chose ou qui n'ont pas envie, je n'en sais rien. Après chacun sa vie. Je finis pas trouver que c'est quand même très lourd. Très, très lourd tout cela et que, au fil des années on tire des gens et je me suis un peu essoufflée. Donc j'ai...j'ai...j'ai dit : « et bien, je vais faire mon association et, puisque de toute façon tout est très lourd, et bien je vais faire mon association toute seule et je ne demande rien à personne ». Et je...c'est ce que j'ai fait. Mon petit...ma petite association Bio 75, je suis toute seule dedans. Je ne fais pas d'asso...de...de...d'assemblée générale. Personne ne me demande rien. C'est pour dire. Personne ne m'a jamais demandé comment fonctionnait Bio 75, tout le monde paie

sa cotisation et personne ne pose aucune question et ne demande rien. Et cela fait 2 ans. Donc c'est pour te dire que tu vois les - je parle des Parisiens parce que ce n'est pas la même chose en province - mais les Parisiens ne sont pas curieux, tout ce qui les intéresse c'est d'avoir les légumes qui arrivent dans leur panier et de savoir que...les légumes sont bios et que le mec il cultive en bio. Le reste...et que...et que cela soit le plus...que cela change le plus souvent possible et de râler de temps en temps en disant : « en plein hiver on a toujours un peu la même chose ». « Oui, c'est l'hiver. On est en Ile-de-France, c'est normal. Voilà ». Donc...je me suis rendu compte de cela. Donc j'ai été un petit peu déçue, je peux dire. Mais...

Moi

Bio 75 c'est aussi des paniers ?

Muriel

Ce sont...c'est des paniers effectivement. C'est des distributions de paniers. Donc là, je me suis dit : « forte de mon expérience, vous n'aurez même plus à venir aux distributions. Donc, les paniers arrivent tout fait, tout prêt. Tu arrives, tu prends ton panier, au revoir ». Donc, j'ai réussi quand même à discuter un peu avec eux... J'ai lié quand même...pas de...j'ai eu des liens...de...de...relationnels. Enfin bon, que ce ne soit pas juste comme...à La Ruche qui Dit Oui où on vient, on prend son...son panier et on repart. Donc là, maintenant, on discute un peu. Je connais tout le monde...on se fait la bise...on bavarde un petit peu et puis, après, on parle d'autre chose aussi, bon. Il y a quand même...il y a des gens, toujours...

Moi

Ils n'auront pas...toi tu faisais...c'est toi qui faisais les paniers et les gens venaient...récupérer les paniers. Donc, toi tu faisais tout cela bénévolement pour...pour les autres ?

Muriel

Oui. Alors, je ne pouvais pas faire les paniers parce que le producteur étant un peu loin, je ne pouvais pas aller faire les paniers et...et le producteur ne sait pas...ne voulait pas se déplacer parce que lui il a...il ne veut pas venir à Paris. Donc il m'a dit : « ...tant que tu ne grossis pas trop...c'est ok, je te...je te... je te donne mes produits. Enfin, tu bénéficieras de mes produits. Mais, si tu grossis trop moi je n'aurai pas le temps de...de venir. Donc il faut que tu trouves quelqu'un pour venir les prendre » et...et du coup, il fallait qu'il les fasse. Donc moi je...je lui

ai dit : « 1€ par panier et c'est main-d'œuvre comprise. C'est-à-dire que tu fais les paniers et je te donne 1€ par panier pour faire le panier ». Donc, il m'a dit : « ok ». On a fonctionné comme cela. Du coup, les paniers étaient un petit peu plus cher mais cela...cela corres...tout le monde était ravi. Cela marchait bien. Donc pas de problème.

Voilà. Donc, je me suis rendu compte que le Parisien en tout cas était quelqu'un de très volatile, engagé peut-être, mais engagé jusqu'à une certaine mesure et qu'il ne faut pas que cela le dérange de trop dans ses habitudes de vie. Donc, à part 2-3 purs et durs, je dirais franchement ce n'est pas très engagé...voilà. Et, quand la Ruche a commencé à...exister - la Ruche qui Dit Oui - c'était il y a 3 ans à peu près, voilà, et bien il y en a plein qui ont foncé là-dedans...alors que ce n'est pas une association, que les producteurs sont étranglés, que finalement il n'y a aucun lien entre le producteur et le Parisien qui vient chercher son panier - ses produits plus exactement - que l'été ils se retrouvent toujours avec la même misère de...de commandes parce que les Parisiens sont en vacances et que, finalement, c'est là où on produit et bien c'est là où ils ne vendent rien... Voilà. Donc en fait...c'est très...cela a été bien au début pour les producteurs, je crois, qui ont...qui se sont tous engouffrés là-dedans, qui en reviennent peut-être un petit peu, pour certains, pas pour d'autres. Je...je...là je ne peux pas dire pour tout le monde. Mais je me suis rendu compte que...et bien les Parisiens ils...ont foncé là-dedans et...les AMAP...sont parties en chute libre parce que l'AMAP c'est quelque chose de beaucoup trop contraignant.

Donc moi, dans mon association, j'ai...j'avais aussi tenu compte de cela. J'avais très bien compris que les Parisiens, d'abord ils ne s'engagent plus pour un an. Donc les AMAP c'est souvent devenu non pas l'année entière mais par saison : saison d'été, saison d'hiver et pour certaines, pas pour toutes. Et moi, j'ai donc offert la possibilité à tous ceux qui s'inscrivaient à Bio 75 non plus six mois mais trois mois - donc 12 semaines - et j'ai offert la possibilité de reporter une fois par trimestre le panier qu'ils avaient. Une fois par trimestre cela correspond à des vacances. En gros, tu as des...une vacances...tu as des vacances par trimestre, donc cela leur permet, pour ceux qui les prennent, pour ceux qui sont enseignants par exemple, cela leur permettait de...de reporter. Donc, cette souplesse c'est vrai que, du coup, il y en a beaucoup qui ont trouvé cela vraiment bien. Mais, par rapport à La Ruche, évidemment, c'était...voilà, ce n'était pas la même chose. Maintenant, ce n'est pas la même éthique. Moi, je n'ai pas les mêmes valeurs et les Ruches ne sont pas forcément bios, alors que moi je voulais vraiment être en bio. Je veux offrir des...je veux offrir du maraîchage bio. Pour moi, c'est hyper important. J'ai fait cela aussi parce que ma démarche cela a été de squeezer la grande distribution, le plus possible. Alors, évidemment ce n'est pas avec mes...mes...ma petite dizaine de...de...de

Parisiens que je vais le faire. Mais n'empêche que moi, personnellement, pour moi c'est important. Cela me permet aussi d'avoir un propre panier au sein de ma propre association et je sais d'où viennent les légumes, je sais comment ils sont cultivés. Je connais la terre parce que moi-même j'ai été y mettre les mains et j'ai désherbé, et j'ai tout fait à l'ancienne comme le producteur, comme le maraîcher. Donc je connais tout cela. Maintenant, si je...s'il y a quelque...voilà, si la grande distribution...moi je n'y mets plus les pieds et je...et cela...cela fait 30 ans que je n'en peux plus de la grande distribution. Et j'ai...j'en étais arrivée à un point où je rentrais dans un magasin en me disant : « il faut quand même que j'achète quelque chose à manger » et je ressortais sans rien acheter. Je ne pouvais plus. Je n'y arrivais même plus. Donc j'étais...physiquement je n'arrivais plus à acheter.

Moi

Cela date de quand ?

Muriel

Il y a au moins 20 ans. Donc après, il y a eu...j'ai trouvé d'autres filières et puis...puis les AMAP...et puis, petit à petit, j'ai trouvé d'autres... Quand on commence à chercher, on trouve tout cela. Mais, au début, j'étais...et puis, il n'y avait pas Internet... Je n'étais pas très renseignée. Je...alors on se refilait des...des...des filières. On se refilait des...des tuyaux mais...Internet n'était pas encore...enfin, il y a 30 ans Internet n'était pas aussi développé et puis...et puis, tous ces gens-là n'étaient pas...n'avaient pas les moyens de...de se faire les sites. Il y a cela aussi. C'est que les petits producteurs...ils n'avaient pas de site. Et puis, Internet ils ne connaissaient pas et puis le...et puis tout cela eux, ils avaient les mains dans la terre et le reste... Alors, on travaillait par fax. Moi, au début, j'étais encore en fax avec mon producteur qui ne voulait pas entendre parler d'Internet. Aujourd'hui, il travaille avec...La Ruche, il est bien obligé de passer sur... Bon enfin, voilà.

Alors, pour revenir donc...tu vois, la démarche de départ. Maintenant, le milieu associatif je le connais donc comme cela, par mes très petites expériences. Je n'en ai pas fait beaucoup.

Moi

Tu as commencé, disons, il y a 7 ans en créant ton association, en...en intégrant une AMAP...

Muriel

Oui, c'est cela. Il y a à peu près 7 ans.

Moi

A peu près 7 ans. Et qu'est-ce qui a fait que...tu t'es engagée toi-même ? Qu'est-ce qui s'est passé...il y a 7 ans ?

Muriel

Et bien...pff, parce que je...je...je ne sais pas. Je... Si, voilà. Il se trouve que... Voilà, il se trouve que l'AMAP j'étais, moi, consommatrice. J'étais dans...dans le réseau...dans l'AMAP. J'étais dans cette AMAP et les...il y avait deux personnes qui s'en occupaient beaucoup, qui...il y en a une qui déménageait et l'autre qui vou...qui déménageait aussi, enfin je ne sais plus très bien exactement la raison. Bref, l'AMAP se retrouvait sans personne. Et...les deux sont venues me voir en disant - parce que m'étais...je faisais quand même beaucoup de choses au sein de cette AMAP - et les deux sont venues me voir en disant : « et bien voilà, nous on s'en va... ». Il n'y a plus personne. Est-ce que tu veux t'en occuper ? » Bon, je me suis rendu compte que ce n'était pas bien sorcier...que cela fonctionnait. Et je me suis dit après : « et bien, pourquoi pas faire moi-même aussi ». J'avais proposé à tous les Amapiens...j'ai dit : « et bien voilà, je peux peut-être offrir aussi autre chose que du maraîchage, vous offrir... » J'avais pris contact avec pas mal de gens : donc des champignons...des œufs, des poulets bios, tout en bio, etc. Donc j'avais...je m'étais dit : « je vais pouvoir diversifier...l'offre que je...que je peux...que je peux donner ». Voilà, donc je me suis...c'est comme cela que j'ai cherché pas mal de producteurs et j'ai...j'ai...j'ai trouvé pas mal de choses et j'ai appris beaucoup de choses aussi. Voilà, donc c'est avec cette expérience-là que...je...je...quand je suis rentrée à La Louve, je me suis dit : « et bien, je vais faire profiter de cette expérience-là à...au Groupe Approvisionnement à La Louve ».

Alors après, La Louve est arrivée par là-dessus. Et... Alors, La Louve c'est une coopérative, ce n'est pas...c'est une association mais c'est quand même une coopérative... Ce n'est pas du tout aussi...même la dimension n'est plus du tout la même...et j'avoue que c'est complètement autre chose. Ce n'est pas du tout...cela n'a rien à voir avec l'expérience que j'ai eue. Donc là, j'ai...je réapprends tout aussi. Enfin, j'apprends d'autres choses. J'apprends...une autre manière de fonctionner dans un groupe... Moi j'ai...j'ai toujours travaillé seule. Je n'ai jamais travaillé en équipe, donc ne serait-ce que faire un compte-rendu de...de réunion, je ne

savais même pas le faire, tu vois. Donc...quand on était en réunion...Groupe Approvisionnement, et bien je n'ai jamais fait...je n'ai jamais eu de réunion...avec...5, 10 ou 15 personnes et je n'ai jamais fait de compte-rendu de...de réunion. Donc, tout cela j'ai appris aussi. J'ai appris, je...bon, ce n'est pas bien sorcier mais...il y a des gens pour qui...qui ont fait des études...et qui sont capables de...de gérer cela tout de suite, du premier coup. Moi, pour moi c'est un truc nouveau, tu vois. Moi, je n'ai jamais fait d'études, donc j'ai toujours, tout de suite, été sur le terrain et mon terrain cela a été le graphisme indépendante et donc je n'avais rien à voir avec toutes ces réunions et tous ces machins-là. Donc tu vois, moi j'arrive de très loin. Je suis mais à 100 milles lieux de...de par exemple toi de ce que tu sais faire...de ton approche...ton approche à La Louve. Moi je suis mais à...à des...des années lumière de tout cela, tu vois...

Moi

Et comment tu perçois le travail à La Louve ? Voilà, tu as parlé tout à l'heure du cloisonnement des tâches, tu as parlé...tu parles là de...de non production, quelque part, des compétences...acquises par ailleurs. Comment tu le perçois cela ?

Muriel

Alors, je trouve qu'il y a une...(...) je suis très...je suis mitigée, voilà. Je trouve que les compétences des uns et des autres ne sont pas du tout...- enfin ou très peu - utilisées parce qu'il y a trop de monde, voilà, et que...dans tous les groupes il y a... En fait, ce côté...démocratique...me paraît extrêmement compliqué et difficile à...à conserver... Et, de toute façon moi, de tout ce que j'ai pu voir sans être dans certaines expériences, mais des gens qui m'ont raconté...je vois bien que dès que...dès qu'on dépasse 10 personnes dans un groupe...la démocratie...elle n'existe quasiment plus, voilà. Alors, après c'est une utopie. C'est une illusion. C'est...c'est de faire croire que...on écoute tout le monde, tous les avis sont écoutés. Mais au bout du compte...rien n'est pris en compte. Du coup...c'est un peu là-dessus que je suis très mitigée... J'avais peut-être encore un peu d'illusions en me disant : « ah et bien voilà...une grosse...très grosse...association, Les Amis de La Louve, va peut-être résoudre ce problème que...qui...qui me paraît...difficile, compliqué » et... Alors, on se divise en...groupes. Après, en sous-groupes pour que les groupes ne soient pas...ne débordent pas de gens. Mais, au bout du compte...et bien quand j'ai quitté l'Approvisionnement je me suis dit : « qui prend les décisions là-dedans ?... Et bien, je ne sais pas. C'est...en tout cas, on n'en discute

pas. On propose des choses mais, au bout du compte, on s'aperçoit que...ce n'est pas très... » Enfin, moi j'ai trouvé que ce n'est pas très démocratique. Je me suis rendu compte que... ..dans le Groupe Evènements c'était pareil... .. En fait...voilà, il y a quelqu'un qui décide qu'on va faire cela. Alors, à part 2-3 petites choses qu'on va modifier parce qu'il y a quelqu'un qui a dit que, et que, et que, mais dans...dans les grandes décisions...c'est déjà pris. C'est fait, quoi. Il n'y a pas de... Voilà. Donc c'est pour cela que je me suis...j'ai une réponse un petit peu mitigée et...(...) bon, il faut le prendre comme cela. Peut-être que, effectivement...j'ai aussi cette expérience où c'est difficile de...de prendre une décision collégiale...avec 10 personnes. Quand il y en a...2 qui pensent cela, 2 qui pensent autre chose et 3 qui pensent autrement et encore 2 autres et un autre, et bien comment on fait ? Au bout du compte comment on fait pour décider ? Donc, il y a toujours...au bout du compte ce n'est pas forcément la majorité qui l'emporte. C'est...ce sont les responsables qui sont...qui vont peut-être décider. Alors, on va peut-être modifier un petit truc mais...mais c'est un peu toujours...les décisionnaires qui décident quoi, cela revient à cela.

Moi

Et cela te dérange ? Cela te perturbe ?

Muriel

Cela me perturbe dans la mesure où j'avais encore quelques illusions (*rires*). C'est peut-être cela. Mais je suis un peu...c'est que oui, j'ai peut-être encore...je suis un peu oie blanche là-dessus... Bon, je vois que non et puis après tout...voilà. Mais, ce que je veux dire c'est que, du coup, il y a quand même des gens qui sont laissés pour compte et c'est dommage parce qu'ils auraient peut-être pu apporter...un éclairage...intéressant. Du coup, cela veut dire aussi une perte de temps dans toutes ces réunions parce que c'est... Il y a des réunions on se demande à quoi elles servent quoi. On va passer 2 heures, 3 heures sur un truc...au bout du compte je ne vois pas très bien à quoi cela sert. Donc ce sont des pertes de temps. Alors, c'est un peu...faire croire que...on a un rôle à jouer... ..dans cet...dans ce supermarché : « oui c'est vous qui...c'est vous qui construisez La Louve. C'est vous qui faites La Louve. C'est vous qui décidez. On décide tout en AG ». Non, ce n'est pas vrai. On ne décide pas tout en AG. Ce n'est pas possible de toute façon. Et...quand les gens...moi, si tu veux, dans le Recrutement, quand j'ai fait du recrutement, dès qu'il y avait des questions qui touchaient justement à l'Approvisionnement, souvent...c'était souvent que j'étais avec...Catherine...Catherine

PUISEUX, Catherine avait toujours l'humilité de dire : « bon, moi je ne sais pas. Tiens Muriel, est-ce que tu peux répondre à la question ? » Et je me suis aperçu que j'ai dit beaucoup de mensonges puisque j'ai répété des mensonges que...que je croyais...je croyais que c'était vrai... Et aujourd'hui, je me rends compte que j'ai dit beaucoup de choses qui étaient fausses. Bon. Donc (...) bon c'est un petit peu difficile, si tu veux...

Moi

Je comprends.

Muriel

Moi, je suis très...je suis quelqu'un de très... peut-être un peu trop droit, je n'en sais rien. Mais du coup...je...je suis en porte-à-faux maintenant à qui j'ai raconté des...des...des bobards...en croyant dire la vérité. Bon, alors après, est-ce que j'ai envie de continuer là-dedans (*rires*) je n'en sais rien...

Moi

Oui, qu'est-ce qui te...qu'est-ce qui te ferait quitter La Louve ?

Muriel

(...)

Moi

Parce que tu as...tu as un regard très lucide sur...sur le fonctionnement. Cela fait longtemps que tu es là...

Muriel

Ecoute, pour l'instant je dirais : « rien ». J'ai failli te dire...j'ai failli te dire, quand même : « si toutes les décisions ne reviennent qu'à une poignée de personnes...ou même au Président tout seul ». Et j'ai un exemple par rapport à cela. C'est pour...voilà. Maintenant, après je me dis : « de toute façon c'est comme cela partout. Cela ne fonctionne pas autrement ». Enfin, je ne crois pas. Finalement, je ne crois pas. Tout...toutes les...les vraies décisions politiques, par exemple dans notre pays - enfin comme dans tous...dans tous les autres pays...

...démocratiques - au bout du compte, c'est dans les couloirs que les décisions se prennent. C'est machin qui va parler, entre deux réunions ils vont se parler entre eux et...et c'est...ce sont les deux phrases qui vont être dites à ce moment-là qui vont faire la décision, voilà. Je crois que, en fait, la vie fonctionne comme cela, voilà... Alors donc, La Louve va fonctionner comme toute...toute structure démocratique...toute organisation...où il y a du monde... Quand on voit que, ne serait-ce que dans un couple...mari-femme - peu importe - mais un couple...quand les deux ne sont pas d'accord...et bien qu'est-ce qui se passe ?

Moi

La loi du plus fort.

Muriel

(Rires) C'est le plus fort ou c'est...ou alors on se sépare, voilà. Ou c'est la loi du plus fort ou on se sépare si ce sont des choses importantes. Bon et bien en fait, cela revient à cela aussi hein. On...on n'échappe...on n'y échappe pas. Voilà. Donc finalement, je resterai quand même à La Louve parce que je trouve que c'est un projet magnifique. C'est quand même...c'est une belle expérience. Moi, je suis très contente de vivre cette expérience et donc...et, sur un plan personnel et donc et bien...j'ai envie de...

Moi

En quoi c'est magnifique ? En quoi c'est un projet magnifique ?

Muriel

C'est un projet magnifique dans la mesure où il...fédère un certain nombre de gens qui ont envie de porter ce projet aussi, qui ont peut-être aussi, eux encore, leurs illusions : je n'en sais rien. Mais c'est très fédérateur. On...c'est un très beau laboratoire de...de vie commune aussi parce qu'on...fonctionne ensemble. On rencontre des gens qu'on n'aurait certainement pas rencontrés en dehors de cela. Et, pendant ces groupes...pendant ces réunions, que ce soit Appro, Recrutement, peu importe les réunions, les...mêmes les coordinations...et bien on a...on apprend à travailler avec des gens avec qui on n'aurait pas forcément appris à travailler et on apprend à travailler avec des gens qui sont bénévoles comme nous. C'est-à-dire qu'on ne peut pas non plus envoyer chier quelqu'un parce que, après tout...lui aussi il est dans le...il est comme nous, il est comme moi et il est là et il donne de son temps et...et je ne me permets...et

qui je suis pour me permettre de lui dire que... que ce que tu fais cela ne va pas, que...
Donc...j'apprends, moi qui ai des petits problèmes de...de...de forme dans ma manière de
parler, j'apprends aussi la diplomatie, j'apprends à...à...à écouter tout le monde et à me dire...
... : « et bien oui, peut-être que c'est intéressant et peut-être qu'il faut lui laisser plus de place.
Peut-être que c'est quelqu'un qui ne sait pas s'exprimer, qui est timide, qui n'ose pas dire les
choses et qui a peut-être des choses à dire et...voilà. Donc c'est...c'est un appren...moi, c'est
un apprentissage aussi sur le plan personnel...pas sur le plan professionnel parce que cela n'a
rien à voir avec mon...ma profession, mais je...c'est un beau laboratoire...c'est un beau
vivier...de...de vie, de...de...de personnalité, de gens... ... Voilà, c'est une belle expérience
par rapport à cela. Et moi, je suis contente d'être dans...dans ce projet, de monter...d'être, de
faire partie des gens qui vont...qui mettent leur petite pierre à l'édifice, qui ajoutent leur pierre
parce que...un projet comme cela et bien je trouve cela bien et...surtout dans le quartier où cela
va être, où il n'y a pas grand-chose. Et c'est aussi de l'éducation. C'est aussi de montrer
que...avec le budget d'un...d'un hamburger...ou d'un...d'un truc acheter chez Mac Donald,
avec le même budget, on peut faire autre chose. C'est d'expliquer aussi ces petites fiches
synthétiques...sont...pour moi sont importantes parce qu'elles...elles peuvent expliquer un
certain nombre de choses...qui sont importantes par rapport à l'alimentation, au nutritionnel...à
la santé. Moi je suis...je...je me renseigne beaucoup là-dessus...voilà, maintenant sur le plan...
...je...je suis aussi contente que cela s'appelle un supermarché, parce que c'est un super
marché et je suis très contente que cela fasse la nique à d'autres supermarchés, que les Carrefour
City et tous ces...et les Monoprix et tous ces...ces...et les Auchan et tout cela...je suis ravie
que...à leur barbe on va monter un truc comme cela, un supermarché comme cela et cela...cela
me plaît aussi. Cela me plaît aussi de savoir que, et bien, je...bon je n'ai pas d'enfant
mais...d'une manière plus générique...je suis contente de participer à un projet qui va...qui
donne autre chose à...à présenter et qui peut nourrir les enfants un peu...enfin, mes enfants
différemment quoi.

Moi

Et...je reviens sur un truc très pragmatique, sur...- enfin, pragmatique - sur...combien de temps
par semaine tu consacres à La Louve ?

Muriel

Alors, cela dépend vraiment des semaines. Il y a eu des semaines, quand j'étais très, très impliquée, cela pouvait être peut-être... Je vais rajouter tous les mails parce que...il y a énormément de discussions et tu...tu le sais bien - tu es sur beaucoup de fils de discussions aussi - où il y a de vraies discussions et cela prend du temps tout cela - donc le lire et répondre - donc cela pouvait être une dizaine d'heures par...par semaine... Là, j'ai vraiment levé le pied parce que je travaille, justement, dans une autre association mais en temps que prestataire de services et...du coup je n'ai plus...j'ai beaucoup moins de disponibilités. Peut-être qu'il y a des semaines...depuis quelques mois...- si je retire les réunions hein parce que les réunions c'est 3 heures, c'est vite fait, c'est 3 heures par semaine quoi, c'est très vite fait - si je retire les réunions...je peux encore être à 2 heures ou 3 heures par semaine. Si je rajoute les réunions et si je rajoute les moments où je fais du recrutement...oui, cela peut remonter à 10 heures par semaine à peu...peut-être moins mais...5 heures, 6 heures...oui, à peu près. Non mais, là en ce moment, je fais...je n'ai...je n'ai plus rien fait en communication. Si je ne fais plus rien en communication...il peut y avoir des semaines où c'est une heure, pas plus. Donc c'est très...tu vois, il y a des semaines avec et des semaines sans.

Moi

Et tu penses que tu vas consacrer autant de temps à l'ouverture du super marché ?

Muriel

Oui, je...pour l'instant je peux. Tant que je peux, je le fais...je peux même...si je me retrouve *squad leader* je pense que j'aurais...cela sera plus que 10 heures par semaine, je suppose. Il faut voir. Il faut voir mais...mais cela pourrait.

Moi

Tu ne fais pas de coordination en ce moment ? Enfin...au sein de La Louve, tu n'as pas...de poste de coordinateur ?

Muriel

Non. Non.

Moi

Ok. Donc cela te prends...cela te fais une charge en moins et moins de temps aussi à consacrer.

Muriel

Oui, tout à fait. Tout à fait.

Moi

... Je voulais aussi te demander si tu t'es fait des amis à La Louve ? C'est-à-dire des gens que tu rencontres en dehors de La Louve.

Muriel

Alors, bon après, je ne sais pas ce qu'on met derrière le terme « ami » : ami, copain, camarade...

Moi

Oui, des gens avec lesquels tu vas prendre un verre par exemple mais pas discuter travail.

Muriel

Oui, c'est cela... Alors, oui j'ai rencontré...évidemment, il y a des gens avec qui je me suis senti...des...des...une approche...un...un bon *feeling*... Il y a quand même souvent...enfin, oui...il y a souvent un...boire un pot ensemble mais quand même souvent on parle de La Louve ou...parce que souvent dans les...les trucs aussi c'est que, en réunion, on n'a pas le temps...il y a plein de choses dont on n'a pas le temps de parler. Donc, quelquefois, les mails c'est bien mais...de visu c'est mieux et du coup, cela déborde, ou avant, ou après, sur...« on va boire un pot et on continue...on continue ce qu'il y a à faire ». Maintenant...et...et après, évidemment, cela déborde...indif...enfin, sur autre chose que...que de discuter de La Louve. Donc...
...après, si je ne devais pas...mettons que si...si je parlais de La Louve, par exemple, est-ce que...quels sont...est-ce qu'il y a des gens avec qui je continuerai à être en contact et du coup je ne...n'étant plus à La Louve ?... Je pense que oui mais un petit peu de...peut-être de loin en loin mais je pense que oui : aller boire un pot comme cela... Donc, ce ne sont pas vraiment des amitiés mais, en tout cas, c'est de...de bonnes relations... Voilà, après tu sais les choses évoluent aussi et...et il a peut-être 2-3 personnes avec qui je pourrais tout à fait...aller plus loin dans une relation amicale. Je pense. Oui il y a des...oui, il y a des gens avec qui je

partage...vraiment...des valeurs et puis une façon de... Et puis après, il y a des sensibilités hein. C'est tout cela. On peut avoir...il y a...tous...tous les gens qui sont à La Louve on peut supposer qu'il y a un partage de certaines valeurs. Mais il y en a beaucoup avec qui je n'ai vraiment pas envie de copiner. Mais vraiment pas et que j'évite même. Donc après...voilà, on n'a pas... Après, c'est une histoire de sensibilité...après c'est j'aime, je n'aime pas hein. C'est...c'est tout bête. Il y a des personnalités...que je fuis et il y a des...des personnalités que, au contraire...avec qui j'ai envie de...de...d'aller un peu plus loin dans le...dans le... dans le relationnel.

Moi

Et autour de toi, est-ce que tu parles de La Louve ?

Muriel

Oui, j'en parle...et bien déjà pour faire des souscripteurs...et bien c'est à peu près tout. J'en parle pour...dans ce but-là...il y a des gens qui m'en demandent plus. Donc, je raconte un petit peu plus. Il y a des gens qui...qui trouvent cela très intéressant et...et...bon, ils n'habitent pas forcément pas à Paris. Mais oui, j'en ai quand même beaucoup...et bien j'en ai énormément parlé surtout à l'époque où...on cherchait des souscripteurs. Donc, c'est vrai que j'ai quand même...moi, j'ai dû peut-être faire...souscrire...7-8 personnes...qui...qui sont allées quoi. Oui. Bon, maintenant j'ai un peu levé le pied et puis attend, je ne connais pas non plus...des milliers et des milliers de personnes hein. Une fois que tu en as parlé à tout ton réseau et bien ça y est quoi. C'est un peu fini quoi.

Moi

Est-ce que ton discours a évolué dans le Recrutement ?

Muriel

...Non, pas pour l'instant. Pas pour l'instant.

Moi

Toujours le même discours ?

Muriel

Mais, sauf que...cela ne fait pas très longtemps que...que...je...je...tu vois, qu'il y a des choses que je sais...et...cela ne fait pas très longtemps non plus que je ne fais plus de recrutement parce que cela...cela tombe souvent le samedi et donc, je ne suis plus là... Je ne sais pas, mais en tout cas non, je...continue quand même à garder le même discours... Oui en fait, c'est toujours le même. En fait, j'ai commencé à formater mon discours...J'ai mes mots-clés que je mets...autour desquels je raconte...un certain nombre de choses et après je demande aux gens de me poser des questions...s'ils ont des questions à poser.

Moi

Ok, parfait...(...) J'aimerais bien que tu me parles du rapport avec les autres groupes. Enfin, tu as parlé de certaines difficultés avec les groupes, ou des difficultés avec les gens. Et j'aimerais bien que tu me parles de comment tu perçois cela et comment tu trouves que s'est gérer au sein de La Louve...

Muriel

Et bien, je vais te donner un...un exemple précis. Ce n'est peut-être pas ce que je devrais faire mais tant pis. Bon, il y a...il y a un groupe qui est d'ailleurs...qui est un peu bizarrement perçu - je ne suis pas la seule à le percevoir un peu bizarrement, c'est le Groupe...PDM, donc Parcours des Membres (...) et Intégration puisque...il...cela...c'est devenu un sous-groupe ou je ne sais pas très bien. Je crois que c'est un sous-groupe de...Intégration des Membres. Et là, il y a des personnalités un peu...(...) un peu...qui ont besoin de...de prendre un peu de pouvoir et...et du coup qui font...on ne sait pas très bien comment cela se passe. On ne sait pas très bien comment les gens sont gérés. Et je dis cela parce que Parcours des Membres il arrive après le Recrutement. C'est-à-dire que nous, quand on recrute, après pouf...j'ai envie de dire « on passe la balle au...au Parcours des Membres ».

Moi

Participation...

Muriel

Participation des...des...oui, Participation des Membres. Voilà. C'est le parcours du combattant aussi pour les membres qui...qui arrivent. Et, quelquefois nous, au Recrutement, une fois que les gens ont signé, ils ont donné leurs 100 € etc. ils disent : « et alors maintenant, cela se passe comment ? » Et c'était compliqué pour nous de répondre parce qu'on ne savait pas très bien comment cela se passait. Alors, on a fini quand même par avoir des informations. Mais on s'est rendu compte, pendant tout un temps, pendant des mois, il y a eu un bouchon terrible parce qu'il y avait un mec...qui bloquait un peu en disant : « je n'ai pas le temps. Je n'ai pas le temps ». Sauf qu'il avait une façon de fonctionner, apparemment, c'était tout con mais avec ses fichiers il ne s'en sortait pas parce qu'il y avait un truc tout bête sur les fichiers qu'il ne savait pas faire. Et du coup, cela prenait un temps infini alors qu'il y a quelqu'un qui lui a dit : « mais attends, tu n'as qu'à faire comme cela » et brrr, cela...cela y est, c'est vraiment tout bête. Donc ce...ce mec refusait de l'aide et, du coup, cela...et bien, cela bouchait en permanence. Bon, après, il y a eu une fille qui est arrivée...sur l'Intégration...qui a commencé à faire « ...moi Tarzan et...moi je vais vous...je vais...je vais tout vous gérer et...et on va faire ci, on va faire cela » et qui a commencé à mener tout le monde à la baguette et à faire du recrutement sans connaître les gens. Donc, elle faisait du recrutement uniquement sur...sur ce que...les questionnaires que les gens rem...remplissait.

Moi

Le recrutement, c'est-à-dire le...

Muriel

Le recrutement pour les...pour les groupes.

Moi

Pour les groupes.

Muriel

C'est cela. Voilà. Et recruter quelqu'un quand tu n'as pas un face-à-face, moi déjà je trouve cela un peu...bizarre. Et puis...et...et il faut...et peut-être que la demande non plus n'était peut-être pas très précise non plus et c'est certainement cela aussi. Donc on s'est retrouvé avec

n'importe quoi...n'importe qui et, une fois que les gens sont dans un groupe et bien tu ne vas pas leur dire : « ah et bien excusez-nous, vous ne faites pas l'affaire ». Donc, ils sont là. Voilà. Et on a eu des...des soucis quand même...avec plusieurs personnes. Donc maintenant...bon, je ne sais pas comment c'est géré mais...c'est quand même un problème. Alors...il y a cela.

Je peux te dire la même chose sur le Groupe Communication qui...qui englobe un énorme truc. C'est une tentaculaire : il y a au moins 50 ou 70 personnes. Et il y a quelqu'un à la Communication générale - enfin la...la coordinatrice générale - est toujours aux abonnés absents et...et ou alors, quand elle débarque c'est avec trois mois de retard et...elle ne sait plus où elle en est et...et c'est n'importe quoi. Et cela...alors, elle est bien sur certaines choses mais...catastrophe sur d'autres. Et là je...je trouve qu'il faudrait quelqu'un qui gère cela. Et je...moi, enfin, à mon idée, c'est le Président qui doit gérer ce genre de problème. A mon idée. C'est un problème humain, mais c'est un problème d'organisation mais d'humains. C'est-à-dire...pour moi, c'est le Président qui chapeaute quand même tous ces groupes. D'ailleurs, il est dans les...les mails de...dans les boucles de...quasiment tous les groupes. Alors, c'est sûr que c'est...c'est énorme. C'est...je ne sais pas comment il fait. C'est lourd. Mais, quand il y a des remontées il faudrait qu'il s'en occupe. Or, je sais que notre Président est un garçon...qui a beaucoup de qualités, qui est certainement très débordé mais il y a un truc qu'il ne gère pas c'est...ce sont les problèmes humains, c'est-à-dire les problèmes de... ..de...de...de refus de quelqu'un, enfin de dire à quelqu'un : « cela ne va pas ». Il faut...il faut changer l'attitude... On est une...on...on...on ne gère pas une...des bénévoles...on ne gère pas...un groupe...un groupe bénévoles et un groupe de travail comme on gèrerait... ..dans une société avec...des salariés qui doivent avoir une rentabilité obligatoire. Donc...il y a une façon de...de...de...de parler aux gens, d'être avec les gens qui devrait être...je pense, régulé par le Président. Donc cela...du coup, cela génère des problèmes dans les groupes. Cela fait des scissions, cela fait des engueulades et cela fait des gens qui s'en vont, qui disent : « oh là ! Moi, je m'en vais. Je n'ai pas envie de...je n'ai pas envie de me battre ». Après, cela fait des prises de pouvoir. Mais cela...c'est dans tous les groupes. C'est pareil. Ça c'est l'humain. L'humain il reste humain. Dans tous les groupes, il y a eux qui tirent, il y a ceux qui tractent et il y a ceux qui se font tirer. Il y a les actifs, il y a les moins actifs. Il y a les passifs. Il y a...il y a les locomotives, il y a les wagons. Il y a le premier wagon, le deuxième et le...le wagon de queue. Dans tous les groupes c'est comme cela. Mais, quand la locomotive... ..fait des accidents en permanence...il faut changer la locomotive. Et là...je trouve que le Président ne joue pas ce rôle.

Moi

Et pourquoi ce serait au Président ?

Muriel

A qui d'autres ? Je ne sais pas. (...) Je ne vois pas qui d'autre puisque...après il y a le CA (...). Cela peut être le CA, oui. Cela peut être le CA effectivement. Cela peut être aussi, oui quelqu'un qui...le CA pourrait parler à cette personne.

Moi

Cela peut être aussi horizontal. Les personnes qui ne sont pas...

Muriel

Cela fait des engueulades. Moi, j'ai assisté à des engueulades et cela n'a rien changé du tout. Cela ne change rien à rien. Je sais. Je...j'ai entendu parler d'un certain nombre de...cela a déjà été fait et...rien n'a été fait. Donc après...bon, cela n'a rien changé (...). Bon maintenant, je ne sais pas tout hein. Il y a peut-être eu...plein de choses aussi...loin de là hein. Cela fait...en plus, je te dis, cela fait quelques mois que j'ai...cela fait 3-4 mois que j'ai un peu levé le pied donc...il y a peut-être eu, effectivement...des...des...des gens ont peut-être été...il y a peut-être eu des...des...des relations transversales...effectivement, entre coordinateurs, entre... Mais, bon moi je n'ai pas...

Moi

quand il y a quelque chose qui t'agace...des rapports difficiles tu lèves le pied quoi.

Muriel

Et bien, au...tu...tu...bon, au début on en parle, si tu veux. On essaie de...de trouver une solution entre nous. Mais si rien ne bouge au bout de...de plusieurs fois, il y a un moment donné ou...soit cela part au clash, soit...soit c'est « bon et bien salut tout le monde... » J'ai...je...c'est du bénévolat, il ne faut pas l'oublier. On a tous des problèmes aussi un peu partout. Enfin, qui n'a pas un problème quelque part...dans une association, dans un...dans un... dans son boulot, ou dans sa famille. Il y a des...les problèmes relationnels, il y en a absolument partout. Donc, on ne va pas s'en rajouter une couche de plus...s'il y a quelqu'un qui fait vraiment chier le

monde quoi. Donc c'est...ou alors je change de groupe, ou alors... Tu vois. Enfin, on n'a pas envie de s'en rajouter une couche de plus quoi. Mais tout le...enfin, je crois que c'est assez humain cela aussi. C'est tout bête quoi.

Moi

je voulais aussi te demander...est-ce que tu penses que La Louve va marcher ? Est-ce que tu penses que cela va marcher ?

Muriel

Je pense que cela va marcher...mais, encore une fois, s'il y a un...il faut faire très attention aux problèmes humains qui vont encore exister évidemment... Les *squads leaders* devront être des gens...seront des gens très importants parce qu'il faut qu'ils donnent envie...aux bénévoles qui, du coup, seront obligés de faire 3 heures. Ce n'est pas comme là où c'est du bénévolat. Si tu n'as plus envie de le faire tu t'en vas du groupe et tu dis au revoir à tout le monde. Ce n'est pas pareil. Il n'y a pas 3 heures obligatoires, en ce moment. Il y aura 3 heures obligatoires. Donc, s'il y a des problèmes relationnels avec des *squads leaders* qui ne savent pas...enfin qui gèrent leur groupe à la manière de...d'un...d'un général, tu vois...ou d'un petit lieutenant, cela va...cela risque de poser des problèmes relationnels. Et cela peut déstabiliser...je pense que cela peut déstabiliser...une coopérative quoi. Donc...il va vraiment falloir qu'il y ait un...un gros effort de fait là-dessus... Donc le choix des *squads leaders* va être très important. Déjà, il faut des gens extrêmement diplomates et...et efficaces quand même et...enfin, qui aient un sens de l'organisation. Après donc...

Moi

Tu penses qu'il y aura une sélection des personnes ? Cela va être au bénévolat...enfin, cela va être...

Muriel

Oui, il y a des gens qui vont se présenter, de toute façon...cela va être comme pour tout. Chacun...celui qui veut être *squad leader*, il se présentera. Après, je ne sais pas comment...Si c'est...si cela ne va pas, il faut pouvoir dire au *squad leader* : « il y a des problèmes...avec ton groupe, peut-être que tu n'es pas à ta place là et peut-être qu'il faut trouver quelqu'un d'autre ». Voilà. Donc cela il faut...il faut vraiment que...que les...qu'il y ait des...des...des...qu'il y ait

quelqu'un qui chapeaute...ou plusieurs personnes qui chapeautent pour, ensuite, il puisse y avoir des discussions...entamées par rapport à cela. Après, au niveau de l'Approvisionnement. Et bien tu sais cela peut...cela peut... cela peut être magnifique comme cela peut capoter par un petit...un coin que tu sais que, tout d'un coup, tu as un petit bout...tu as un petit bout du projet...qui commence à faire tache d'huile et qui commence à poser un vrai problème... Maintenant, il peut y avoir...des gens magnifiques qui ont envie de faire plein de choses et puis cela peut être un problème de...de...d'approvisionnements parce que... finalement...les gens n'achètent pas ci, n'achètent pas cela. Ou on s'est trompé sur le prix du panier moyen, ou on s'est trompé sur...on pense que...chacun va pouvoir acheter tant...tant par mois...puisqu'il y a un...il y a quand même un...une étude qui a été faite par rapport à cela. Voilà. Et puis, il y a aussi...il y a aussi...il faut...il faut voir aussi le...le...la manière...dont sont les...les Français qui ne...les lois françaises et la manière d'être des Français qui n'a rien à voir avec les Américains. Alors bon...Moi au début, pour moi...oui et puis, maintenant, je me dis : « bon, voilà ». Si tu veux, je commence à rentrer un petit peu plus dans...dans toute la tuyauterie, on va dire et je...je vois un peu plus les problèmes. Quand...quand tu fais juste 2-3 bricoles et que tu viens...aux...aux réunions ronronnantes comme j'y ai été à un moment donné, oui tout est beau, tout est magnifique... ..il y a une très belle image qui est présentée...Brad a son charisme...le site Internet est beau, blabla, tatata, tatata. Bon voilà, il y a une...il y a une très belle enveloppe. Et, quand on commence à rentrer dans la tuyauterie, on voit que...là il y a un tuyau qui s'essouffle, là et bien on ne sait pas comment réparer le tuyau, etc. Donc là, on rentre dans les problèmes. Donc après, comment va-t-on gérer les problèmes s'il n'y a pas de responsable et s'il n'y a pas, au bout du compte, un responsable qui dit : « c'est moi qui tranche. Au bout du compte c'est moi qui tranche ». Et de...même en laissant croire à tout le monde que c'est tout le monde qui...c'est tout le monde qui décide. Bon, à la limite...le tout c'est de l'accepter. Maintenant j'ai compris. Mais après il faut quand même...un certain nombre de personnes décisionnaires et qui puissent trancher là-dessus, même sur les...les problèmes humains. Voilà.

Alors, c'est une coopérative. Moi, je n'ai encore jamais testé la coopérative. Dans une société c'est le directeur qui...qui tranche, au bout du compte. Dans une coopérative - c'est pour cela que je le dis - dans une coopérative et bien c'est le Président, enfin...c'est...c'est à Brad de...de trancher puisqu'il est le Président. (...) C'est ma manière de voir. Voilà. Mais quand on...quand on a fait le tour et que...et que les...tu vois, que...après les gens se croisent et...sur une manière transversale on ne trouve pas de solution, c'est au Président à...à finir de...c'est lui qui doit trancher.

Moi

Et bien, moi j'ai fait le tour des questions.

Muriel

Bien.

Moi

C'était très intéressant. Merci beaucoup pour ton échange parce que...enfin voilà, tu as beaucoup de recul...et...tu as une réelle réflexivité par rapport à ce que tu fais, par rapport à ton activité à La Louve et par rapport à comment cela se passe à La Louve. Tu n'as pas...tu es sortie de l'image d'un idéal et ça c'est très intéressant

Muriel

Mais, en même temps c'est important d'avoir cet idéal-là parce que c'est cela qui fait que tu souscris

Moi

C'est cela qui fédère.

Muriel

C'est fédérateur. Mais évidemment que c'est fédérateur. Donc c'est un petit peu comme...tu sais comme...dans une famille s'il y a le couple...si le père et la mère ne sont pas fédérateurs la famille explose très vite. Et...et La Louve n'échappe pas à tous les groupes... La...la famille est déjà le premier groupe que l'on vit soi-même dès qu'on est enfant. C'est notre premier groupe. C'est...s'il y a une fratrie en plus...voilà, c'est le premier groupe. La Louve, tous les groupes fonctionnent avec...chacun y met...sa propre...son propre imaginaire, chacun y met ses propres problèmes. Et chacun y trouve son père ou sa mère, ou sa sœur, ou son frère. Chacun transpose...ses problèmes...ses propres problèmes au sein d'une famille sont transposés au sein d'un groupe. Donc, tu as le petit groupe...de...dans lequel tu appartiens et puis après il y a l'immense groupe de La Louve...d'une manière générale. Donc tout...c'est pour cela je parle des *squads leaders* parce qu'ils vont avoir un groupe et je dis : « cela peut très vite dérapier avec ce...avec ces problèmes-là ». Les problèmes humains sont les plus chiants

à gérer, les plus emmerdants et... Alors, quand c'est du... quand c'est salarié, tu peux... tu remplaces une personne par une autre. Enfin, à la limite tu ne demandes pas l'avis. Mais quand c'est du bénévolat c'est beaucoup plus compliqué à gérer parce que c'est... Tu ne peux pas dire... à monsieur : « vous êtes complètement incompetent... » ou alors c'est l'inverse : « vous êtes trop compétent et... » Tu vois. Tu... tu es obligé de faire, quand même, avec... des gens qui sont bénévoles. Ça c'est important. Voilà.

Alors bon, oui moi mon recul il n'est pas très vieux d'ailleurs hein. C'est peut-être un petit peu sorti de... de cela, d'avoir discuté aussi, en dehors de La Louve, d'avoir discuté d'un certain nombre de choses et de... et de voir aussi comment cela fonctionne dans d'autres groupes où je me suis rendu compte que... voilà, la démocratie elle n'était pas vraiment là quoi. Mais, en même temps, les gens qui... qui sont... enfin que je connais un peu tous - en gros, je les connais tous -... sont des gens qui me semblent tout à fait... de bons décideurs, voilà. Je... je n'ai pas d'inquiétude sur leurs décisions, tu vois. Je vois aussi comment... enfin, pour être aux réunions Appro... de Coordination... je... il y a quand même des... une vraie réflexion. Enfin... les... les choses ne sont pas dites... sans... sans réflexion et sans... sans discours quand même... enfin sans... sans discussion... Voilà. Mais sinon... oui, et bien j'ai... oui j'ai... j'ai un peu perdu... Tu sais, il y a toujours des belles enveloppes et puis, moi j'ai travaillé dans le marketing donc je sais très bien aussi comment... quand un truc un peu... un peu bancal... on... on met une belle enveloppe et hop là ça y est, c'est reboosté, tout le monde voit cela... C'est le miroir aux alouettes quoi. C'est... c'est cela. Là, ce n'est pas bancal : ce n'est pas ce que je dis, mais... Je sais ce que peut faire le marketing. Je sais très bien la... le pouvoir du marketing, c'est énorme. Comment on fait une image... avec... Tu peux faire une image magnifique... avec de la merde... avec de la merde à l'intérieur. C'est tout à fait possible. Et il y a des gens... c'est comme les mouches hein, il y a des gens qui, hop, qui vont venir le papillon qui vient se brûler les... les ailes là-dessus. Il y a des gens qui sont très, très, très... crédules... qui croient tout ce qu'on leur dit.

Moi

Oui, oui bien sûr.

Muriel

Et La Louve n'est... n'y échappe pas. Je suis désolée mais, voilà c'est... On est très nombreux si tu veux, c'est cela qui... Alors, le fait aussi d'être très nombreux attire... déjà attire, c'est-à-

dire qu'on se dit : « ah et bien, s'il y a tout ce monde-là, c'est que cela doit être vachement bien ». Donc forcément cela peut aider à...à développer. D'ailleurs, on...on n'arrête pas de dire : « on est tant. On est tant et tous les jours cela change et tous les jours cela augmente et... » et on le dit bien haut et fort qu'on est...on est tant de...à la date d'aujourd'hui quasiment 1 500. Donc c'est...c'est important de le dire et... - attends, qu'est-ce que je voulais dire d'autre -...

Moi

Cela attire le fait...

Muriel

Et bien, cela attire toute personne qui se dit : « cela doit être vachement bien ». Cela donne une crédibilité évidemment. Donc...la foule attire la foule aussi.

Moi

... On n'a pas parlé de la Park Slope. J'aimerais bien...voilà, tu as juste dit un...très rapidement que le modèle américain par rapport au modèle français, ...il y a des différences et que ces différences. Et on essaie de transposer un modèle américain à un modèle à un contexte français. Qu'est-ce que tu penses de cela ?

Muriel

Et bien je...pfff, c'est le fonctionnement qui est à transposer. Maintenant...les lois françaises ne sont peut-être pas tout à fait les mêmes...le...la manière d'être de...la manière d'être d'un Français n'est pas tout à fait...le même non plus. Alors je...je ne pourrais pas donner des différences parce que je...je...je suis...je suis allée une seule fois aux Etats-Unis et pas à New York donc, en même temps, c'est...il faut comparer les grosses villes avec grosses villes. Donc... ..mais...il y a des manières d'être... Enfin, j'ai une copine qui est Américaine...et qui me disait : « ...et bien, les Français vous ne fonctionnez pas comme nous ». Enfin, il y a une manière d'être américaine qui n'est pas du tout... ..comme...comme les Français. Enfin, on ne fonctionne pas pareil. Donc je ne sais pas. Il faut voir. Je...je pense que là j'ai...je ne pourrais pas te...revenir dans le détail. Je ne saurais pas trop quoi te dire. Mais je pense que ce n'est pas...il y a des choses qui marchent aux Etats-Unis qui sont importées des Etats-Unis et qui ne marchent pas en France. Donc il y a des raisons à tout cela. Et la raison c'est qu'on n'est peut-être pas...on est des Latins, il ne faut pas l'oublier et les Latins...*(rires)* c'est...c'est un...c'est

un peuple quasiment ingérable, enfin...je crois...je ne sais plus, je crois que c'est De GAULLE qui disait cela : « les Français sont ingérables » quoi c'est...voilà. Mettez...mettez deux Français devant un ascenseur ils vont se faire des ronds de jambe : « mais après vous ». « Mais non ». « Mais je vous en prie ». Mettez les deux mêmes dans deux voitures différentes dans les embouteillages, ils vont se klaxonner et s'en...s'engueuler. Bon c'est une façon d'être... Les Américains ne sont peut-être pas tout à fait pareils. Je ne sais pas. Je...je ne saurais pas te dire. Toi, si tu connais les Etats-Unis tu pourrais peut-être...

Moi

Non, Moi, je voulais juste...parler du fait qu'on ramène un mode de fonctionnement, qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que cela rassure ? Le fait...comme le mouvement de foule, le fait que d'avoir un modèle qui a marché ailleurs...

Muriel

Alors oui, cela peut rassurer effectivement...cela peut rassurer parce qu'on se dit : « voilà, il y a...aujourd'hui, il y a 16 000 personnes, cela fait 40 ans ou plus que...que cela existe. Il y a aujourd'hui 16 000 personnes », donc...du genre : « et bien, si cela existe aux Etats-Unis, pourquoi cela n'existerait pas à Paris quoi ». En plus, Brooklyn c'était...à l'époque c'était quand même une...un quartier...très pauvre...très...très difficile...il y a 40 ans et...bon et bien nous aussi on va ouvrir dans un milieu très...avec une grosse mixité sociale, avec...avec...

Moi

Est-ce qu'elle est là la mixité sociale au sein de La Louve ?

Muriel

Et bien, alors pour l'instant elle n'y est pas. Mais on sait...*a priori*, de ce que...de ce qu'on sait c'est que...tous les gens... Moi, je n'étais pas à la journée du 6 juin mais...là il y a eu toute la mixité sociale qui était là. J'ai vu les photos. Il y a donc tous les gens qui viennent de l'Afrique, tous les gens qui viennent du Maghreb, ce ne sont pas eux qui ont un ordinateur et qui vont chercher une autre manière de s'alimenter...et qui vont aller chercher...La Louve sur l'ordi...sur leur ordinateur pour savoir quand sont les réunions et venir aux réunions d'informations. Donc après, eux on les contacte uniquement par les vides-greniers, enfin toutes les actions qui sont menées sur place. Donc, tant qu'on n'était pas sur place vraiment, on était

encore dans le quartier de la Goutte d'Or et le 18^{ème}, mais on a quand même réussi à en...en avoir. Et puis eux, eux ils ne veulent pas attendre...enfin, pour eux c'est un truc... « ok...et bien...ouvrez et puis on viendra après quoi ». C'est un peu cela. Ils ont besoin de nous voir. Ils ne sont pas du tout dans le même...dans la même façon de...de fonctionner que nous. Pour l'instant, il n'y a aucune mixité sociale, ou quasi...ou...presque inexistante au sein des Amis de La Louve et des souscripteurs. Ça c'est clair et net. Donc...tout...toute la mixité que nous attendons, normalement elle arrivera à l'ouverture. Je pense qu'elle arrivera à l'ouverture. Et là on va voir comment cela se passe parce que les produits...il y a quand même pas mal de...pour l'instant, sur le groupement d'achats, il y a quand même des produits très bobos, très haut de gamme...et...et très...très...que beaucoup, même au sein de La Louve et...n'ont pas du tout les moyens de...de se payer. Donc après on voit. C'est très disparate aussi au niveau des revenus des...des gens qui sont dans...le groupement d'achats. Il y a des gens qui ont les moyens, il y a des gens qui n'ont absolument pas les moyens, qui sont au RSA, etc. Donc on va voir...on va voir comment cela se passe. Et c'est...là je pense que...le Groupe...l'Approvisionnement va être hyper important parce que, quand il va rester en rayons les produits chers et que les produits pas chers il n'y en a pas assez et que cela disparaît tout de suite...il va falloir revoir, peut-être...la politique d'achats et...(...) Bon, et puis quand on va demander des patates douces parce que les Africaines elles cuisinent avec des patates douces...il va falloir les chercher ces patates douces. Et comme...si c'est vendu moins cher...au marché d'à côté et que cela sera vendu plus cher à La Louve... Il va falloir faire attention à tout cela. Donc cela va être assez compliqué... Donc il...il y a...en fait, il y a aussi une...une façon de fonctionner avec...avec la mixité sociale qu'il va falloir apprendre et cela...il y en a qui connaissent bien, il y en a qui ne connaissent pas... Il y en a qui habitent dans le 18^{ème} qui...qui connaissent parfaitement bien tous les milieux sociaux qui existent dans le 18^{ème}. Il y en a qui ne les connaissent pas du tout. Donc...et puis, il y a le 18^{ème} Montmartre et il y a le 18^{ème}...Goutte d'Or, Barbès...et le 18^{ème} Simplon. Donc, ce ne sont pas du tout les mêmes 18^{ème}. On est dans des univers complètement différents. Donc, je ne sais pas. Voilà, moi je...moi-même je...je suis incapable de dire comment cela peut évoluer. Je ne sais pas. Moi, je demande à voir. Je suis très...très...ouverte. Enfin, je ne sais pas. Franchement je...je ne vois pas très bien.

Ce que je vois en tout cas c'est, dans tous les mouvements alternatifs, au...au niveau de la bouffe, au niveau de l'achat...je ne vois aucune mixité sociale nulle part. Mais, un magasin ce n'est pas la même chose que...un mouvement alternatif avec une Ruche, ou...toutes ces associations...ou les groupements de...les groupements de consommateurs. C'est très différent. Donc, c'est vraiment nouveau. Donc je ne sais pas. Je ne sais pas du tout. En tout cas, de ce que

j'ai entendu c'est que...cette journée du 6 juin, tous les gens de l'immeuble ont été supers contents parce que et bien oui...au lieu de se faire...d'aller je ne sais pas où, ils vont...ils vont venir voir La Louve et puis tout le monde est très curieux de savoir ce que c'est que La Louve. C'est aussi pour eux un modèle très nouveau. Donc, je pense que tout le monde est curieux de tout le monde. Des deux côtés, cela va être une vraie rencontre. Donc, j'ai compris en tout cas que ce qui s'était passé dans le square... pendant toutes ces journées du 6 juin cela avait été une rencontre de cet ordre-là, où tout le monde avait dit : « mais vous êtes qui ? » Et...et les gens de La Louve : « et vous, vous êtes qui ? » C'était...c'était cela. Donc, en même temps il y a aussi un budget... de...de...d'informations...d'éducation populaire qui est donné par la mairie, ce qui est très bien. Ce qui permet des...des actions de La Louve...et de se faire connaître. Donc cela...je trouve cela...vachement bien. C'est-à-dire, ce n'est pas arrivé : « coucou, ça y est on ouvre ». Là il y a des...des actions qui sont en-dehors du supermarché puisque le...il n'est même pas encore...aménagé. Donc, c'est très bien qu'il y ait déjà toutes ces...les gens commencent déjà à...à se...à se - comment dire - à...à s'adapter, à...à...à rencontrer La Louve. Donc il faut...il en faut encore d'autres comme cela, d'autres actions comme cela pour en parler, pour...des actions...de...de...pendant les week-end où il y a des...des possibilités de raconter ce que c'est que les produits, de raconter ce qu'il va y avoir et puis, bientôt, de pouvoir faire visiter. Ça c'est très important aussi de pouvoir faire visiter petit à petit. Donc, je sais qu'il y a des visites...il y a plein de visites qui ont été organisées pour les souscripteurs, mais...ce sera bien aussi d'organiser et bien pour tous ceux qui ne sont pas encore souscripteurs et qui voudraient peut-être...qui ont besoin de se...ils ont besoin de toucher, ils ont besoin de voir. Donc, même si ce n'est pas ouvert, peut-être qu'il y ait une...avant que les produits y soient qu'il y ait une...tu vois, une visite...au milieu du supermarché qui n'est peut-être pas encore ouvert mais...qui n'est pas loin d'ouvrir. Cela peut être cela aussi. (...) Mais je pense que...il y aura plein encore...plein d'actions...jusque...à l'ouverture là, janvier, février, je ne sais pas exactement quand cela va ouvrir, mais... on... Le Groupe Recrutement...ne manque pas d'idées aussi pour...continuer à recruter et...bon, recruter autour et bientôt cela va être...

Moi

Surtout dans un bassin...

Muriel

Oui, oui, maintenant c'est complètement recruté autour et puis après, cela va peut-être être pouvoir montrer ou montrer des photos pour faire rentrer. Enfin, je ne sais pas après. Je sais qu'il y a des histoires d'assurance aussi évidemment. Donc, on ne peut pas faire n'importe quoi. Mais...déjà, de se retrouver physiquement sur le...devant les...les vitres, les... Nous la...le...début août, moi je vais aller faire du recrutement. On est devant les vitres. Donc c'est bien, on est devant le supermarché. Donc moi...on va poser des affiches...

Moi

On va y être ensemble.

Muriel

Les y sont les affiches mais ce ne sont pas les bonnes affiches. C'étaient les affiches que j'avais faites pour la...la Fête des Voisins en disant : « on sera bientôt ici, etc. » Donc maintenant c'est : « La Louve s'installe ici ». Tu vois le...le « bientôt je ne sais pas quoi ». Enfin...bon, j'ai fait des affiches...qui vont être imprimées là, demain ou après-demain et on va les poser et cela va...cela va...

Moi

Ancrer davantage...

Muriel

Oui, cela va dire : « on est vraiment là » quoi. « On est là ». Parce que moi j'ai...la fois où j'ai fait la visite j'ai vu, les gens sont quand même vachement à regarder ce que c'est quoi. Et... Alors tant...tant qu'il n'y a rien de marqué et, de toute façon, comme c'est vide, c'est vide de tout, c'est brut de béton, les gens passent devant sans voir. Mais le jour où il va commencer à y avoir quelques plans d'architecte et...et les...les affiches, là il y a des gens qui se sont arrêtés, qui ont commencé à regarder. Et puis, les premiers qui regardent ce sont les balayeurs. Ce sont ceux qui ont l'habitude de passer devant. Ce sont les gens qui travaillent à la Ville de Paris et...et qui connaissent bien le quartier et qui...peuvent en parler aussi. Enfin, cela fait des taches d'huile tout cela. Il y a toutes les femmes qui passent devant...les gosses...tout le monde s'arrête hein. Vraiment, tout le monde regarde. Et puis, il y a les commerçants autour. Le...le

café, tout cela c'est... En fait c'est...il faut...on commence à en parler et il faut qu'on commence à en parler de façon à ce que tous les habitants cela fasse un peu une traînée de poudre et tout le monde dit : « ah et bien oui, il y a un supermarché qui vient d'ouvrir...Ah oui, ce n'est pas cher... ..Oui mais, il faut souscrire ». Enfin bon après c'est...c'est une nouvelle manière de fonctionner qui est très intéressante et...et de...de pouvoir expliquer cela à des gens qui parlent à peine le français...je trouve cela génial quoi. Alors après, je ne sais pas comment cela va se passer avec Internet et tout cela parce que tout le monde n'a pas Internet...ou tout le monde ne sait pas le maîtriser en tout cas. Bon cela...il y aura peut-être un groupe qui va s'en occuper. Je n'en sais rien. Il y aura peut-être un groupe spécialement...dédié à tous les gens qui ont des difficultés, qui parlent à peine le français mais qui viennent faire leurs courses. On verra. Enfin, tout...après c'est...la demande va créer les groupes de toute façon. L'organisation des groupes. Donc on verra bien. Et là encore, il faudra trouver des gens qui ont l'habitude, qui sont à l'aise avec...et qui connaissent aussi... ..la culture...d'un pays...africain, la culture d'un pays... ..musulman, Maghreb etc. parce que c'est le...grosso modo hein c'est...c'est...c'est...ce sont ces gens-là. Moi ici, dans mon coin, ce sont les Kurdes, c'est le Pakistan, c'est autre chose. Donc... ..on s'adapte...à une culture et à une autre. Donc il faudra...il faudra proposer...tout cela et des gens qui...qui savent parler aussi à...à...à une autre culture. Voilà.

Moi

Parfait. Et bien, merci beaucoup.

Annexe 6 : Extraits des arborescences de codage NVivo

Codes NVivo de 1^{er} et 2^{ème} niveau autour de la trajectoire des individus

- ▼ ● Trajectoire des individus
 - Trajectoire associative
 - Trajectoire personnelle
 - ▼ ● Trajectoire au sein de La Louve
 - Découverte
 - Enrôlement
 - ▼ ● Enthousiasme
 - Le projet enthousiasmant
 - Le travail enthousiasmant
 - Les membres stimulants
 - Test des groupes
 - Desillusion

Codes NVivo autour de la motivation à devenir travailleur

- ▼ ● De consommateur à travailleur
 - Sentiments de dépossession
 - Formes alternatives ne répondant pas aux a
 - Construction d'une noble intermédiation
 - Nouveau sens au travail
 - Etre utile dans un projet qui fait sens
 - Projet innovant
 - Convivialité du projet-Coté humain
 - Participer à un projet qui a du sens

Codes NVIVO autour de la perception du statut de bénévole

- ▼ ● Perception du bénévolat
 - ▼ ● Le vrai bénévole
 - L'accès à la gouvernance
 - S'investir en terme de temps
 - L'engagement à La Louve ne s'inscrit pas da
 - Bénévolat professionnalisé

Codes NVivo de 1^{er} et 2^{ème} niveau l'organisation du travail au sein de La Louve

- ▼ ● Organisation du travail au sein de La Louve
 - ▼ ● La structure formelle
 - Spécialisation
 - Cloisonnement
 - Horizontalité
 - Processus
 - Création de liens
 - ▼ ● La structure informelle
 - Centralisation
 - Hiérarchie
 - Division du travail
 - Cloisonnement des tâches
 - Rapport de pouvoir
 - Réenchantement du travail
 - ▼ ● Activités
 - Taches nobles
 - Tâches opérationnelles
 - Le Faire
 - Sentiment négatif face au travail
 - Utilité du travail

Codes NVivo autour de la gouvernance à La Louve

- ▼ ● Les acteurs de La Louve
 - Je-On
 - Ils-Eux
 - ▼ ● Les figures
 - Centrales
 - Périphériques
 - Les experts
 - Les non sachants
 - ▼ ● Les institutions
 - Légitimes
 - Illégitimes
- ▼ ● La trajectoire de l'organisation
 - De l'idéal à la rationalisation
 - De l'horizontal au vertical
 - Du petit au grand
 - Du je au nous
 - Valorisation de la culture américaine

Annexe 7. Extrait des produits pouvant être précommandé au groupement d'achat (vente de juillet 2014)

Charcuterie

[back to top](#)

[Add All to Cart](#)

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Saucisse sèche de Savoie - 350g	Mont Charvin Salaisons	\$6.18/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Saucisson artisanal - 400g	Mont Charvin Salaisons	\$6.74/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce

Fromage et produits laitiers

[back to top](#)

[Add All to Cart](#)

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Fromage - Camembert de Normandie AOP - 250g	La Louve / Xavier Thuret	\$4.00/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Fromage - Crottin de Chavignol AOP	Romain Dubois	\$2.12/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Fromage - Langres fermier AOP	GAEC des Barraques	\$4.24/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Fromage - Rocamadour fermier AOP - 35g	GAEC Les Vergnes	\$0.86/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Fromage - Selles-sur-Cher AOP	Hardy	\$3.35/ pièce	1 pièce	<input type="checkbox"/> pièce
Fromage Lissé 3% - 500g	Beillevaire	\$2.05/ pot	1 pot	<input type="checkbox"/> pot
Yaourt fermier nature - 125g	Ferme de Nangis	\$0.83/ pot	1 pot	<input type="checkbox"/> pot

Vin

[back to top](#)

[Add All to Cart](#)

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Vin - AOC Côte Roannaise Rosé, Granit Rose 2013 - 75cl	Domaine des Pothiers	\$5.90/ bouteille	0 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Côte Roannaise Rouge, No. 6 2013 - 75cl	Domaine des Pothiers	\$6.62/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Côte Roannaise Rouge, Référence 2013 - 75cl	Domaine des Pothiers	\$5.90/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Montlouis Les Choissilles 2011 - 75cl	Domaine François Chidaine	\$14.60/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Montlouis Les Tuffeaux 2010 - 75cl	Domaine François Chidaine	\$11.74/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Montlouis Méthode traditionnelle brut - 75cl	Domaine François Chidaine	\$11.02/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Saint Chinian Blanc, L'Agathe 2012 - 75cl	Domaine Rimbert	\$6.18/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Saint Chinian Rouge, Le Mas au Schiste 2011 - 75cl	Domaine Rimbert	\$9.58/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Saint Chinian Rouge, Les Travers de Marceau 2012 - 75cl	Domaine Rimbert	\$6.18/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Touraine Rouge 2013 - 75cl	Domaine François Chidaine	\$5.67/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Touraine Sauvignon 2013 - 75cl	Domaine François Chidaine	\$5.67/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - AOC Vouvray Pétillant 2010 - 75cl	Domaine François Chidaine	\$10.73/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille
Vin - IGP Urfé Blanc (Chardonnay), Aris 2013 - 75cl	Domaine des Pothiers	\$7.06/ bouteille	1 bouteille	<input type="checkbox"/> bouteille

Bière et cidre

[back to top](#)

Add All to Cart

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Bière - Agent Provocateur - 33cl	Brasserie Craig Allan	\$2.09/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Agent Provocateur - 75cl	Brasserie Craig Allan	\$4.18/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Ambrée d'Esquelbecq - 33cl	Brasserie Thiriez	\$2.17/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Blonde d'Esquelbecq - 33cl	Brasserie Thiriez	\$2.17/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Cuvée Oscar - 37.5cl	Brasserie Craig Allan	\$3.38/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Etoile du Nord - 33cl	Brasserie Thiriez	\$2.26/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Etoile du Nord - 75cl	Brasserie Thiriez	\$4.48/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - IPA Citra Galactique - 33cl	Les Brasseurs du Grand Paris	\$2.45/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - La Levalloise - 33cl	Les Brasseurs du Grand Paris	\$2.38/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - La Levalloise - 75cl	Les Brasseurs du Grand Paris	\$4.90/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Ligne 3 - 33cl	Les Brasseurs du Grand Paris	\$2.45/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Psychedelia - 33cl	Brasserie Craig Allan	\$2.30/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Bière - Psychedelia - 75cl	Brasserie Craig Allan	\$4.32/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Cidre - Artisanal Brut - 37,5cl	Cidrerie de la Vallée de la Saïche	\$2.45/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille

[back to top](#)

Café

Add All to Cart

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Café d'Ethiopie, en grains - 250g	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café d'Ethiopie, moulu - 250g (mouture filtre)	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café de Congo, en grains - 250g	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café de Congo, moulu - 250g (mouture filtre)	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café de Mexique en grains - 250g	Artisans du Monde	\$3.73/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café de Sumatra, en grains - 250g	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café de Sumatra, moulu - 250g (mouture espresso)	Esperanza Café	\$5.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Café Manoubé moulu - 250g	Artisans du monde	\$3.35/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet

[back to top](#)

Add All to Cart

Thé

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Thé - Noir Assam - 100g	ITEABIO	\$3.70/ sachet	1 sachet	<input type="text"/> sachet
Thé - Noir Darjeeling Singell - 100g	ITEABIO	\$2.92/ sachet	1 sachet	<input type="text"/> sachet
Thé - Rooibos Nature - 100g	ITEABIO	\$2.55/ sachet	1 sachet	<input type="text"/> sachet
Thé - Vert de Chine, Sencha - 100g	ITEABIO	\$2.75/ sachet	1 sachet	<input type="text"/> sachet

Céréales, Légumineuses, Graines

[back to top](#)

Add All to Cart

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Couscous clair - 500g	Moulin des Moines	\$1.84/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine d'épeautre T150 - 1 kilo	Moulin des Moines	\$3.14/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de blé ancien T65 - 1.1 kilos	Ferme Terre Promises	\$2.16/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de blé ancien T80 - 1.1 kilos	Ferme Terre Promises	\$2.16/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de blé demi-complète T110 - 1 kilo	Moulin des Moines	\$2.15/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de blé T70 - 1 kilo	Moulin des Moines	\$2.27/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de châtaigne - 500g	Moulin des Moines	\$5.19/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Farine de sarrasin - 1.2 kilos	Ferme Terres Promises	\$3.24/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Flageolets verts - 500g	Moulin des Moines	\$3.73/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Flocons d'avoine baby - 2.5 kilos	Moulin des Moines	\$6.30/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Flocons d'avoine gros - 2.5 kilos	Moulin des Moines	\$6.30/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Galettes soufflées 7 céréales nappées chocolat bio	Moulin des Moines	\$2.16/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Graines de courge - 250g	Moulin des Moines	\$7.49/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Graines de sésame complet - 500g	Moulin des Moines	\$2.82/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Graines de tournesol - 500g	Moulin des Moines	\$2.03/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Haricots blancs - 500g	Moulin des Moines	\$1.85/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Maïs à Pop Corn - 500g	Moulin des Moines	\$1.92/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Millet jaune - 500g	Moulin des Moines	\$2.04/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Muesli aux pépites de chocolat - 2.5 kilos	Moulin des Moines	\$14.21/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Muesli aux pépites de chocolat - 500g	Moulin des Moines	\$3.73/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Muesli croustillant - 500g	Moulin des Moines	\$2.91/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Muesli de base - 2.5 kilos	Moulin des Moines	\$11.90/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Muesli de base - 500g	Moulin des Moines	\$3.08/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pois cassés - 1 kilo	Moulin des Moines	\$3.07/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pois chiches - 500g	Moulin des Moines	\$1.70/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Quinoa blanc - 500g	Moulin des Moines	\$4.90/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Riz Basmati complet - 500g	Moulin des Moines	\$2.38/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Riz long blanc de Méditerranée - 1kg	Moulin des Moines	\$3.03/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Riz long complet de Méditerranée - 1kg	Moulin des Moines	\$2.91/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Riz rond blanc d'Italie - 1kg	Moulin des Moines	\$2.48/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet

Pâtes

[back to top](#)

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Pâtes blanches - Nids - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.82/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes blanches - Nids - 500g	Moulin des Moines	\$1.84/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pâtes blanches - Penne - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.82/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes blanches - Penne - 500g	Moulin des Moines	\$1.84/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pâtes blanches - Spaghetti - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.82/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes blanches - Spaghetti - 500g	Moulin des Moines	\$1.84/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pâtes demi-complètes - Nids - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.06/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes demi-complètes - Nids - 500g	Moulin des Moines	\$1.72/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pâtes demi-complètes - Spaghetti - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.06/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes demi-complètes - Spaghetti - 500g	Moulin des Moines	\$1.72/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet
Pâtes demi-complètes - Spirales - 3 kilos	Moulin des Moines	\$10.06/ sac	1 sac	<input type="text"/> sac
Pâtes demi-complètes - Spirales - 500g	Moulin des Moines	\$1.72/ paquet	1 paquet	<input type="text"/> paquet

[back to top](#)

Huiles, condiments, sauces

Product	Producer	Price/Unit	Min. Amnt.	Quick Buy
Cornichons au vinaigre de cidre - 360g	Nutriform	\$3.23/ pot	1 pot	<input type="text"/> pot
Huile d'olive des Pouilles, Italie - Coratina - 1 L	Azienda Agricola Bioleo	\$9.94/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Huile d'olive des Pouilles, Italie - Coratina - 3L	Azienda Agricola Bioleo	\$29.40/ bidon	1 bidon	<input type="text"/> bidon
Huile d'olive des Pouilles, Italie - Coratina/Leccino - 1L	Azienda Agricola Bioleo	\$9.94/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Huile d'olive des Pouilles, Italie - Coratina/Leccino - 3L	Azienda Agricola Bioleo	\$29.40/ bidon	1 bidon	<input type="text"/> bidon
Huile d'olive vierge extra - 1L	Moulin des Moines	\$7.09/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Huile de colza vierge extra - 1L	Moulin des Moines	\$4.18/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Huile de tournesol vierge extra- 1L	Moulin des Moines	\$4.22/ bouteille	0 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Lait de coco - 400ml	Artisans du Monde	\$2.28/ boîte	1 boîte	<input type="text"/> boîte
Moutarde à l'ancienne - 200g	Moulin des Moines	\$1.58/ pot	1 pot	<input type="text"/> pot
Moutarde de Dijon - 200g	Moulin des Moines	\$1.58/ pot	1 pot	<input type="text"/> pot
Passata - sauce tomate - 680g	Moulin des Moines	\$1.58/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Vinaigre de cidre - 75cl	Moulin des Moines	\$2.33/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Vinaigre de vin blanc - 50cl	Moulin des Moines	\$1.97/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille
Vinaigre de vin rouge - 50cl	Moulin des Moines	\$2.44/ bouteille	1 bouteille	<input type="text"/> bouteille

Sommaire

INTRODUCTION	16
1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	16
2 CHEMINEMENT THEORIQUE	19
CHAPITRE 1	26
INTRODUCTION AU TERRAIN DE RECHERCHE ET ELEMENTS DE METHODOLOGIE	26
1 ELEMENTS DE PRESENTATION DE LA COOPERATIVE LA LOUVE	28
1.1 L'AMBITION D'ETRE UN SUPERMARCHÉ COOPERATIF ET PARTICIPATIF	28
1.1.1 <i>Une alternative pour démocratiser la qualité de l'offre alimentaire grâce au travail bénévole</i>	<i>30</i>
1.1.2 <i>Passer de consommateur à coopérateur grâce au travail</i>	<i>32</i>
1.1.3 <i>Des produits de qualité mais</i>	<i>33</i>
1.1.4 <i>La genèse du projet coopératif</i>	<i>35</i>
1.2 LEGITIMITE ET CREDIBILITE DU PROJET	37
1.2.1 <i>Le soutien institutionnel fondamental pour un projet de cet envergure</i>	<i>37</i>
1.2.2 <i>Le modèle de référence</i>	<i>39</i>
2 LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE	43
2.1 LES CHOIX METHODOLOGIQUES	43
2.1.1 <i>Un positionnement interprétativiste pour comprendre en détails la construction et l'offre d'un supermarché collaboratif et participatif</i>	<i>43</i>
2.1.2 <i>Le design de recherche : une démarche ethnographique contribuant à la Consumer Culture Theory</i>	<i>45</i>
2.2 PRESENTATION DU CORPUS DE DONNEES	47
2.2.1 <i>Des observations participantes et non-participantes</i>	<i>48</i>
2.2.2 <i>Les entretiens</i>	<i>58</i>
2.2.3 <i>Données secondaires</i>	<i>70</i>
2.2.4 <i>Notes de terrain</i>	<i>73</i>
2.2.5 <i>Les prises de vue</i>	<i>74</i>
2.3 METHODE D'ANALYSE : APPROPRIATION ET THEMATISATION	75
2.3.1 <i>L'examen phénoménologique pour l'observation et les données secondaires</i>	<i>75</i>
2.3.2 <i>Analyse par la théorisation ancrée pour les entretiens</i>	<i>76</i>
2.4 REFLEXIVITE ET ETHIQUE DU CHERCHEUR	78

2.4.1	<i>Distance et familiarisation</i>	78
2.4.2	<i>Les règles d'information et de consentement</i>	80
2.4.3	<i>La confidentialité</i>	81
2.5	IMMERSION AU SEIN DE LA LOUVE.....	81
2.5.1	<i>Premiers contacts</i>	81
2.5.2	<i>Négociation de l'accès au terrain</i>	83
2.5.3	<i>L'expérience émotionnelle comme élément du processus de recherche</i>	84
2.5.4	<i>Conditions de validité d'une ethnographie</i>	85
2.6	LES LIMITES METHODOLOGIQUES.....	87
2.6.1	<i>Influence du chercheur sur son objet de recherche</i>	87
2.6.2	<i>Influence de l'objet de recherche sur le chercheur</i>	88
CHAPITRE 2		92
LA LOUVE : ORGANISATION ET FINALITES D'UNE COOPERATIVE D'UN GENRE NOUVEAU		92
1	UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTEE A L'ELABORATION D'UN SUPERMARCHÉ	94
1.1	DES PERSONNES STRUCTURANTES : DES VISIONNAIRES ET DES GESTIONNAIRES	95
1.2	DES GROUPES DE TRAVAIL STRUCTURANTS POUR LA COOPERATIVE	100
1.2.1	<i>Les groupes GRALL et Approvisionnement – Le cœur de métier pour le supermarché en devenir</i>	100
1.2.2	<i>Des groupes dédiés au recrutement et à la mise au travail des membres</i>	103
1.2.3	<i>Au-delà du travail en commun : La difficile recherche de convivialité</i>	110
1.2.4	<i>La communication un axe important pour la notoriété et l'enrôlement</i>	114
1.2.5	<i>Le travail pour l'aménagement des locaux</i>	117
1.2.6	<i>Le groupe Financement pour répondre au gigantisme du projet</i>	119
1.2.7	<i>Les groupes supports</i>	122
1.3	LES FIGURES DU TRAVAILLEUR A LA LOUVE	125
1.3.1	<i>La figure du réserviste</i>	125
1.3.2	<i>Le membre actif</i>	126
1.3.3	<i>Le coordinateur</i>	129
1.3.4	<i>L'expert</i>	129
1.4	LE TRAVAIL SALARIE : LA REFERENCE POUR LES MEMBRES	131
1.4.1	<i>La prescription des tâches et hiérarchie</i>	131
1.4.2	<i>Cloisonnement des tâches</i>	132
1.4.3	<i>Le travail comme signe et récompense de l'engagement</i>	132
1.4.4	<i>Un travail bénévole porté par l'assignation d'efficacité</i>	135

1.4.5	<i>L'essoufflement et le désenchantement</i>	136
1.4.6	<i>Qualification du travail à La Louve d'un point de vue juridique</i>	138
1.5	LE TRAVAIL REMUNERE :	141
1.5.1	<i>La nécessité d'avoir des salariés pour assurer une continuité et une coordination dans le travail</i>	141
1.5.2	<i>Des divergences sur le nombre de salariés</i>	142
1.5.3	<i>Les conditions de recrutement</i>	145
1.5.4	<i>Des salaires justes et une égalité stricte entre salariés</i>	145
2	LE MODELE D'AFFAIRE POUR LA MISE EN PLACE DE L'ALTERNATIVE	148
2.1	LE MODELE ECONOMIQUE	149
2.1.1	<i>Les achats des membres : une condition de pérennité</i>	149
2.1.2	<i>La répartition des bénéfices</i>	151
2.1.3	<i>La fixation des prix</i>	151
2.1.4	<i>Le choix des fournisseurs</i>	154
2.1.5	<i>La rémunération des fournisseurs</i>	155
2.1.6	<i>Le choix des produits</i>	157
2.2	LA VOLONTE D'ETRE UN PROJET SOCIAL	160
2.2.1	<i>La recherche de mixité sociale</i>	160
2.2.2	<i>La création de valeur dans le quartier</i>	162
2.3	L'ETHIQUE ECOLOGIQUE	163
2.4	« L'ALTERNATIVE SEDUISANTE »	165
2.5	DES MOTIVATIONS DE MISE EN PLACE D'UNE ALTERNATIVE A LA GRANDE DISTRIBUTION	166
2.5.1	<i>Sentiment de dépossession de l'alimentation</i>	167
2.5.2	<i>Les formes alternatives ne répondant pas aux attentes</i>	168
2.5.3	<i>Construction de ce qu'est une noble intermédiation</i>	169
3	LA COOPERATION POUR FAIRE LE COLLECTIF :	171
3.1	LA RICHE HISTOIRE DE LA COOPERATIVE DE CONSOMMATEURS	172
3.1.1	<i>Coopérer pour réduire les prix</i>	174
3.1.2	<i>La coopérative de consommateurs, vecteur d'émancipation et d'instauration de la démocratie</i>	175
3.1.3	<i>La double qualité des coopérateurs</i>	176
3.2	LE RENOUVELLEMENT DU MODELE COOPERATIF	179
3.2.1	<i>Qualité au prix bas</i>	179
3.2.2	<i>Dénonciation du consumérisme versus société de consommation</i>	179

3.2.3	<i>La ristourne versus réinvestissement</i>	180
3.2.4	<i>Renouvellement du profil de coopérateur</i>	181
3.2.5	<i>De la double à la triple qualité</i>	183
3.2.6	<i>L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur</i>	185
3.2.7	<i>L'écrasement de la figure du coopérateur par le consommateur puis par le travailleur</i> 186	
3.3	UNE GOUVERNANCE ENTRE PRAGMATISME ET IMPERATIF DE DEMOCRATIE	187
3.3.1	<i>Le comité de coordination, l'organe de décision</i>	188
3.3.2	<i>Le Comité Ordre du Jour, le garant de la démocratie</i>	188
3.3.3	<i>L'Assemblée Générale, le lieu de restitution</i>	190
3.3.4	<i>Vers une démocratie « libérale »</i>	194
4	EPILOGUE – L'OUVERTURE DU SUPERMARCHÉ	198
4.1	UNE SUCCESSION DE RETARDS.....	198
4.2	LA REUNION D'ACCUEIL POUR COMPRENDRE COMMENT TRAVAILLER A LA LOUVE.....	200
4.3	LE TRAVAIL DES BENEVOLES ORGANISE SUR LA BASE DE SHIFTS	201
4.4	L'OFFRE DE PRODUITS.....	204
4.5	UN PROJET PORTEUR D'UTOPIE	207
	CHAPITRE 3	210
	DISCUSSION AUTOUR DU TRAVAIL ET DE LA NOTION D'ALTERNATIVE	210
1	LE CONSOMMATEUR ENTRE TRAVAIL ET PARTICIPATION	212
1.1	LE TRAVAIL DU CONSOMMATEUR DANS LES ENTREPRISES CLASSIQUES	219
1.1.1	<i>Le travail du consommateur dans une approche utilitariste</i>	219
1.1.2	<i>La participation des consommateurs comme moyen d'émancipation</i>	227
1.1.3	<i>La participation comme exploitation</i>	231
1.2	LE TRAVAIL COOPERATIF ASSOCIATIF : ENTRE MISE AU TRAVAIL VOLONTAIRE ET NON REMUNEREE ET REENCHANTEMENT	239
1.2.1	<i>Le travail associatif : nouvelle forme d'exploitation</i>	239
1.2.2	<i>Travail au sein des hackerspaces : le réenchantelement et l'utopie en marche</i>	245
2	EMERGENCE D'UNE CONSOMMATION ALTERNATIVE OU D'UN CONSOMMATEUR AUTO- PRODUIT	250
2.1	LA CONSOMMATION RESPONSABLE : ETAT DE L'ART	251
2.1.1	<i>La genèse des mouvements de consommation éthique</i>	251
2.1.2	<i>Etat de l'art de la consommation responsable</i>	253

2.2	INSCRIPTION DE LA LOUVE DANS L'ALTERNATIVE	255
2.2.1	<i>La promesse de différence de La Louve</i>	255
2.2.2	<i>Une alternative à discuter</i>	257
2.3	LA LOUVE S'INSCRIT-ELLE DANS UN PROJET DE « CONVENTIONALISATION » ?	258
2.4	EMERGENCE D'UN CONSOMMATEUR AUTO-PRODUIT	259
CONCLUSION GENERALE.....		264
1	CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	265
1.1	UNE NOUVELLE ACCEPTATION DU TRAVAIL DU CONSOMMATEUR	265
1.2	UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ALTERNATIVE.....	266
1.3	UN NOUVEAU SENS DU TRAVAIL ?	267
1.4	RENOUVELLEMENT DU MODELE DES COOPERATIVES DE CONSOMMATION	267
1.5	APPORT METHODOLOGIQUE	268
1.6	APPORT MANAGERIAL	268
2	LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE	269
2.1	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	269
2.2	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	270
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		272
ANNEXES.....		290
TABLE DES FIGURES		355
TABLE DES ENCADRES.....		357

Table des figures

Figure 1 Les supermarchés coopératifs en constitution en France	17
Figure 2 Plan de thèse	24
Figure 3 : Présentation du projet La Louve sur son site officiel (source : https://public.cooplalouve.fr/presentation/)	31
Figure 4 Diapositive projetée lors de l'AG du 25 juin 2015. Présentant une capture d'écran Skype de l'échange hebdomadaire avec les responsables du projet de référence.	41
Figure 5 Réunion d'information du 9 janvier 2016 dans les locaux de Barbara Fleury Goutte d'Or.....	51
Figure 6 Permanence 10 mai 2015- Bd Ney.....	51
Figure 7 Mail type pour inviter à la préparation et distribution des commandes	54
Figure 8 Un membre procédant à la mise en bouteille lors d'une préparation de commandes	54
Figure 9 Un des coordinateurs du Groupement d'achat qui encaisse un membre ayant récupéré sa commande.....	54
Figure 10 Assemblée Générale 24 Février 2015 – Salle paroissiale Saint Denys, Paris.	55
Figure 11 Affiche collée dans le quartier et distribuée lors des permanences en mai 2015	56
Figure 12 et soirée œnologie 22 octobre 2014 - Local de la Goutte d'Or.....	56
Figure 13 Conférence TAFTA - La Halle Pajol – Paris (Photo : La Louve).....	57
Figure 14 Journée Portes Ouvertes- 6 juin 2015 - 112 rue des Poissonniers.....	57
Figure 15 Up Café : Jetez-vous dans la gueule de La Louve" - 13 janvier 2015- Café Monde et Médias.....	58
Figure 16 Interface de Basecamp.....	71
Figure 17 Interface du groupe Facebook fermé de La Louve.....	72
Figure 18 La méthode d'analyse des observations.....	76
Figure 19 La démarche de traitement des entretiens	77
Figure 20 Les instances dirigeantes de La Louve (Document interne de La Louve)	98
Figure 21 Organigramme en avril 2014.....	99
Figure 22 Organigramme de La Louve en janvier 2016.....	99
Figure 23 Caisses de l'épicerie éphémère - 6 février 2016	102
Figure 24 Sachets conditionnés par les membres - 6 février 2016	102
Figure 25. Mail d'appel à bénévoles pour la tenue de stand d'information - reçu le 25 avril 2015	106

Figure 26	Figure projetée lors des réunions d'information jusqu'en juin 2014.....	108
Figure 27	Extrait de la page Facebook du 1/12/2015	109
Figure 28	Soirée Dégustation de bières 27 mai 2014	111
Figure 29	Affiche d'une projection organisée par le groupe Convivialité.....	113
Figure 30	Plan de communication pour la levée de fond présenté lors de l'AG du 21 octobre 2014.....	115
Figure 31	La rubrique Wanted de la Louveletters du 29 novembre 2015	116
Figure 32	Mail d'appel aux dons - 30 octobre 2015	118
Figure 33	Appel à bénévole pour la constitution d'une "workers team" – mail du 30 octobre 2015.....	118
Figure 34	Appel à bénévoles pour les travaux d'aménagement du supermarché (Septembre 2016).....	119
Figure 35	Capture d'écran de la diapositive d'exposé du modèle financier de La Louve- 25 juin 2015.....	150
Figure 36	Taux de marge commerciale par produit dans les grandes surfaces alimentaires et les commerces spécialisés – Source Insee (19/11/2015).....	152
Figure 37	Affichette d'information sur le prix - épicerie éphémère février 2016.....	153
Figure 38	Mail pour écouler des stocks - 10 mars 2015	158
Figure 39	Détergents utilisés pour nettoyer le local de La Goutte D'or	164
Figure 40	Procédure à suivre pour voir traiter une question par le comité ordre du jour (document interne de La Louve).....	189
Figure 41	Mail du 10 juin 2015 destiné aux membres du groupe Recrutement pour l'aide logistique lors de l'AG du 25 juin 2015	191
Figure 42	AG du 22 avril 2015 - Source : La Louve.....	193
Figure 43	Un coordinateur présentant l'avancement du travail de son groupe – Source : La Louve	194
Figure 44	Vote à main levée - Source : La Louve	194
Figure 45	Doodle à renseigner pour s'inscrire à une Réunion d'Accueil	200
Figure 46	Les statuts du travailleur. Source : Réunion d'accueil du 20 octobre 2016.....	202
Figure 47	Capture d'écran d'une discussion sur le prix - 13 mai 2017 - Facebook La Louve	205

Table des encadrés

Encadré 1 Structure du Chapitre 1	27
Encadré 2 : Principales dates du projet	29
Encadré 3 : Quelques aides des pouvoirs publics	38
Encadré 4 Résumé des observations réalisées	50
Encadré 5 : Travail de préparation et distribution de commandes.....	53
Encadré 6 Profil des informants des entretiens formels.....	61
Encadré 7 : Présentation des données secondaires	73
Tableau 8 Structure du Chapitre 2	93
Encadré 9 Du groupement d'achat à l'épicerie éphémère	101
Encadré 10 : La Louveletter.....	115
Encadré 11 : Organisation de l'actionnariat au sein de La Louve	121
Encadré 12 : Le choix du développement de l'ERP sur un logiciel libre	122
Encadré 13 : Définition juridique du bénévolat.....	139
Encadré 14 : Extrait du journal de bord du 19 octobre 2015	146
Encadré 15 : Extrait d'une présentation de l'offre de produits pendant une réunion d'information	159
Encadré 16 : Des coopératives parisiennes puissantes	175
Encadré 17 : Construction de La Louve à partir des réseaux existants	176
Encadré 18 : Les bénéficiaires des minimas sociaux dans la version des statuts votée le 24 février 2015.....	190
Encadré 19 : Quelques décisions votées en AG	192
Encadré 20 : Les principes coopératifs	195
Encadré 21 : Récit type du travail d'un coordinateur pour le créneau de 8h15 à 11h15 en semaine	203
Encadré 22 Structure du Chapitre 3	211
Encadré 23 Etat de l'art du consommateur collaborateur en marketing, adapté de Cova et Dalli (2009) et Cova et Egan (2008).....	218
Encadré 24 Echange traditionnel Versus co-création adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)	219
Encadré 25 : La Louve s'inscrit-elle dans le cadre des définitions de la consommation collaborative ?.....	225

<i>Encadré 26 : Peut - on parler d'un consommateur mis au travail dans le cadre de La Louve ?</i>	236
Encadré 27 De la question du travail dans un monde de l'engagement à la question de l'engagement dans les mondes du travail (Simonet, 2012) p. 209.	240
<i>Encadré 28 : La Louve : des « dispositifs » pour mettre au travail</i>	242
<i>Encadré 29 : Le Bénévolat professionnalisé</i>	244
Encadré 30 Attributs des systèmes alimentaires conventionnels et alternatifs (Le Velly, 2017, p. 19)	256

Résumé

Au cours de la dernière décennie, des formes de travail du consommateur librement consenties ont émergé dans différents domaines (transport, hébergement, réparation, etc.). Elles conduisent à un glissement d'un consommateur « servi » par le marché à un consommateur « auto produit ». Ce travail de thèse s'appuie sur l'étude d'une forme d'organisation inscrite dans ce mouvement à travers la réalisation d'une étude longitudinale de la création et du lancement d'un supermarché coopératif et participatif, *La Louve*. Ce projet à but non lucratif propose de mettre en vente des produits alimentaires de qualité, à moindre coût. Le travail de ses membres est au cœur du modèle organisationnel et économique de la coopérative, chaque sociétaire consommateur est tenu de fournir 3 heures de travail mensuel.

A travers cette recherche, sont bousculés les conceptions de la participation du consommateur, de la « mise au travail » des consommateurs (Dujarier, 2008), du travail bénévole et de l'alternative. La thèse identifie une nouvelle forme de travail portée par des consommateurs-bénévoles qui s'assignent des exigences de professionnels. Elle met en évidence l'émergence d'une forme organisationnelle portée par un discours alternatif et responsable mais dont les pratiques de gestion restent ancrées dans une approche pragmatique et non militante. Ce collectif de consommateurs est révélateur d'une approche utopiste et pragmatiste, les coopérateurs consentant à fournir un travail gratuit en reproduisant le modèle salarié des entreprises et mettent en pratique leurs compétences pour d'abord répondre à leurs propres besoins. Il ressort de cette recherche un nouveau registre de sens, celui d'un consommateur travaillant de manière bénévole caractérisé par son engagement sans militantisme et limité par un contrat de travail bénévole.

Abstract

Over the last decade, forms of voluntary consumer work have emerged in different areas (transport, accommodation, repair, etc.). They lead to a shift from a consumer "served" by the market to an "auto-produced" consumer.

This Phd thesis is based on the study of a form of organization part of this movement, through the realization of a longitudinal study of the creation and launch of a cooperative and participatory supermarket, *La Louve*. This non-profit project proposes to offer quality food products at low cost. The work of its members is at the heart of the organizational and economic model of the cooperative, each consumer member having to provide 3 hours of work per month.

Through this research, the acceptance of consumer participation in marketing, of working consumers (Dujarier, 2010), of voluntary work and of alternative are shaken. The thesis identifies a new form of work carried out by consumer-volunteers who self-assign the demands of professionals. It highlights the emergence of an organizational form supported by an alternative and responsible discourse, but whose management practices remain anchored in a pragmatic and non-militant approach. This collective of consumers reveals a utopian and pragmatist approach, the cooperators agreeing to provide free work by reproducing the salaried model of the companies and put into practice their skills to first meet their own needs.

From this research, a new register of meaning emerges, that of a consumer working in a voluntary way characterized by his commitment without militancy and limited by a contract of voluntary work.