





 S'ABONNER 

 SE CONNECTER

🔍 Que recherchez-vous ?

Entreprises Décideurs Métiers Commerce connecté Marchés Data Événements

 Recherche

 Magazine

 Newsletters

Services Événements et formations Emploi LSA Expert Webinars Livres Blancs LSA Live

Accueil LSA

Supermarchés coopératifs : Anatomie d'un modèle à part

JULIE DELVALLÉE

GRANDE DISTRIBUTION, GMS - SUPERMARCHÉ, LÉGISLATION & ECONOMIE

PUBLIÉ LE 05/02/2020

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN

GOOGLE +

Les supermarchés coopératifs et collaboratifs, nés en France il y a quatre ans, essaient dans le pays. Si leur impact économique s'avère encore négligeable, ils représentent un marqueur idéologique très fort, à l'heure où la quête de sens et la remise en cause du système de la grande distribution prennent du poids. Décryptage du phénomène.



Les supermarchés coopératifs et collaboratifs, nés en France il y a quatre ans, essaient dans le pays. Si leur impact économique s'avère encore négligeable, ils représentent un marqueur idéologique très fort, à l'heure où la quête de sens et la remise en cause du système de la grande distribution prennent du poids. Décryptage du phénomène. Le supermarché La Louve, précurseur en France, a ouvert ses portes dans le 18^e arrondissement de Paris en 2016.

© © Mathieu Génon / Hans Lucas

Les chiffres

- 1 % des Français fréquentent les épiceries et supermarchés coopératifs
- 14 % disent connaître le concept

Source : Obsoco, étude 2019, 3 624 personnes interrogées

- 15 % à 30 % moins cher qu'un panier classique : l'économie moyenne revendiquée par les supermarchés collaboratifs

Vue de l'extérieur, cette grande surface aux larges baies vitrées ressemble plutôt à une enseigne de produits bio. Sur deux étages et 550 m² de surface de vente, les gondoles posées sur un sol en béton ciré laissent place à un assortiment complet de 5 000 références. Produits frais, secs, cosmétiques et même huiles essentielles, les grandes marques côtoient des productions locales et des produits d'entretien venus de Grèce. Un magasin lambda, en somme ? Pas vraiment. Dans ce petit supermarché archimédiatisé, n'entre pas qui veut.

La Louve est le premier supermarché collaboratif à avoir ouvert ses portes en France, fin 2016, dans le 18^e arrondissement, dans le nord de Paris. Les membres doivent acheter des parts sociales et travailler quelques heures bénévolement dans le magasin pour pouvoir y effectuer leurs courses. « Pour créer notre modèle, nous nous sommes fortement appuyés sur le premier magasin de ce genre, né à New York, en 1973, la Park Slope Food Coop, chez qui j'ai passé de longues heures », explique le sémillant Tom Boothe, le cofondateur américain de La Louve, qui a posé ses valises à Paris depuis dix-sept ans. La structure, qui est l'une des plus abouties dans le pays, compte désormais plus de 4 800 membres actifs et s'enrichit d'une trentaine de nouveaux adhérents chaque semaine. Ces coopérateurs décident de tout : les produits qu'ils trouveront

dans les linéaires, l'organisation... Une dizaine de salariés complètent l'organisation pour assurer les fonctions support (comptabilité, bons de commande, gestion des plannings...).

La Louve a en outre aidé au développement de structures similaires qui ont poussé en l'espace de trois quatre ans dans toute la France. SuperQuinquin (Lille), L'éléfàn (Grenoble), La Cagette (Montpellier), La Chouette (Toulouse)... Autant de magasins coopératifs passés entre les mains de Tom Boothe pour mettre sur pied leur modèle. Aujourd'hui, une trentaine d'unités sont disséminées en France (voir carte p.10), bientôt rejointes par des nouveaux comme Ti Coop, à Brest. Sans compter les épiceries de taille plus modeste ou les structures en cours de création...

Frais de fonctionnement très réduits

Si leur poids économique reste minime, avec 1 % des Français qui déclarent les fréquenter selon l'Observatoire société et consommation (Obsoco), « ils cristallisent les aspirations de consommation du moment. Car ces lieux proposent des produits de qualité à moindre coût et constituent une alternative à l'hyperconsommation », synthétise Philippe Moati, professeur d'économie et cofondateur de l'Obsoco. Le tout avec succès : tous les supermarchés collaboratifs interrogés affirment parvenir à l'équilibre économique en quelques mois, en optant pour un modèle radicalement différent des acteurs de la distribution alimentaire classique. Mais quelle est leur botte secrète ?

Le pilier central du fonctionnement de ces magasins repose sur les « clients », un terme qui a le don de faire tiquer Tom Boothe. Les coopérateurs doivent d'abord acheter 10 parts à 10 €, avec un montant revu à la baisse pour les étudiants et les plus petits revenus. Pour pouvoir faire leurs emplettes, les membres doivent en outre donner de leur temps, trois heures par mois en moyenne, pendant lesquelles ils approvisionnent le magasin, nettoient le lieu de vente, se transforment en caissier ou découpent des meules de fromage pour les présenter à la vente. « Si quelqu'un ne fait pas son créneau deux mois de suite, il y a un blocage effectué en caisse », prévient Yves Debacker, référent à la communication d'Alpar, coopérative située à Annecy (74), créée en 2018. Résultat, les frais de fonctionnement sont considérablement réduits. Quelques salariés sont, en général, embauchés pour faciliter le lien et le quotidien de ces structures, soumises à des plannings ultracomplexes du fait de la disponibilité des bénévoles.

Qui sont ces bénévoles ? « Les motivations des coopérateurs pour se rendre dans ces supermarchés collaboratifs sont assez classiques : ils veulent mieux manger et rejettent le modèle économique classique », observe Grégori Akermann, chargé de recherche en sociologie à l'Inrae. Si l'objectif est de créer un commerce implanté dans un quartier et accessible à tous, dans les faits, les coopérateurs sont surtout des personnes très diplômées et dans la moyenne française en termes de revenus. À La Louve, 10 % des membres vivent avec les minima sociaux. Aux Grains de sel, dernier supermarché coopératif ayant ouvert à Paris fin 2019 dans le 13^e arrondissement, les fondateurs ont travaillé avec les associations locales pour faire connaître leur structure auprès de

tous les publics. « Notre mission se rapproche de la bibliothèque publique. On assure quelque chose d'essentiel sans que cela ne soit faussé par une logique de profit. Nous avons une mission d'ordre social », martèle Tom Boothe.

Les supermarchés coopératifs se singularisent aussi de la distribution classique avec un autre point crucial : l'assortiment, pas vraiment calqué sur ce qui existe chez Carrefour, Intermarché ou Lidl. Ici, l'offre diffère du panier standard. Pas forcément sur les unités de besoin, mais plutôt sur l'origine des produits. Elle n'est pas « poussée » par les fournisseurs, les commerciaux ou les accords de gamme, et les grandes marques ne sont pas légion. La clé de cet autre renversement de paradigme repose sur le choix des coopérateurs, qui donnent leur avis, et peuvent demander (le plus souvent via une boîte à suggestions) la présence de tel ou tel produit. Le bio n'est pas un prérequis dans les magasins que nous avons visités. Mais les marques de petits fournisseurs, d'entreprises locales ou solidaires sont plutôt bien représentées.

Cahier de suggestions de produits

En somme, mettre de l'éthique dans l'étiquette, pour reprendre une expression souvent entendue. Yves Debacker raconte : « Un producteur de porc local nous a contactés sur Facebook. Nous achetons aussi du beurre et de la viande charolaise via l'Enilv (École nationale des industries du lait et des viandes) de La Roche-sur-Foron. » Pour le cœur de l'assortiment, le fonctionnement commence à être rodé. Le groupe de travail dédié à l'approvisionnement regroupe une dizaine de personnes, qui se réunissent toutes les

semaines. Autonomes dans leurs choix, elles s'appuient sur le cahier de suggestions des coopérateurs, avec une réponse systématique faite aux demandes. Envie de Nutella ? Pourquoi pas, à partir du moment où la référence tourne suffisamment en rayon. « On peut décider de proposer le produit. Car nous ne sommes pas là pour juger ce que les gens doivent manger ou pas », poursuit-il. Pendant un temps, une partie des références était même achetée chez Metro !

À Paris, chez Les Grains de sel, on retrouve certains produits basiques à marque Belle France, une habituée des enseignes de proximité (vendue par la plate-forme Diapar). À côté de quelques tablettes de chocolat Lindt, des marques coopératives ou plus confidentielles ont la part belle. Tout l'équilibre consistant à proposer de quoi faire des courses les plus complètes possible. « Nous avons 500 à 600 références au départ, mais compte tenu de notre surface de 620 m², l'objectif est d'atteindre rapidement 4 000 à 5 000 références », explique Adrien Leroux, ancien de Franprix et président des Grains de sel. Ici comme ailleurs, des produits différenciants côtoient aussi des basiques. Un choix rationnel, pour couvrir une belle largeur de gamme. Et, accessoirement, ne pas se voir affubler de l'étiquette de réseau élitiste. « En rayon, des lardons premier prix sont à côté de la viande de porc élevée en plein air. C'est important pour la mixité. Car certains coopérateurs ont peu de références en termes d'alimentation, et ils apprennent des recettes, assure Grégori Akermann, de l'Inrae. Il y a un réel apprentissage des produits, par imitation des pairs ou tout simplement lors de la mise en rayon. » Poussant par la même occasion la vocation sociale de la structure.

Marge de 20 % en moyenne

Le débat sur la nécessité d'avoir des produits grand public, autrement dit des grandes marques, n'est pas clos. Bien que la démarche du supermarché coopératif soit militante, elle ne se veut pas refermée sur elle-même, et tout le monde a compris l'intérêt d'avoir des prix accessibles. Histoire de capter une clientèle modeste, plutôt peu représentée dans les coopérateurs. Ce modèle plaît à certains fournisseurs, comme la PME Ethiquable. Avec un statut de Scop, elle commercialise, entre autres, des cafés, thés, chocolats et produits d'épicerie issus du commerce équitable. Présente en grande distribution classique, elle a fait le choix de proposer les mêmes niveaux de remise pour ces supermarchés. « Ce sont des coopératives de consommateurs, comme au début du siècle dernier, avec les Coop Alsace ou Coop Atlantique. Entre ces structures et nous, il y a un rapprochement idéologique évident », insiste Rémi Roux, cofondateur d'Ethiquable.

Avec une grande partie des achats effectués en direct auprès des fournisseurs (et donc des intermédiaires en moins), les supermarchés coopératifs mettent en avant un prix souvent plus bas que la moyenne. Car le prix, comme partout ailleurs, est un indicateur clé. Dans la construction de celui-ci, les structures coopératives adoptent un modèle très simple, avec une marge unique appliquée aux achats. À La Louve ou aux Grains de sel, elle est de 20 %. À La Cagette (Montpellier), c'est 23 %. Un système qui tranche avec les péréquations opérées par les hypermarchés et supermarchés standards, qui vont rattraper sur certaines catégories les pertes dégagées par les produits d'appel.

Ce système a quelques effets surprenants. Un yaourt de grande marque vendu presque à prix coûtant dans un hypermarché, car faisant partie des produits stratégiques, se retrouvera peut-être au même prix, voire plus cher, dans un supermarché coopératif, qui faute de structure d'achats bien établie pour ce type de produit, doit s'approvisionner chez un grossiste. Et à la marge de ce dernier s'ajouteront les 20 % ou plus décidés par les coopérateurs. Idem pour le Nutella et autre Coca-Cola, qui bénéficient de prix d'appel chez les enseignes traditionnelles et se retrouveraient dans les coopératives avec des étiquettes moins attractives. « Sur les produits bataillés, il y a peu de différence de prix. Mais sur les produits en circuits courts, bio, etc., où les marges prélevées par la grande distribution sont très élevées, nous sommes beaucoup plus attractifs », compare Adrien Leroux, qui estime que le panier moyen est finalement 15 à 30 % moins cher qu'en magasin classique, un chiffre généralement avancé par les supermarchés coopératifs. « Nous atteignons ce positionnement grâce à l'implication bénévole et aux charges salariales limitées », complète Geneviève Sevrin, présidente de la coopérative nordiste SuperQuinquin.

Sur un plan économique, le modèle coopératif s'appuie sur un fonctionnement particulier, et pas forcément dupliquable partout. Car les financements publics et des collectivités locales sont nombreux pour permettre d'amorcer les projets. Les coups de pouce de la mairie ou des élus pour trouver un local sont souvent cités, tout comme les subventions et bourses accordées (200 000 € pour Les Grains de sel, dans le cadre d'un appel à projet de la Ville de Paris autour de « l'alimentation pour tous »). Une fois l'ouverture décidée, les charges de personnel très faibles liées au bénévolat des

coopérateurs permettent d'atteindre le point d'équilibre plus facilement. La Louve, avec un chiffre d'affaires de 7,2 millions d'euros fin 2019, était rentable dès 2018. À Montpellier, La Cagette, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2018, ne perd pas d'argent. Tout ce qui est gagné est réinvesti, que ce soit pour améliorer le local, les logiciels, ou baisser la marge et donc les prix.

Gestion perfectible

Sur le papier, ce modèle coopératif est en plein développement. Mais reste encore largement perfectible, faute d'une professionnalisation poussée des participants. La transmission des compétences et des savoir-faire reste à améliorer. Dans le fonctionnement même des structures, « la difficulté majeure est le mode de gestion. Nous n'avons pas de centrale d'achats, et donc il faut multiplier la gestion de petits producteurs au quotidien », explique Adrien Leroux, qui en tant qu'ancien salarié de Franprix était habitué à passer ses commandes via une centrale d'achats. Grégori Akermann, à Montpellier, confirme : « Le principal point à améliorer, c'est la gestion logicielle de réception, de prise des commandes et de facturation. »

Certains fournisseurs locaux n'apposent pas forcément de code-barres sur leurs produits. Résultats, des coopérateurs passent parfois une bonne partie de leur temps collectif à générer puis à apposer des codes-barres avant de mettre certains produits en rayon. Autre écueil : les locaux, souvent de taille modeste, voire très modeste pour certaines épicerie collaboratives, ne permettent pas

toujours de stocker des produits, d'où des ventes en flux tendu, et de fréquentes ruptures en rayon. On l'aura compris, les pistes de travail sont légion.

Et l'efficacité n'est pas un mot tabou. Là où c'est possible (par exemple en région parisienne, où les structures sont de plus en plus nombreuses et proches géographiquement), des réflexions existent sur l'opportunité de créer une centrale d'achats commune. Histoire de faciliter les commandes au quotidien, et pourquoi pas de massifier et mutualiser un peu les achats, dans une optique de négociation des prix. Mais une telle démarche pourrait ne pas forcément être vue d'un bon œil par certains coopérateurs, désireux de ne pas reproduire les schémas de la grande distribution classique. Avec une trentaine de supermarchés coopératifs ouverts ou en projet en France, l'impact n'est pas économique, mais plutôt d'ordre symbolique. « Nous ne disons évidemment pas qu'en 2030, cela remplacera la distribution classique. Mais cela pousse la troupe à prendre la bonne direction », résume Rémi Roux, directeur commercial d'Ethiquable.

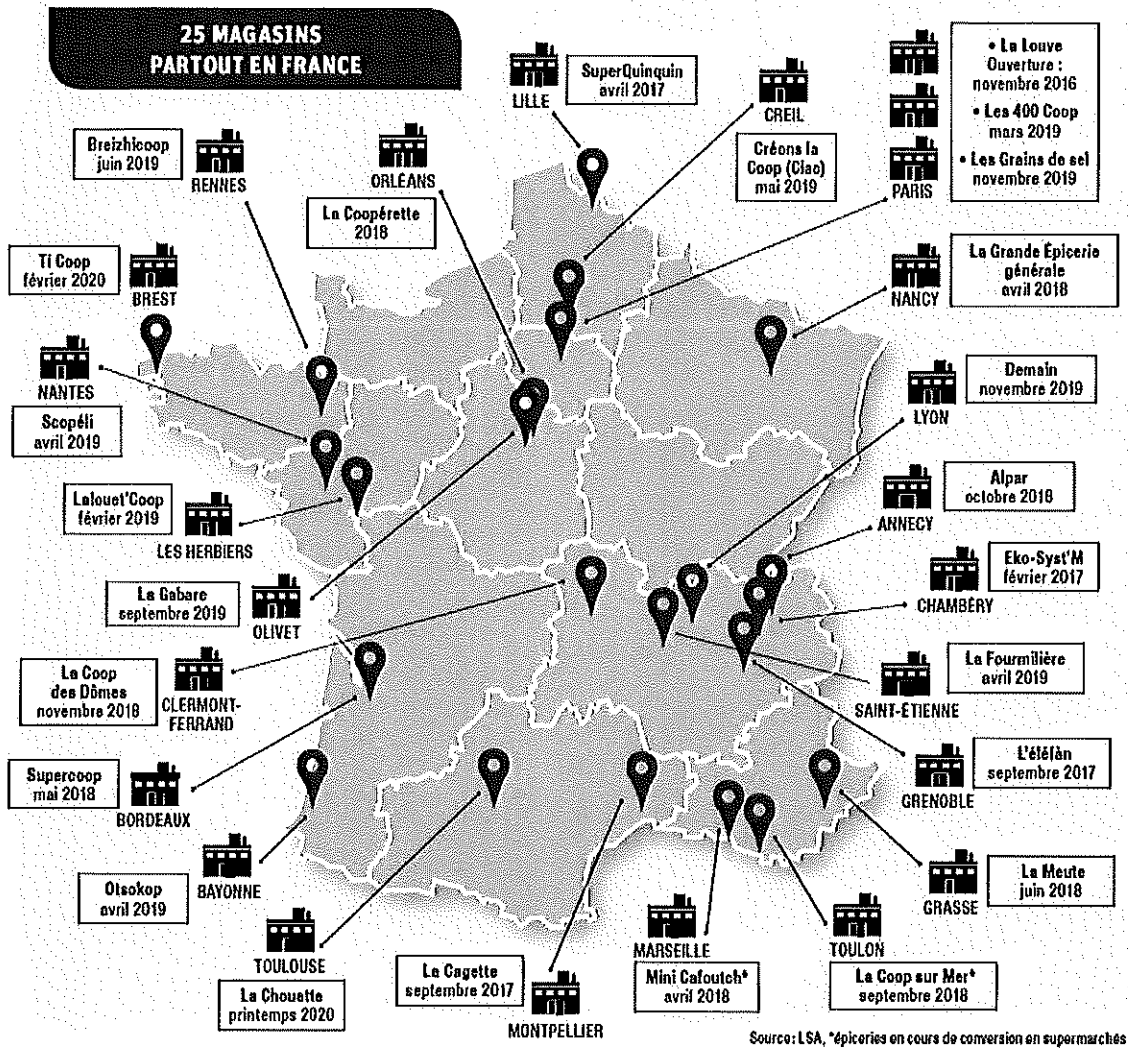
En somme, un (tout) petit caillou dans la chaussure des grandes enseignes. Mais un caillou qui s'inscrit dans la logique du « consommer autrement ». Dans un billet d'humeur, Dominique Schelcher, président de Système U, rappelait il y a quelques mois que « le client a changé et que ses habitudes de consommation ont changé. Il fréquente désormais plus de sept circuits alimentaires différents dans le mois : un supermarché, un magasin bio, un panier Amap »... Et demain, un supermarché coopératif ? Philippe Moati, coprésident de l'Obsoco, tempère. Pour lui, « ils resteront une niche.

Aujourd'hui, ils s'inscrivent comme l'une des réponses possibles à un modèle de plus en plus remis en cause, celui de la grande distribution, de l'hyperconsommation. Mais statistiquement, les réseaux de magasins bio sont aujourd'hui la principale réponse à ce ras-le-bol général ».

Des distributeurs pas comme les autres

- Une surface réduite (entre 200 et 500 m² en général) et située en cœur de ville
- Des marges identiques sur tous les produits, autour de 20 %
- Des structures réservées aux adhérents/membres, contre paiement de parts de la coopérative (100 € en moyenne)
- Un fonctionnement assuré en majorité bénévolement par les membres (trois ou quatre heures de travail par mois)
- Un processus décisionnel « au consentement » : chaque initiative, si personne ne s'y oppose, est de fait acceptée. Des groupes de travail veillent au bon déroulement et au développement de leur structure
- Des magasins indépendants
- Des points de vente à l'équilibre très vite





Le premier magasin du genre, la Park Slope Food Coop de Brooklyn (New York), qui existe depuis 1973, compte aujourd'hui 17 000 membres.



La Grande Épicerie générale, à Nancy, comptera bientôt deux ans d'existence, et plus de 300 membres actifs.



Dans le quartier de Fives, à Lille, SuperQuinquin se veut Le supermarché dont tu es le héros. Et cherche des locaux plus vastes où s'implanter.



*Grégori
Akermann
(Chargé de
recherche en*



*sociologie -
Institut
national de
recherche
pour*

*l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
(Inrae) à Montpellier et membre -
Supermarché coopératif La Cagette) : "La
motivation de mieux manger est doublée d'un
rejet du modèle économique classique"*

Quel est le portrait des personnes qui fréquentent les supermarchés coopératifs ?

Une étude a été réalisée au niveau de La Cagette. Et il y a 80 % de bac + 3/+ 4, contre 22 % en France. Ils sont clairement surreprésentés. On dénombre 50 % de cadres et 25 % de gens issus de l'enseignement. Ce sont plutôt des salariés, des fonctionnaires, et des personnes en CDI (40 % au total). Seulement 2,4 % des coopérateurs n'ont pas de diplôme ou un diplôme inférieur au bac. Le salaire médian est à 1 800 € par mois. Ce sont donc des gens très diplômés, mais avec des revenus proches de la moyenne française. Les gens modestes du quartier ne sont pas présents. Augmenter leur part fait partie des objectifs, mais ce n'est pas atteint pour le moment.

Quelles sont les motivations des coopérateurs ?

Elles sont assez classiques : je veux manger mieux, plus sain, plus naturel. Cela se croise avec le rejet du modèle économique classique : je ne veux plus participer au monde agro-industriel, je veux me détourner de la grande consommation. Il y a d'autres motivations plus sociales ou sociétales : je veux participer à quelque chose de collectif, à la vie du quartier, locale. La moitié des collaborateurs déclare des motivations d'ordre politique : lutter contre le capitalisme, soutenir les agriculteurs, donner une plus juste rémunération.

Comment les décisions sont-elles prises ?

Tout le monde décide, sur le modèle développé par la Park Slope Food Coop, et repris par d'autres, comme La Louve. C'est un modèle de gouvernance « au consentement ». Les gens font des propositions. Si personne ne s'y oppose, c'est validé. S'il y a une opposition, on en discute, on argumente, jusqu'à ce que la proposition soit validée ou retirée. À La Cagette, il y a les assemblées mensuelles, et les commissions (communication, partenariat, assortiment...) qui font des propositions. À Montpellier, sur 2 500 coopérateurs, 50 à 60 personnes sont présentes pour les assemblées mensuelles. Il y a des référents pour une quinzaine de comités et, au total, 100 à 150 personnes participent aux prises de décisions stratégiques.

Propos recueillis par M. L.

Julie Delvallée et Morgan Leclerc

VOUS LISEZ UN ARTICLE DE LSA N° 2589



LE DOSSIER DE CE NUMERO

[Dossier] Foires aux vins 2019 : un verre plus qu'à moitié vide

[Découvrir les articles de ce numéro](#)

[Consulter les archives 2020 de LSA](#)

EFFECTUER UNE AUTRE RECHERCHE

A LIRE AUSSI

