



Collection **CCMP**

G2151 **Biocoop : Concilier croissance et valeurs coopératives**

Auteurs :
Frédéric PREVOT, Élodie KACIOUI-MAURIN

Etablissements créateurs :

Licence accordée à / Licence granted to : SPECIMEN AUTEUR

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved

AUCUNE PARTIE DE CETTE PUBLICATION NE PEUT ETRE COPIÉE, STOCKÉE, TRANSMISE, TRADUITE, REPRODUITE OU DISTRIBUÉE SOUS
QUELQUE FORME OU SUPPORT QUE CE SOIT SANS L'AUTORISATION DE CCMP, PROPRIÉTAIRE DES DROITS D'AUTEUR.

NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE COPIED, STORED, TRANSMITTED, TRANSLATED, REPRODUCED OR DISTRIBUTED IN ANY FORM OR
MEDIUM WHATSOEVER WITHOUT THE PERMISSION OF CCMP, THE COPYRIGHT OWNER.



Biocoop
Concilier croissance et valeurs coopératives



© Biocoop, Biocoop de Châtenay-Malabry

© CCMP 2025

Auteurs : Frédéric PRÉVOT & Elodie KACIOUI-MAURIN

Établissements créateurs : KEDGE Business School & Aix-Marseille Université

SOMMAIRE

I.	Des engagements construits au cours de l'histoire	3
A.	La charte fondatrice.....	3
B.	La charte de déontologie	4
C.	Le « Code de Commerce ».....	5
D.	Le cahier des charges	7
E.	Bref historique de Biocoop.....	8
II.	Les activités de Biocoop.....	10
A.	Réseau de magasins	11
B.	Restauration collective.....	17
C.	Soutien à la production agricole.....	18
D.	Société de Transport Biocoop (STB).....	20
III.	Organisation et gouvernance.....	21
A.	Gouvernance de la coopérative Biocoop.....	21
B.	Organisation interne	23
IV.	La crise du bio	25
A.	Le marché du bio	25
B.	Les causes de la crise.....	27
C.	L'impact sur les producteurs	28
V.	Les choix stratégiques de Biocoop	29
A.	Changements au sein de la direction.....	29
B.	Stratégies de relance et adaptation	29

Biocoop

Concilier croissance et valeurs coopératives

Alice vient de décrocher un poste au sein de Biocoop. Elle est comblée, car cette situation professionnelle lui convient parfaitement. Diplômée d'études supérieures en management, elle est aussi une écologiste convaincue. Elle a hérité ses convictions de ses parents, qui dès la fin des années 70 s'étaient engagés dans les Coops, ces coopératives de consommateurs et producteurs à l'origine de Biocoop. C'est donc forte de cet attachement lié à son histoire personnelle qu'Alice prend ce poste. Après quelques semaines, elle est un peu désemparée, car elle ne sait pas vraiment si elle doit considérer son entreprise comme une coopérative fidèle à ses valeurs militantes d'origine ou un grand groupe en croissance, avec ses 741 magasins, 8 400 employés et 1,6 milliard d'Euros de Chiffre d'Affaires. Elle perçoit cela comme un tiraillement, qui crée des difficultés dans les prises de décision liées à ses fonctions. Au fur et à mesure de sa découverte de l'entreprise, Alice a pris des notes qu'elle partage avec vous afin que vous puissiez l'aider à mieux comprendre la mission et la stratégie de l'entreprise. Elle doit en effet présenter prochainement au comité de direction une analyse et des recommandations sur les choix stratégiques de Biocoop pour faire face à ce que de nombreux spécialistes qualifient de crise du bio¹. Vous trouverez ci-dessous les notes prises par Alice lors de sa première semaine au sein de Biocoop.

I. Des engagements construits au cours de l'histoire

Les valeurs de Biocoop ont été construites au travers de son histoire et se traduisent aujourd'hui en un ensemble de chartes et d'engagements.

A. La charte fondatrice

Biocoop n'a pas toujours été ce grand groupe que je découvre aujourd'hui. Mes parents m'ont expliqué qu'à l'origine, à la fin des années 70, des consommateurs et des producteurs qui souhaitaient défendre l'agriculture biologique s'étaient regroupés en coopératives qu'ils ont appelées Coops. C'étaient des groupements d'achat qui se sont petit à petit structurés au cours des années 80 pour créer des coopératives de différentes formes juridiques. L'agriculture biologique était alors très peu coordonnée.

¹ Voir par exemple :

<https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/agriculture-biologique-les-produits-delevage-touches-par-une-crise-structurelle/> et
<https://www.publicsenat.fr/actualites/economie/crise-du-bio-quel-avenir-pour-la-filiere>

Afin de se mettre en relation, les Coops ont organisé une rencontre nationale en 1986. Ils ont créé une association loi 1901 lors de cette convention. C'est alors qu'a été établie la charte fondatrice du réseau national Biocoop. L'association Biocoop ainsi créée compte déjà à cette époque 40 magasins.

B. La charte de déontologie

Notre charte



Notre réseau de magasins Biocoop a pour objectif de :

développer l'agriculture biologique
dans un esprit d'équité & de coopération.

En partenariat avec les groupements de producteurs, nous créons des filières équitables fondées sur le respect de critères sociaux et écologiques exigeants.

Nous nous engageons sur la transparence de nos activités et la traçabilité de nos approvisionnements.

Présents dans les instances professionnelles, nous veillons à la qualité de l'agriculture biologique.

Nos magasins Biocoop sont des lieux d'échanges et de sensibilisation pour une consom'action responsable.

biocoop
LA BIO NOUS RASSEMBLE

Aujourd'hui, Biocoop est une société coopérative française regroupant un réseau national de magasins bios, des groupements de producteurs bios et des associations de consommateurs. L'activité principale repose sur la distribution de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique, de produits du commerce équitable, d'écoproduits et de cosmétiques au travers de 741 magasins répartis sur tout le territoire français, qui ont réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'Euros.

À la création de Biocoop, une charte a été établie pour définir les valeurs fondatrices (voir le document collé ci-contre).

CHARTE DE DEONTOLOGIE

3 valeurs fondamentales guident l'action de l'entreprise : coopération, équité, transparence. Les 4 engagements de la démarche sont :

- Droits de l'homme et exigence sociale : Evaluation des producteurs pour les produits d'importation (contrôle du respect de la législation du travail, cohérence de la rémunération des salariés et producteurs, paiement du prix juste auprès du producteur de commerce équitable, assurance que les enfants des producteurs et salariés sont scolarisés). Localement : favorisation du travail avec les ESAT, contrôle de la politique salariale des partenaires, de leur taille, de leur actionnariat, de leur gouvernance et de la qualité de leurs relations sociales.
- Lutte contre la corruption. L'acheteur doit rester libre de ses choix et ne pas se sentir redevable du fournisseur, et inversement.
- Développement durable et respect de l'environnement : transports doux (ferroviaire, électrique...), achats de mobiliers et fourniture les plus écologiques, développement du commerce équitable Nord/Sud et Origine France, développement de filières avec implication auprès des producteurs (au point de les intégrer dans sa gouvernance !), relocalisation des productions, priorité aux achats locaux pour développer les territoires, création d'une grille de notation permettant de prioriser les fournisseurs les plus exigeants en matière de RSE.
- Respect des droits de propriété et des règles de concurrence. Bienveillance envers le fournisseurs et travail pour améliorer les pratiques logistiques et de commandes. Pas de déréférencement rapide et respect d'un délai proportionnel à la durée de la relation.

Cette charte d'origine a été complétée par une charte de déontologie rédigée en 2017 et qui définit des règles internes et la politique d'achat. J'ai repris ci-dessous les principaux éléments de cette charte².

C. Le « Code de Commerce »

Cela fait une semaine que je suis arrivée chez Biocoop et je me rends compte que l'entreprise ne se contente pas de définir des valeurs pour son organisation interne, il y a un véritable militantisme qui pousse à la diffusion de ces valeurs. Par exemple, l'entreprise a écrit son propre code, nommé Code du Commerce, lancé en 2021, lors de la Quinzaine du Commerce équitable³. Ce manifeste rappelle les engagements et met en avant le modèle coopératif de Biocoop en prônant la valorisation du commerce équitable, le recours au local dans toutes les décisions et la priorité donnée aux indépendants par rapport aux multinationales (93 % des transformateurs-fournisseurs Biocoop sont des TPE-PME). Ce code est organisé en 5 articles qui synthétisent les convictions de l'entreprise. Je l'ai résumé dans le tableau suivant.

² <https://www.calameo.com/biocoop/read/00703379707fcf1b0da9>

³ <https://www.quinzaine-commerce-equitable.org/>



ARTICLES	CONVICTIONS
Art. 1 : PLUS DE COOPÉRATION	<p>LA FRANCE DOIT RETROUVER SA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE</p> <p>Aider les producteurs à créer de nouvelles filières bio et équitables. Accélérer la création et la relocalisation de filières bio en France. Assurer des débouchés pour les producteurs et la diversification de la production, avec des produits de qualité, issus de productions locales françaises. La coopérative Biocoop cherche à relocaliser en France les matières premières venant de l'étranger ou à relocaliser régionalement ce qui était auparavant un approvisionnement national et à adapter certaines productions complexes au sein des territoires. Subventionner ou investir en faveur des producteurs et des éleveurs. Créer la prime du commerce équitable Origine France.</p>
Art. 2 : PLUS DE COHÉRENCE	<p>RESPECTER L'ENVIRONNEMENT, PRIVILÉGIER LES CIRCUITS COURTS ET S'INSCRIRE DANS LE LONG TERME</p> <p>Aller au-delà des règles agricoles du label bio en prenant en compte non seulement l'aspect environnemental, mais aussi l'aspect social. Refus des mauvaises pratiques sociales dans les exploitations agricoles. Produits 100 % bio, 100 % de saison, sans OGM, sans transport par avion. Interdiction de tous les ingrédients à risques dans tous les produits provenant des continents américains ou de Chine, limitation des AUT (Aliments Ultra Transformés). Circuit court avec des exploitations petites et moyennes à taille humaine pour redynamiser l'économie locale tout en réduisant le transport polluant et en impactant la création d'emploi dans les régions. Planifier et contractualiser avec des groupements de producteurs bio pour organiser et sécuriser leurs productions. 80% des produits Biocoop sont Origine France, 25% sont issus du commerce équitable, et 15% sont produits localement, à moins de 150 km des magasins. Création du label « Bio Équitable en France » : produits issus de fermes 100 % bio, la production est conduite dans le respect de pratiques agroécologiques, valeurs coopératives et démocratiques, juste rémunération des producteurs qui fixent eux-mêmes le prix de vente de leurs produits.</p>
Art. 3 : PLUS DE COONFIANCE	<p>REDONNER UN VRAI POUVOIR AU PAYSAN</p> <p>Depuis 2006, les groupements de paysans siègent au conseil d'administration de la coopérative et prennent part aux décisions stratégiques au même titre que les magasins, les associations de consommateurs et les sociétaires salariés.</p> <p>En 2019, lancement de l'initiative « Avec nos paysan.ne.s associé.e.s » qui rassemble 19 groupements de paysans (3 500 fermes 100 % bio) organisés en 4 filières de production : fruits et légumes bio, céréales et protéagineux, lait, produits laitiers et viande. Ils sont engagés à développer l'agriculture paysanne française sans OGM ni pesticide chimique de synthèse, dans des conditions équitables et coconstruites. 70 % de produits de marque Biocoop affichent ce logo.</p>
Art. 4 : PLUS DE COOLLECTIF	<p>LE MODÈLE DE LA COOPÉRATION REPRÉSENTE L'AVENIR</p> <p>Modèle de gouvernance unique, qui regroupe les consommateurs, les producteurs, les salariés et les magasins. Seule coopérative en Europe à inclure dans son système de gouvernance toutes ses parties prenantes. Dépasser les intérêts divergents de court terme et s'unir sur ce qui fait sens et progrès. Avoir une vision globale des préoccupations de chacun des maillons de la chaîne de valeur pour mieux répartir celle-ci entre tous ses acteurs. Les représentants des groupements agricoles sociétaires de Biocoop siègent au conseil d'administration, décident collectivement des niveaux de prix plafond et plancher, basés sur leurs coûts de production réels et sur la pérennité de leurs fermes. Assurance d'une production planifiée, avec des prix lissés qui protègent les producteurs en cas d'aléas. 4 associations de consommateurs sont également représentées au conseil d'administration. Tous les salariés en CDI de la coopérative, des magasins et des groupements de producteurs peuvent également devenir sociétaires de Biocoop.</p>
Art. 5 : PLUS DE COONSIDÉRATION	<p>LA FRANCE DOIT REDEVENIR UNE VÉRITABLE PUISSANCE AGRICOLE</p> <p>Biocoop s'implique financièrement et structurellement dans la création et le développement de groupements de producteurs. Redonner des marges de manœuvre aux agriculteurs bio dans la fixation des prix face à la grande distribution. Aider à retrouver une qualité de vie, un niveau de salaire décent et une fierté dans leur savoir-faire. 3 500 fermes associées, petites et moyennes réparties dans 19 groupements agricoles. Aider plus d'agriculteurs à se convertir. Accompagner cette transition en s'engageant auprès des agriculteurs via l'initiative Co.dé.fi : la production est subventionnée pendant la conversion et Biocoop s'engage à distribuer leurs produits dans ses magasins dès la 2^{ème} année de conversion avec un</p>

D. Le cahier des charges

Biocoop se définit principalement comme un collectif d'acteurs indépendants et militants, dédiés à leur cause. Pour souligner leurs valeurs essentielles, les magasins Biocoop ont adopté la charte qui constitue la base de toutes leurs opérations. Celle-ci prône l'esprit de coopération, le soutien à une agriculture biologique pérenne, la transparence et l'équité dans les relations commerciales, la qualité des produits et l'implication des consom'acteurs, formant ainsi les fondements d'un document unificateur pour les membres du réseau. Les spécifications de cette charte sont déclinées en quatre conventions distinctes — distribution

CONVENTION PRODUITS

100% bio; Priorité au local; 0% OGM; Arômes naturels certifiés bio; Produits Nature et Progrès ou Simple (SPG); Cosmétiques certifiés; Interdiction des substances controversées; Plantes, semences et produits de jardinage bio ou utilisables en agriculture biologique; Zéro sels nitrés pour la MDB (marque de Biocoop); Limitation des produits ultra-transformés pour la MDB; Réaliser une fiche de visite pour tout nouveau fournisseur local; Dépréférer les fournisseurs dépréférés par la coopérative Biocoop; Pas d'hybride dans les tomates anciennes; Limitation du taux de soufre en deçà de la norme AB dans le vin; Produits culturels (livres, revues...) conformes aux valeurs Biocoop.

CONVENTION SOCIALE (1)

Commerce Equitable; Bio Equitable France (label national commerce équitable reconnu Biocoop); Parrainer une action locale sociale ou sociétale en lien avec le projet Biocoop; Redistribution des résultats (minimum de 10% de redistribution sous forme d'accords d'intéressement, participation, part travail, etc...); Rémunération des salariés en CDD a minima à un niveau SMIC majoré de + 10% après deux bilans à résultat positif; Encadrement des écarts de rémunération entre dirigeants et salariés; Informer sur le fait d'être sociétaire de Biocoop pour participer aux décisions de la coopérative au sein du collège des sociétaires salariés (afficher un document d'information sur le sociétariat salarié en permanence sur le tableau d'affichage obligatoire); Grille de progression sociale (favoriser la mise en place d'avancées sociales au sein de la structure)

CONVENTION SOCIALE (2)

Pas de CDD précaires à la place d'un emploi durable (75% des heures travaillées sont réalisées par des salariés embauchés en CDD); 15% minimum de remise en caisse pour les salariés; Fiches de postes et entretien annuel pour chaque salarié; Réunions d'équipe régulières pour favoriser la coopération, l'échange d'informations, la transparence et la dynamique d'équipe; Médiation pour désamorcer des situations de blocage entre dirigeants et équipes de salariés et encourager le dialogue sur des problématiques collectives; S' imprégner des actualités du réseau, de la vie des produits, des partenariats, des initiatives du réseau; réaliser les formations indispensables pour des consommateurs bien conseillés dans un magasin accueillant et militant.

(convention produits), sociale, gestion et écologique — qui se concrétisent par des engagements concrets adoptés et mis en œuvre par les magasins. J'ai repris sur les Post-it les informations sur cette charte collectées dans les documents internes et sur le site internet de Biocoop.

CONVENTION COMMERCE

Répercussion de l'intégralité du taux promotionnel au consommateur; Mise en œuvre des outils de communication dédiés au magasin; Signalétique définie Biocoop "Prix Engagés".

Taux de marge nette comptable distribution < 3,5% (compromis entre le prix de la bio et la pérennité du magasin).

Respect du Prix Maximum Autorisé (PMA) si le magasin détient le produit.

CONVENTION ECOLOGIQUE

Pas de distribution d'eau préemballée en bouteille plastique; Réduction des déchets et émission de CO₂; Produits de la mer : sauvegarder les espèces menacées, élevage bio ou poissons sauvages; Critères de distribution des produits transformés et produits frais; Engagement du poissonnier Biocoop pour la promotion de la pêche artisanale; Zéro transport par avion (produits finis); Respect des saisons; Pas de produit lointain en dehors des fruits exotiques de la zone tropicale; Pas de produits de contre saison qui confortent des systèmes de production énergivores (serres chauffées) et des circuits logistiques incohérents; Électricité renouvelable; Point de collecte pour réemploi; Papier 100% recyclé ou issu de forêts gérées durablement; Pas de sacs de sortie de caisse en plastique ou en amidon; L'utilisation d'agro-carburants est interdite.

E. Bref historique de Biocoop

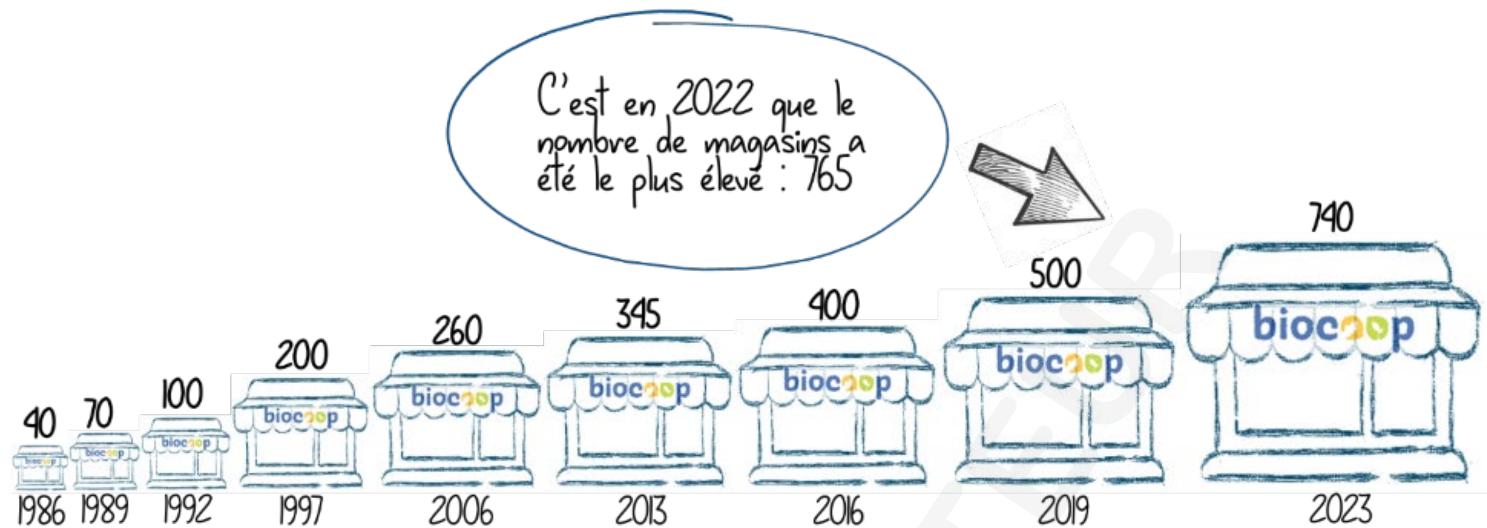
Les valeurs de Biocoop se sont construites au travers de son histoire, qui a été marquée par plusieurs étapes fondatrices⁴. Je connaissais l'histoire par mes parents, mais j'ai pu retracer avec plus de précision les dates clés de l'histoire de Biocoop au gré de mes recherches et de mes échanges avec mes collègues.

- 1986 : Les entreprises signataires de la charte créent l'association loi 1901 Biocoop.
- 1989-1993 : Création de 3 plateformes régionales.
- 1993 : Le Cahier des Charges Biocoop réunit sociétés coopératives et non coopératives. Il définit des règles collectives qui portent sur le choix des produits, sur la gestion des entreprises et sur leur dimension sociale.

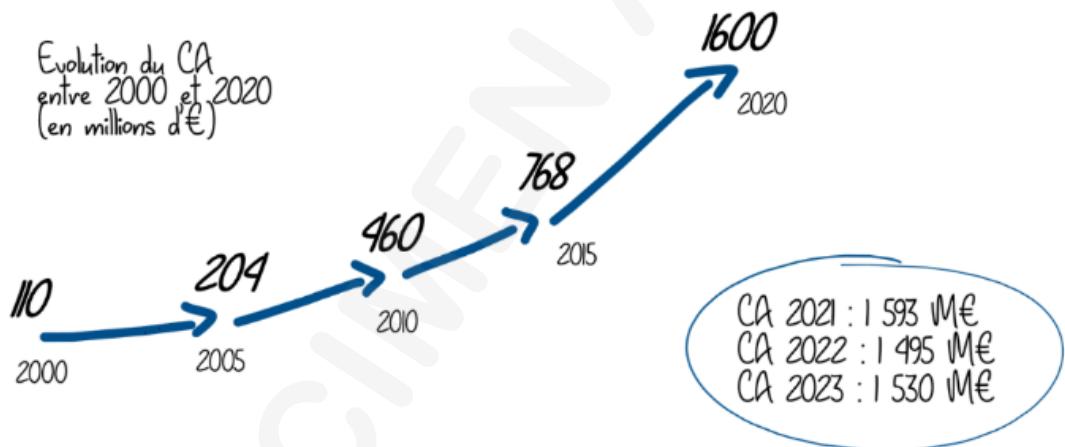
⁴ <https://www.biocoop.fr/notre-histoire> et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Biocoop>

- 2000 : Mise en place de partenariats au travers d'une convention avec la FNAB (Fédération Nationale d'Agriculture Biologique). Biocoop initie une démarche de construction de filières.
- 2002 : Par l'adoption de nouveaux statuts, les adhérents deviennent sociétaires et renouvellent leur engagement dans un projet commun. Biocoop devient Société Anonyme Coopérative.
- 2005 : Biocoop réalise la fusion absorption de ses plateformes logistiques et bénéficie ainsi d'un outil économique performant fondé sur un catalogue commun et sur l'amélioration des prestations aux magasins.
- 2007 : Biocoop inaugure une plateforme logistique en région parisienne.
- 2010 : Biocoop quitte son entrepôt de Cavaillon et s'installe à Sorgues pour répondre à ses besoins d'expansion.
- 2014 : La part des ventes de produits bio issus du commerce équitable représente près d'un quart des ventes (24 %).
- 2019 : Le réseau compte plus de 500 magasins répartis dans toute la France et est adhérent de Synadis Bio, le syndicat qui regroupe les magasins spécialisés en alimentation biologique.
- 2021-2022 : le réseau enregistre des revers de fortune avec un retournement du marché bio. Consommation de produits bio en chute, concurrence des produits locaux. Certains magasins enregistrent une baisse de chiffre d'affaires de 20 % sur un an. Le réseau enregistre également ses premières fermetures de magasins.
- 2023 : Avec 739 magasins fin 2023, l'enseigne a renoué avec une progression de 2,3 %.

J'ai dessiné l'évolution du nombre de magasins depuis la création :



Et voici l'évolution du Chiffre d'Affaires des magasins depuis 2000 :

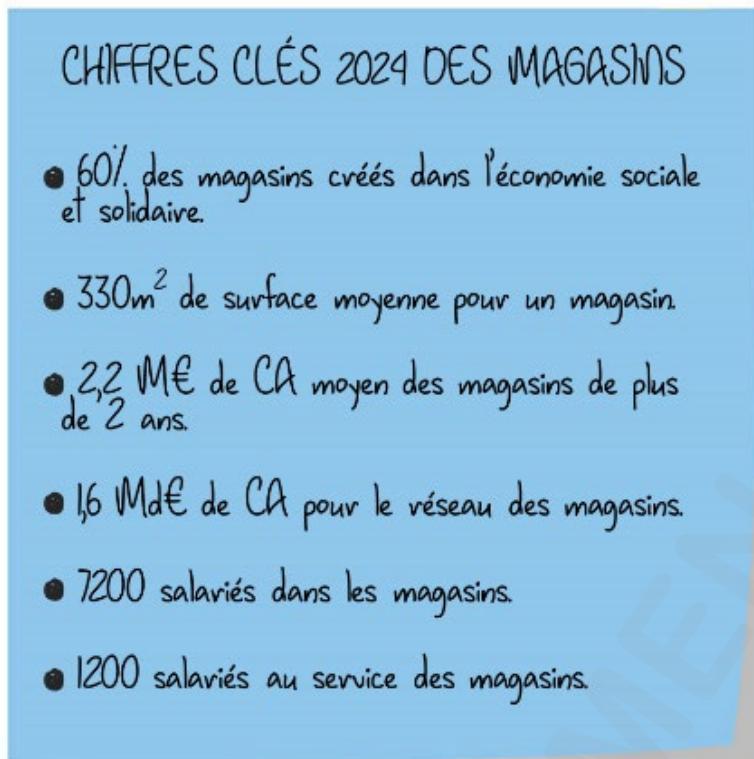


II. Les activités de Biocoop

En découvrant la coopérative, je réalise que le champ d'action de Biocoop va au-delà de ses activités commerciales. L'activité principale est le réseau de magasins bio. À cela s'ajoutent trois filiales : Biocoop Restauration (dans le secteur de la restauration collective), Défibio, qui est un fonds de financement des actions de développement des partenaires producteurs et transformateurs et la Société de Transport Biocoop (STB), qui s'appuie sur 4 plateformes logistiques.

Biocoop compte 8 400 salariés en 2024, dont 7 200 dans les magasins et 1 200 au sein de la coopérative. L'entreprise anime un réseau de 3 500 fermes organisées en 19 groupements de producteurs, ce qui représente en tout 9 500 producteurs, fabricants et organisations économiques de producteurs, qui couvrent 4 filières de production : Fruits et légumes bio, Céréales et protéagineux, Lait et produit laitiers, Viandes.

A. Réseau de magasins



Biocoop est le leader des distributeurs spécialisés dans le bio en France. Il pèse 12 % du marché bio national. En 2024, son réseau compte 741 magasins (765 en 2022 et 739 en 2023), d'une taille moyenne de 330 m², et réalise un Chiffre d'Affaires de 1 600 millions d'Euros (1 495 M€ en 2022 et 1 530 M€ en 2023). Le plus petit de ces magasins couvre une surface de 40 m² et le plus grand 1000 m². 60 % des magasins sont sous statut ESS (Économie Sociale et Solidaire).

Biocoop distribue au travers de son réseau de magasins plus de 10 000 références. Il s'agit principalement de produits alimentaires (fruits et légumes, céréales, viande, lait et produits laitiers...), qui représentent plus de 7 800 références, 100 % bio. Le réseau distribue également des produits issus du commerce équitable, des écoproduits et des cosmétiques. 88 % des produits vendus sont origine France (sur la masse des produits productibles en France) et 15 % sont des produits locaux.

Voici une liste des catégories de références que l'on trouve chez Biocoop, que j'ai copiée depuis le site internet :

 Vrac	 Traiteur, Boucherie, Poissonnerie	 Bien-être, Santé
 Fruits et Légumes	 Bébé	 Maison, Entretien
 Epicerie Salée	 Boissons	 Jouets, Sports, Loisirs
 Epicerie Sucrée	 Cave	 Surgelés
 Crémerie	 Hygiène, Beauté	 Nos produits Planet Score



Les magasins proposent près de 700 références de produits en vrac ou en grands conditionnements, qui permettent aux consommateurs de réduire leurs déchets et de consommer de manière responsable. 34 % de l'offre est vendue sans emballage à usage unique. Le vrac est un pilier de la stratégie de distribution de Biocoop. Il est une solution pour réduire les emballages, mais il permet aussi aux consommateurs de bénéficier de prix plus attractifs et de limiter le gaspillage alimentaire en ne prenant que le strict nécessaire. Il couvre une large gamme de produits alimentaires (aide pâtisserie, amuse-gueules, biscuits, boissons chaudes, céréales petit-déjeuner, céréales à cuisiner, condiments, confiserie, épicerie sucrée, farine, fruits secs et oléagineux, assaisonnement, légumes secs et graines, pâtes, riz, sucres et produits sucrants, vin rouge, eau), dont les rayons à la coupe (boucherie-charcuterie, boulangerie, poissonnerie, fromagerie-crèmerie, traiteur-snacking), ainsi que des produits non

alimentaires (argile, forme et santé, herboristerie, lessive, nettoyants ménagers, vaisselle, hygiène corps, droguerie).

En magasin, les produits issus du commerce équitable représentent 28 % du Chiffre d'Affaires. Dans ce cadre, Biocoop s'engage à payer un prix rémunérateur pour les travailleurs, sur la base des coûts de production et d'une négociation équilibrée, sur

un minimum de 3 ans pour limiter l'impact des aléas économiques. Il s'engage aussi à verser une prime de développement destinée aux projets collectifs, pour renforcer les capacités et l'autonomisation des travailleurs et de leur organisation.



Ci-dessus, j'ai repris les principaux labels et les éléments d'information sur le commerce équitable fournis par Biocoop à ses clients.

J'ai repris et collé ici un visuel utilisé par Biocoop pour sa communication sur Facebook, qui présente des engagements de Biocoop en ce qui concerne le commerce équitable. En contrepartie de ses engagements, Biocoop contrôle que ses fournisseurs se structurent en organisations collectives transparentes et démocratiques, fournissent des conditions de travail décentes et protègent les droits traditionnels des communautés locales, luttent contre les discriminations, proscripent le travail des enfants et valorisent des modes de production respectueux de l'environnement et de la biodiversité. Biocoop a inscrit les principes du Commerce équitable dans sa charte dès 1992. Le but de Biocoop est de participer au maintien des cultures locales et de défendre l'agriculture bio et paysanne de proximité, avec la vision d'un commerce qui préserve l'environnement, les territoires et les travailleurs qui y vivent... au Nord comme au Sud. En cela, Biocoop a anticipé la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire de 2014 qui a étendu le commerce équitable à toutes les relations avec les producteurs y compris dans les pays du Nord (auparavant, l'appellation Commerce équitable ne

valait que pour les pays en développement). Biocoop est membre du collectif Commerce équitable France, plateforme nationale de concertation et de représentation des acteurs de commerce équitable français, créée en 1997, qui est notamment à l'initiative de la Quinzaine du Commerce équitable ayant lieu chaque année en mai.

Des produits qui disent tout !



Biocoop a aussi décidé de produire ses propres produits à marque Biocoop avec l'objectif de réduire l'ultra-transformation, dans un processus de transparence de fabrication, de relocalisation et d'équité. Biocoop présente sur son site internet les caractéristiques fondamentales de ses produits (voir capture d'écran collée ci-contre). L'entreprise fait en sorte que, dans ses produits, tout ce qui peut être équitable le soit. La Coopérative a très tôt souhaité développer des structures qui pourraient fournir les magasins en produits de l'agriculture biologique tout en ayant le même idéal d'un commerce différent du modèle dominant.

Biocoop a donc structuré des groupements de producteurs partenaires en 4 filières (lait, céréales et protéagineux, fruits et légumes, viandes). Les producteurs membres de ces filières sont les « Paysan.ne.s Associé.e.s » et les principes qui régissent les échanges avec eux sont ceux du Commerce équitable⁵. La présentation et le Post-it ci-dessous sont basés sur des informations du site internet de Biocoop.

⁵ <https://www.biocoop.fr/les-produits-labelisés-commerce-equitable chez-biocoop>

PAYSAN.NES ASSOCIÉ.ES

"PAYSAN.NES ASSOCIÉ.ES": QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

- JUSTE RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL: Prix garantis, commandes prépayées et primes au développement
- PARTENARIAT À LONG TERME pour faciliter la réalisation de projets mutuels sociaux et environnementaux
- TRANSPARENCE TOTALE dans les échanges et les garanties sur les pratiques (origine des matières premières, méthodes et conditions de fabrication...)
- RESPECT DES CRITÈRES ET DES EXIGENCES : qualité du cahier des charges Biocoop
- PRÉSÉRATION DE L'ENVIRONNEMENT et des territoires par le maintien des cultures locales et le soutien à une agriculture paysanne locale et respectueuse de la terre et de l'animal



19 Groupements de producteurs 100% bio

3 Ans d'engagement minimum

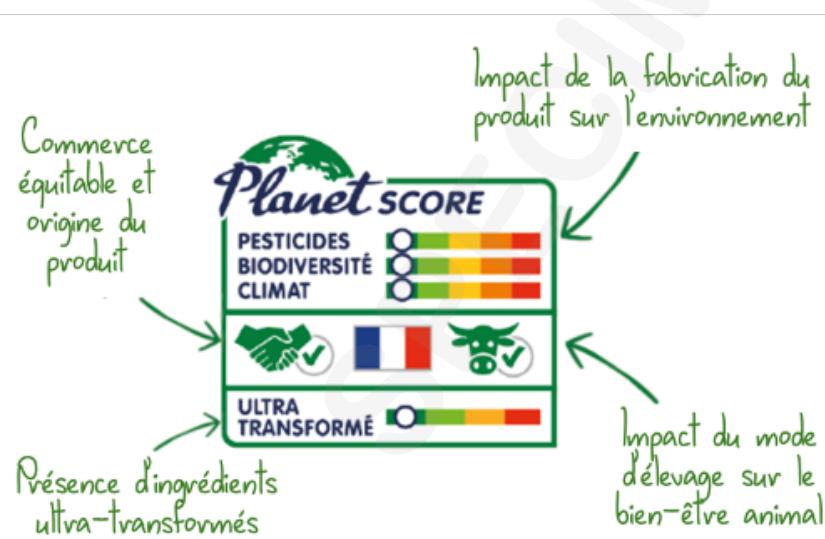
3500 Fermes Réparties sur tout le territoire

4 Filières de production
Fruits et légumes
Céréales et protéagineux
Lait & Viandes

Le réseau de magasins distribue des produits de nombreuses marques réputées dans le domaine de l'alimentation biologique. L'objectif est de garantir la diversité des produits proposés. Cela représente plus de 1620 marques différentes. Biocoop distribue également 565 produits sous sa marque propre. Ces produits représentent 16 % des ventes. Cela permet à l'entreprise de traduire dans son activité ses engagements et ses valeurs, qui sont l'exemplarité (cahier des charges exigeant), la transparence (accès à toute l'information sur les produits, y compris sur les points qui doivent encore faire l'objet d'améliorations), le partage de la valeur et l'équité (juste répartition de valeur sur toute la chaîne, pour le consommateur, le producteur et le transformateur), la confiance (dans les relations entre Biocoop et tous ses partenaires) et le plaisir (pour un changement durable des habitudes alimentaires). Dans la lignée de ces valeurs, Biocoop a défini 8 engagements pour sa marque afin d'incarner une alimentation bio exigeante, de soutenir une économie sociale et solidaire et de contribuer à des solutions concrètes pour accélérer la transition écologique. J'ai synthétisé ces engagements dans le tableau ci-dessous à partir des informations fournies par l'entreprise sur son site internet.

Les engagements de la Marque Biocoop

SOUTENIR LA BIO PAYSANNE DE PROXIMITÉ	Aller au-delà la réglementation du label bio. Fermes à taille humaine, le plus souvent exploitées par des agriculteurs propriétaires. Rémunération équitable. Respect de la saisonnalité et de la réglementation bio. Pratiques favorisant la biodiversité. Semences paysannes privilégiées. Respect du bien-être animal avec alimentation majoritairement produite sur la ferme. Modèle coopératif unique dans lequel les producteurs sont des « Paysan.ne.s Associé.e.s », qui ont un vrai pouvoir et qui sont écoutés.
RELOCALISER ET S'APPROVISIONNER AU PLUS PRÈS	Priorité à l'origine France. Soutien des filières locales pour produire au plus proche des lieux de transformation et de consommation. Limitation de l'impact écologique lié aux transports. Reconstituer des filières qui avaient presque disparu des territoires français (graines de moutarde, amandes, maïs et quinoa, grenade, lentilles, herboristerie). Veiller à ce que l'alimentation animale, comme les matières premières exotiques, proviennent des circuits les plus courts possibles.
DÉVELOPPER UN FORT ANCRAGE RÉGIONAL	Réduire l'impact environnemental des produits, développer ou soutenir l'économie locale.
DÉFENDRE UN PARTAGE DE LA VALEUR OPTIMAL ENTRE TOUS LES ACTEURS DE LA FILIÈRE	Défendre une économie sociale et solidaire. Traiter équitablement tous les acteurs de la chaîne. 61% des produits à marque Biocoop sont labellisés commerce équitable. Juste rémunération des producteurs. Engagement dans la durée (au moins 3 ans). Partenariat avec une organisation collective de producteurs. Création de Défibio , un fonds de co-développement versé à cette organisation. Pour l'approvisionnement origine France, lancement, en partenariat avec les 19 groupements agricoles représentant 3500 fermes bios, d'un label de commerce équitable français : Bio Équitable en France , pour garantir aux paysans des ressources leur permettant d'accélérer la conversion agroécologique et de maintenir des fermes à taille humaine dans les territoires.
IMPLIQUER DANS LES CHOIX ET DÉCISIONS TOUS LES ACTEURS DE CHAQUE FILIÈRE	Intégration des groupements de producteurs aux processus de décision et au développement des produits au travers de la Section Agricole . Echange, dialogue, écoute des besoins. Accompagnement dans la construction de filières, la recherche de débouchés, ou le développement de l'activité.
TENDRE VERS LE ZÉRO DÉCHET	Se défaire de la dépendance aux emballages à usage unique. Les remplacer par des produits non emballés (via le vrac), des emballages rechargeables ou réutilisables (via la consigne des contenants réemployables). Innovations pour mettre fin au transport inutile d'eau avec des produits solides ou à diluer, comme le dentifrice. Alternatives aux produits jetables, avec notamment des éponges réutilisables, ou encore l'amélioration des emballages existants pour favoriser le recyclage et limiter la quantité de plastiques (viandes sous vide).
RÉDUIRE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE GLOBAL	Empreinte carbone et impact écologique réduit. Agriculture paysanne bio de proximité. Objectif zéro déchet. Amélioration de la biodégradabilité des produits non alimentaires. Pilotage de l'impact environnemental des produits grâce à l'expérimentation du Planet-score . Respect de la saisonnalité dans les fruits et légumes et les plats préparés. Choix d'une filière de café 100% cultivé en agroforesterie. Intégration dans les recettes de matières premières issues de cultures mineures (épeautre, sarrasin, légumineuses) pour favoriser la biodiversité.
LUTTER CONTRE L'ULTRA-TRANSFORMATION ALIMENTAIRE ET PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE NUTRITIONNEL DES PRODUITS	Lutter contre l'impact délétère de la consommation d'aliments ultra-transformés sur la santé. Réduire les émissions de gaz à effet de serre et lutter contre la perte de biodiversité (les aliments ultra-transformés représentent 36 à 45% de la perte totale de biodiversité liée à l'alimentation, et jusqu'à un tiers des émissions de gaz à effet de serre de la production alimentaire). Analyse des produits de la Marque Biocoop par un comité d'experts indépendants. Reformulation des recettes pour limiter le recours aux ingrédients ultra-transformés en collaboration avec les groupements de Paysan.ne.s Associé.e.s et les partenaires transformateurs. Travailler avec des matières premières de qualité. 70% des références sont Nutri Score A, B, ou C. Suppression de tous les additifs évalués à risque dans les recettes. Information nutritionnelle claire et accessible.



Pour garantir une information fiable et transparente sur plusieurs aspects de la fabrication du produit, Biocoop utilise le Planet Score, une étiquette indépendante, conçue par des scientifiques et des experts et soutenue par des fondations (telles que 1 % pour la Planète), qui passe au crible la totalité du cycle de vie des aliments et informe sur 7 critères : Pesticides, Biodiversité (OGM, pollution de l'eau, etc.), Climat (déforestation, émission de GES, etc.),

Conditions d'élevage, Origine du produit, Niveau d'ultra-transformation, Rémunération des producteurs (commerce équitable...). J'ai collé ici une étiquette Planet Score et mis des informations sur les différentes rubriques. Il est important de noter que les produits de la Marque Biocoop passent tous au Planet Score et 90 % sont en vert sur la note globale, 91 % sur la lutte contre l'ultra-transformation, 84 % sur la dimension environnementale, 77 % en origine France et 77 % en commerce équitable.

La clientèle de Biocoop est plutôt composée de CSP⁶, mais l'objectif est de rendre le bio accessible à tous. Ainsi, les prix sont rendus attractifs sur une sélection de 150 produits tout en respectant les principes d'économie sociale et solidaire et d'agriculture bio. Chaque membre de la chaîne de distribution — fournisseurs, coopérative et magasins Biocoop — s'engage à ne pas dépasser un prix maximal pour pouvoir offrir au consommateur un produit en moyenne 10 % moins cher par rapport au marché spécialisé bio sur ce même produit. En outre, Biocoop a instauré en 2020 une liste de 500 produits du quotidien qui sont bio, commerce équitable et origine France, dont 6 fruits et légumes par saison, soumis à un tarif fixe et concurrentiel appliqué dans tous les magasins du réseau. Ce tarif est dénommé « PMA » (Prix Maximum Autorisé). La compétitivité tarifaire est obtenue grâce à des efforts partagés entre la coopérative et les magasins, chacun à son niveau et sur le long terme.

B. Restauration collective

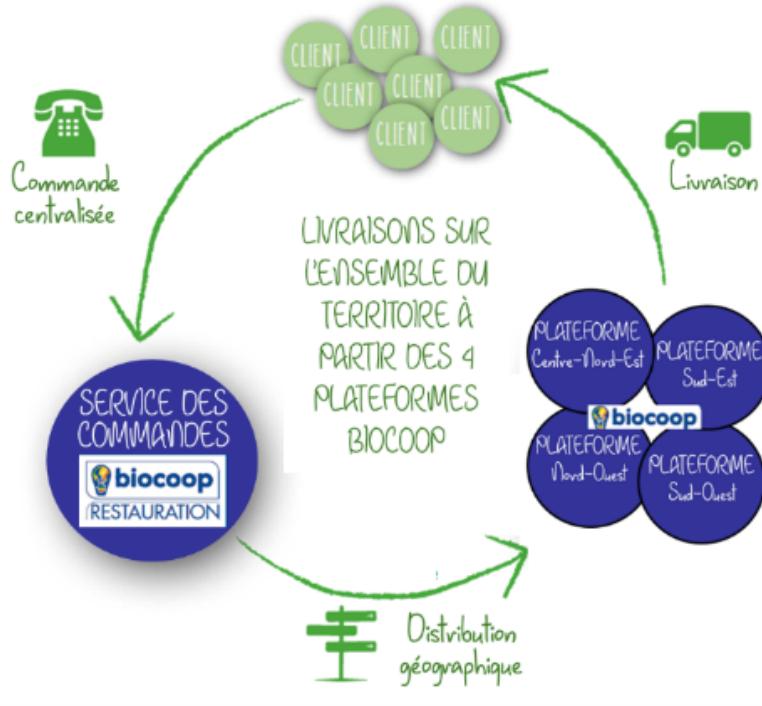
Biocoop Restauration propose un catalogue de près de 900 produits bio, locaux et équitables, ainsi que des fruits et légumes de saison, aux professionnels de la restauration collective et commerciale dans la France entière en assurant un service de livraison grâce à ses 4 plateformes logistiques. Cette activité regroupe 24 employés et a réalisé un Chiffre d'Affaires de 16,9 millions d'Euros en 2022, pour environ 3000 clients privés et publics. Il s'agit d'une filiale de la coopérative de magasins.

Les produits proposés couvrent de larges gammes : fruits et légumes de saison, épicerie sucrée et salée, ultra frais (produits laitiers, viandes, légumes...), surgelé,

⁶ Romain Lescurieux, « Paris: Naturalia, Bio c' Bon, Biocoop... Pourquoi décident-ils de s'implanter dans tel ou tel quartier ? », 20 minutes, 28 juin 2017

<https://www.20minutes.fr/paris/2095763-20170628-paris-naturalia-bio-bon-biocoop-pourquoi-decident-implanter-tel-tel-quartier>

CIRCUIT D'UNE COMMANDE



bio, locale et équitable hors domicile. Elle participe ainsi au développement de l'agriculture bio paysanne locale et contribue à la mise en avant des produits non transformés et des produits de saison, tout en rendant le produit bio plus accessible en dehors des foyers.

C. Soutien à la production agricole

Biocoop ne collabore qu'avec des groupements de producteurs. La coopérative vise ainsi à construire plutôt qu'à intégrer la production. Biocoop incite les producteurs à se structurer entre eux et à organiser eux-mêmes la diversification de leur production. Au travers de sa Section Agricole, Biocoop incite les groupements de producteurs issus d'une même filière ou de filières différentes à se rencontrer et à échanger.

Quatre filières de production (fruits & légumes, viande, céréales et lait) sont représentées au sein de la section agricole. 19 groupements de producteurs bio sont partenaires et sociétaires de Biocoop : Bio Breizh, Bio Centre Loire, Bio Direct, Biocer, Biolait, Bretagne Viande Bio, Cabso, Cocebi, Corab, Les Fermes de Chassagne, Aveyron Brebis Bio, Lait Bio du Maine, Copébio, Uni-vert, Le Pré Vert, Norabio, Probiolor, Solebio et Volailles Bio de l'Ouest. Les membres de ces groupements sont appelés les « Paysan.ne.s Associé.e.s ». Ils ont un vrai pouvoir. Ils prennent part aux décisions de la coopérative au même titre que les magasins, les associations de consommateurs et les sociétaires salariés. Les groupements représentent 3 500 fermes

liquide (lait ou boisson végétale, jus, sirops, sodas, vins...), produits d'hygiène et d'entretien. Biocoop respecte des engagements pour une restauration éthique et durable : 0 OGM, 100 % de saison, 0 transport par avion, Priorité au local, Priorité au commerce équitable, Respect animal et de la biodiversité, Réduction des déchets, Lutte contre l'ultra transformation. Le schéma ci-contre (que j'ai copié depuis le site internet de Biocoop) présente le fonctionnement de la filiale restauration collective.

Les objectifs militants de Biocoop se retrouvent dans cette activité. La coopérative cherche à promouvoir le développement de la restauration

réparties dans toute la France. L'objectif est de défendre l'agriculture biologique paysanne française en créant une cohésion totale, du producteur au commerçant, en circuit court. 80 % de l'activité de la Marque Biocoop est assurée avec les Paysan.ne.s Associé.e.s. En 2022, Biocoop a investi 2,2 millions d'Euros dans le soutien à la conversion biologique et l'accompagnement des investissements des transformateurs et a versé 1 million d'Euros de prime commerce équitable aux Paysan.ne.s Associé.e.s. Voici comment Biocoop présente sur son site internet le rôle des groupements de producteurs.

LES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS PARTICIPENT À LA VIE POLITIQUE DE BIOCOP



Les sociétaires agricoles capitalisent à hauteur de 2 % de leur CA le plus haut dans Biocoop SA Coop, au même titre que les magasins. Ils ont accès à l'ensemble des instances de Biocoop ; ils ont 2 représentants producteurs au CA de Biocoop. Ils se réunissent entre producteurs sur des thématiques de filière, ou pour préparer les conseils d'administration de Biocoop.



J'ai identifié une autre initiative importante de l'entreprise : en 2008, Biocoop a créé sa filiale Défibio qui est un fonds de dotation au service de la filière bio. L'objectif est de financer ou de cautionner des actions de développement des

partenaires professionnels (atelier de transformation, silo de stockage...). Les actions sont menées aussi bien en amont auprès des producteurs (par exemple pour moderniser les outils de production, accompagner la structuration de filières, faciliter

la transmission d'entreprises...) qu'en aval, auprès des magasins (par exemple pour favoriser la reprise de magasins en SCOP, accompagner l'installation, favoriser l'implantation de magasins...). Défibio intervient sous forme de capital et de compte courant d'associé, avec une période de blocage suivie d'une période de remboursement, le tout allant de 7 à 10 ans. Il s'agit donc d'investissements de moyen terme, orientés vers le co-développement et non vers le profit immédiat.

En 2014, Biocoop a lancé un fonds de dotation pour soutenir et opérer des projets d'intérêt général visant à impulser une transition sociétale radicale. Les différentes parties prenantes de Biocoop sont directement impliquées dans la gouvernance du fonds de dotation au travers d'un Conseil d'Administration (composé de sociétaires magasins, de salariés, de représentants des Paysan.ne.s Associé.e.s, de consommateurs ainsi que d'experts) qui définit les orientations stratégiques du Fonds de dotation, d'un comité de projets qui sélectionne les projets associatifs que le Fonds de dotation soutiendra et d'une équipe opérationnelle qui met en œuvre la politique du fonds de dotation, cocréée et déploie des programmes d'innovation sociale, développe des partenariats et favorise l'engagement des sociétaires magasins, des salariés de Biocoop sur tous les territoires. Les actions sont menées à trois niveaux : Solidarité et alimentation responsable (lutte contre la précarité alimentaire et accessibilité de tous à l'alimentation bio), Justice climatique et sociale, Autonomie et résilience des territoires (initiatives locales innovantes en matière d'insertion sociale et professionnelle, ainsi que de protection de la nature).

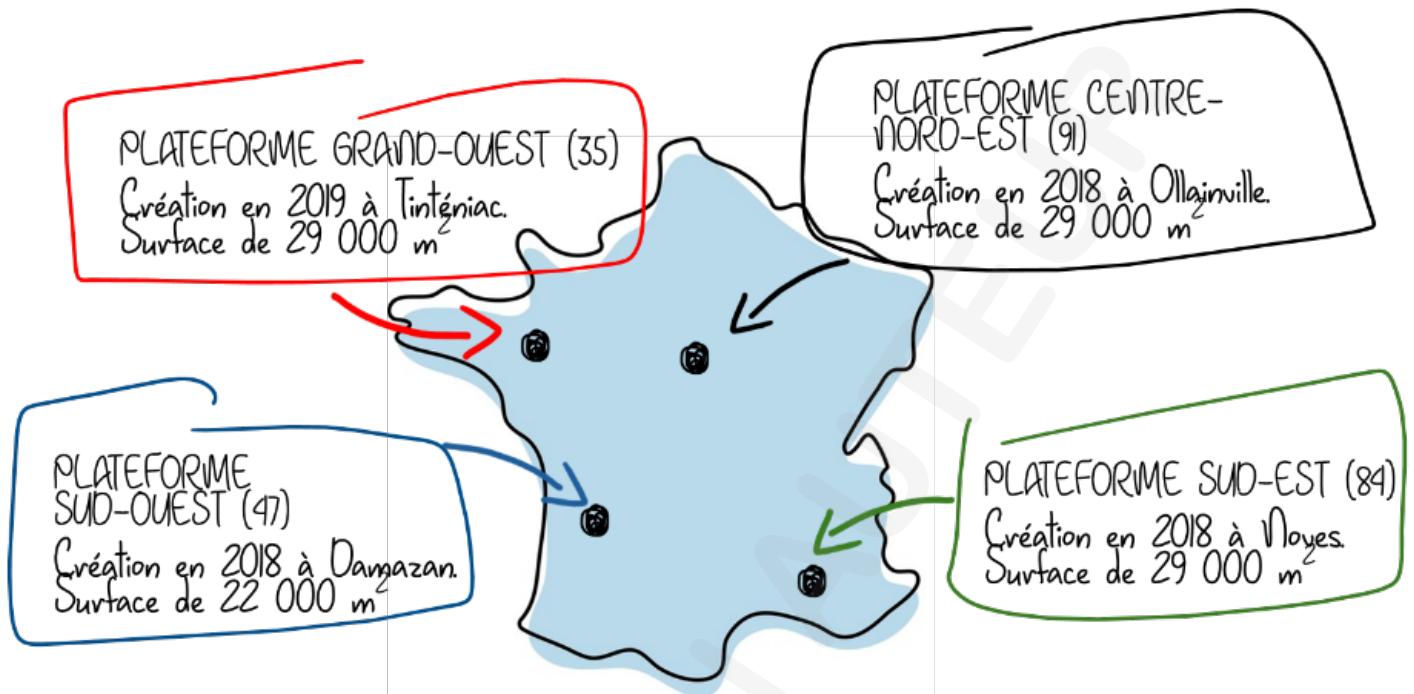


D. Société de Transport Biocoop (STB)

La STB a été créée en 2006. Elle livre l'ensemble des magasins du réseau et effectue la collecte de produits chez les producteurs et les fournisseurs. Elle est constituée de quatre agences situées sur chacune des plateformes logistiques de Biocoop (Ollainville, Damazan, Melesse et Noves) et emploie 124 salariés, dont 100 conducteurs. Elle est équipée de 71 camions (dont 19 roulent au biogaz). Biocoop pratique le ferrouillage (rail-route) entre sa plateforme de Noves et celle d'Ollainville, près de Paris. Sur les

10 dernières années, ceci a permis d'économiser 532 tonnes de CO2 et 7 014 voyages en camion grâce à 983 trajets rail-route.

Biocoop dispose de 4 plateformes logistiques. Elles sont toutes certifiées « niveau excellent » HQE (Haute Qualité Environnementale) et accréditées ISO 14001.



III. Organisation et gouvernance

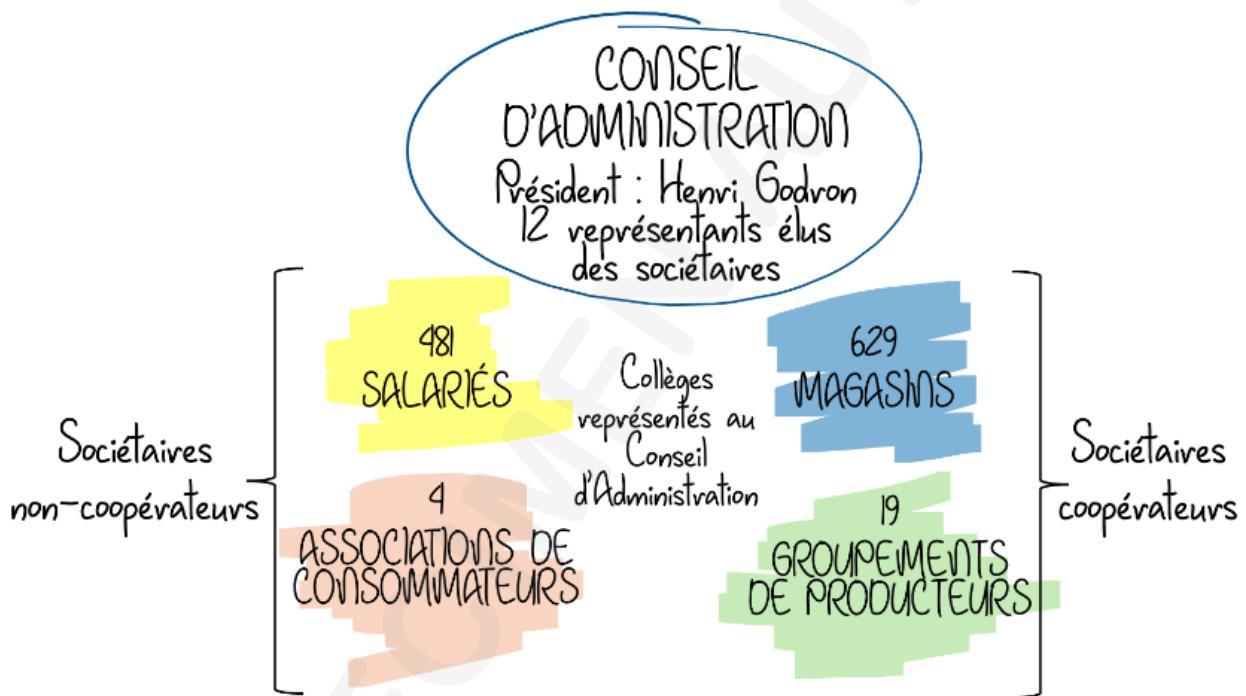
Biocoop est une coopérative. Elle n'a donc pas d'actionnaires et réinvestit l'argent collecté par ses sociétaires dans sa coopérative.

A. Gouvernance de la coopérative Biocoop

La coopérative Biocoop est dirigée par un Conseil d'Administration élu par l'assemblée générale des sociétaires, qui compte des sociétaires coopérateurs (qui bénéficient des services de la coopérative) et des sociétaires non coopérateurs (qui ne recourent pas aux services de la société, mais apportent des capitaux). Les sociétaires participent ensemble aux décisions stratégiques de la coopérative. Contrairement au fonctionnement d'une entreprise traditionnelle dans laquelle le pouvoir dans l'entreprise est proportionnel à la somme engagée au capital, en coopérative, une personne équivaut à une voix, quel que soit le montant de son capital. Ce projet coopératif repose, entre autres, sur le volontariat et la libre adhésion des personnes. Tout l'enjeu, pour une coopérative, est de susciter l'implication des membres dans la durée, au-delà de leur engagement au capital. Les sociétaires ne touchent pas de « dividendes ». Ils peuvent percevoir des « intérêts sur parts sociales ». Cette

rémunération, dont le taux d'intérêt est plafonné par la loi (taux moyen de rendement des obligations), est une option dont les membres sociétaires décident en assemblée générale. En cas de départ d'un sociétaire, les parts engagées par ce dernier lui sont entièrement reversées, mais sans plus-value. L'objectif est que les richesses créées puissent rester dans la coopérative pour favoriser sa pérennité⁷.

Le Conseil d'Administration de Biocoop est composé de quatre collèges : Magasins (sociétaires coopérateurs) ; producteurs qui représentent les membres de la section agricole (sociétaires coopérateurs) ; salariés (sociétaires non coopérateurs) ; association de consommateurs (sociétaires non coopérateurs). Les représentants des quatre collèges siègent tous au même titre au Conseil d'Administration. Ceux-ci sont nommés par les sociétaires. Ainsi, le 22 janvier 2024, à l'occasion de l'Assemblée générale de la Coopérative, douze administrateurs ont été nommés : 6 femmes, 6 hommes représentants des sociétaires magasins, paysans, salariés et consommateurs. Le Président du Conseil d'Administration est Henri Godron.



La coopérative réunissait, en 2022, 1 164 sociétaires, dont 629 sociétaires magasins, 481 sociétaires salariés, 4 associations de consommateurs et 19 groupements de producteurs. Leur rôle est de définir le projet de la coopérative et de donner les orientations stratégiques au travers de leurs représentants au Conseil d'Administration.

⁷ Pour en savoir plus sur les coopératives : <https://www.entreprises.coop/>

Biocoop emploie, en 2024, 1200 salariés au sein des directions opérationnelles et des filiales. Les magasins comptent 7200 salariés. Chaque magasin du réseau est indépendant et est libre de choisir son propre modèle d'entreprise et son statut juridique (SCOP, SCICI, EIRL, SARL...). Parmi les magasins, on compte 40 % de coopératives et 60 % de SARL familiales. Pour être membre de la coopérative mère, chaque magasin doit en être sociétaire, c'est-à-dire souscrire au capital. L'argent investi participe au fonctionnement de l'ensemble du réseau. Les magasins en SA ou SARL ont la possibilité de reverser des dividendes à leurs actionnaires. Ceux qui sont en association ne le peuvent pas. Et ceux qui sont en coopérative peuvent rémunérer le capital sous forme d'intérêts aux parts sociales dans les limites fixées par la loi. La loi est plus souple pour les SCOP que pour les autres coopératives : elles peuvent reverser à leurs associés (essentiellement les salariés) jusqu'à 1/3 des résultats.

B. Organisation interne

La coopérative fonctionne en créant du lien entre ses différents types de sociétaires. Les producteurs et fournisseurs approvisionnent les magasins. Le réseau de magasins distribue aux consommateurs. Ceux-ci en achetant dans les magasins Biocoop soutiennent les producteurs.

Le projet est fondé sur la charte de 1986, qui affirme les principes et valeurs de Biocoop et scelle les engagements du réseau. Elle est signée par l'ensemble des magasins. La vision de Biocoop est exprimée dans la formule « Agir ensemble pour changer le monde ». Elle se structure au travers de trois objectifs fondamentaux : contribuer à la transition écologique ; développer l'économie sociale et solidaire ; œuvrer pour une alimentation bio exigeante. Les valeurs qui sous-tendent le fonctionnement sont la coopération (sous la forme d'un modèle coopératif, par opposition à la mise en concurrence, pour défendre une agriculture bio paysanne de proximité construite sur des modèles de fermes à taille humaine adoptant des pratiques agronomiques vertueuses), l'équité (par le commerce équitable et la garantie de prix justes pour une bonne répartition de la valeur, et par le choix d'une économie sociale et solidaire par opposition à l'économie spéculative) et la transparence (annoncer à l'avance les objectifs et s'y tenir pour que chacun puisse s'engager dans une démarche de développement, adopter un modèle de gestion coopératif en conformité avec les valeurs).

Le comité de direction de Biocoop est présidé par son Directeur général, Franck Poncet. Outre la direction générale, il regroupe les directions de l'offre (définir l'offre produit et optimiser la performance commerciale), marketing (diffuser la vision client, assurer la cohérence de la marque, recruter & fidéliser), réseau (gérer le développement du réseau, les formations et les services fournis aux magasins), logistique, administrative et financière, systèmes d'information, ressources humaines, qualité et RSE, projets

stratégiques. Biocoop s'investit dans la réglementation du travail, suit les dossiers d'importation et de législation européenne, participe à la mise en place de labels et siège à la commission nationale des labels, au comité d'accréditation des organismes de contrôle et aux principaux comités de contrôle des organismes certificateurs.

Biocoop privilégie une redistribution équitable du résultat économique à l'ensemble des parties prenantes. La coopérative met en place des moyens pour réduire les écarts salariaux entre les femmes et les hommes, les collaborateurs d'un site à l'autre, d'une direction à l'autre ou au sein d'un même métier. Ainsi, le plus haut salaire n'excède pas 7 fois le plus bas. D'un point de vue financier, la volonté est de contenir le résultat autour de 1 %, l'objectif de la coopérative n'étant pas de cumuler des bénéfices, mais de pratiquer le « juste prix » avec l'ensemble des acteurs (clients, fournisseurs, salariés). La coopérative reverse un tiers de son résultat à ses collaborateurs sous forme d'intéressement, de participation ou d'autres primes. Le montant reversé est identique pour tous les collaborateurs, sans distinction de niveau de rémunération, du préparateur de commande au cadre supérieur. La coopérative garde en fonds propres un tiers du résultat. Cette mise en réserve, calculée au plus juste, permet de réaliser des investissements et d'assurer ainsi le développement. Biocoop garde une importante autonomie financière grâce à des fonds propres en progression constante qui atteignaient 85 millions d'euros fin 2021.

Voici les principales données financières que j'ai trouvées (source : Xerfi, 2021). Le chiffre d'affaires communiqué ici est différent de celui que j'ai relevé précédemment pour les magasins (1593 millions € en 2021 et 1 600 millions d'€ en 2020).

En effet, il faut bien distinguer les activités de Biocoop en ne mélangeant pas la coopérative et l'activité magasins ou celle des filiales. Ainsi, pour 2022, l'entreprise a réalisé 838 millions d'€ de chiffres d'affaires pour la coopérative, 1495 millions d'€ pour les magasins et 59,5 millions d'€ pour ses trois filiales (Biocoop restauration, Défibio, STB). Les chiffres ci-dessous se rapportent à la coopérative.

	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	811	931	919
Marge brute	163	180	175
Frais de personnel	55	60	63
EBE	11	13	11
Résultat d'exploitation	9,4	10	7,9
Résultat net	2,9	5,8	6,0
Dettes financières	7,7	7,9	12
Fonds propres	67	76	85
Total de bilan	194	230	219

(en millions d'Euros. Source : Xerfi, 2021)

IV. La crise du bio

L'agriculture biologique a connu pendant plusieurs années une très forte expansion. Cependant, elle traverse actuellement une crise structurelle sans précédent. Cette crise, caractérisée par la baisse de la demande et une offre excédentaire, a été exacerbée par l'inflation. Elle affecte gravement l'ensemble de la filière, mais touche tout particulièrement les productions animales et végétales. Cette situation critique remet en question l'avenir du bio en France et pose des défis majeurs pour sa relance.

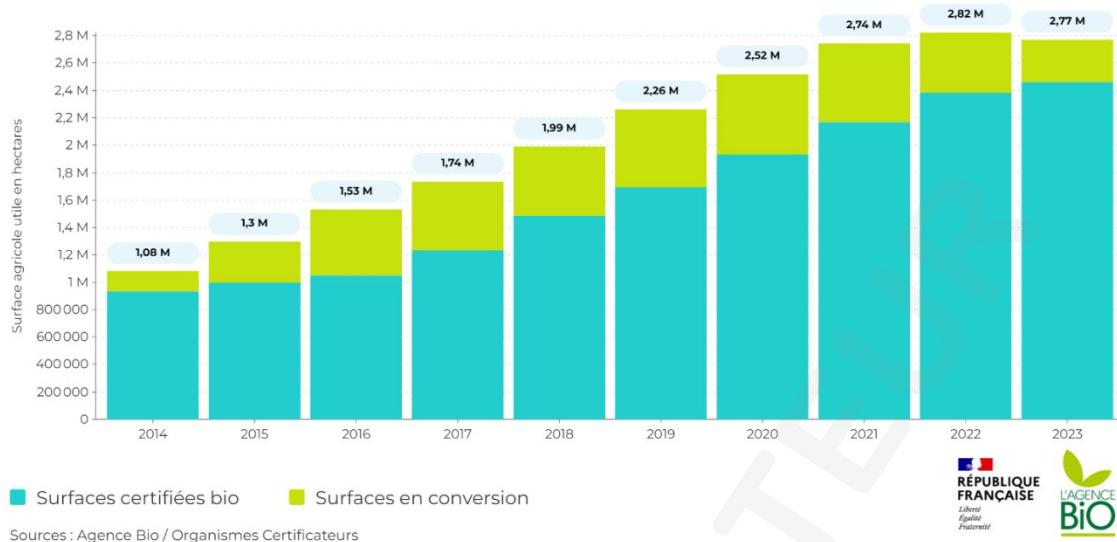
A. Le marché du bio

Selon l'Agence Bio (agence gouvernementale pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique), 2023 est la première année au cours de laquelle la surface agricole bio a diminué (-0,6 % par rapport à 2022). 2,76 millions d'hectares sont cultivés en bio, soit 10,4 % de la SAU (surface agricole utilisée) française. Cependant, le nombre de fermes engagées en agriculture biologique continue de progresser (+2 % en 2023 par rapport à 2022). Fin 2023, on compte 61 163 fermes engagées en bio fin 2023, soit 14 % des fermes. Ces fermes contribuent à créer plus de 200 000 emplois. Cela représente 16 % de l'emploi agricole.



ÉVOLUTION DES SURFACES BIO OU EN CONVERSION

France entière - Toutes les surfaces bio (Surface agricole utile hors surfaces collectives)

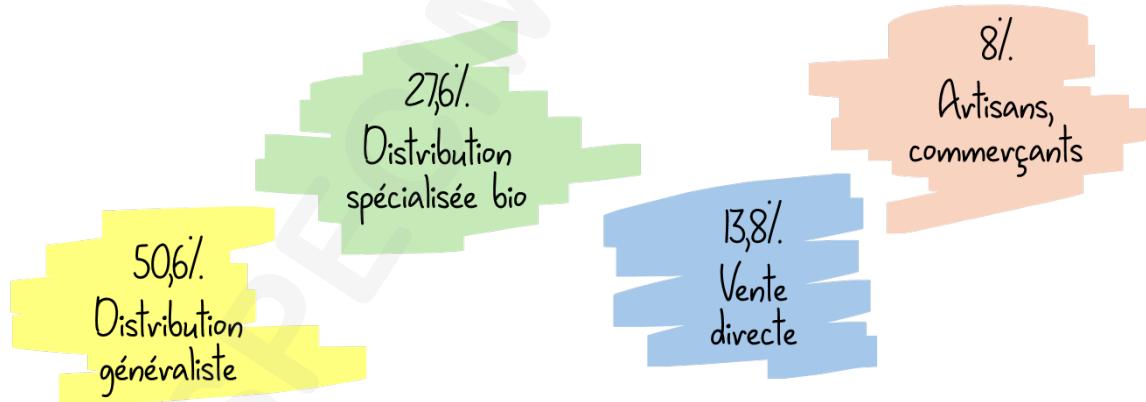


Sources : Agence Bio / Organismes Certificateurs

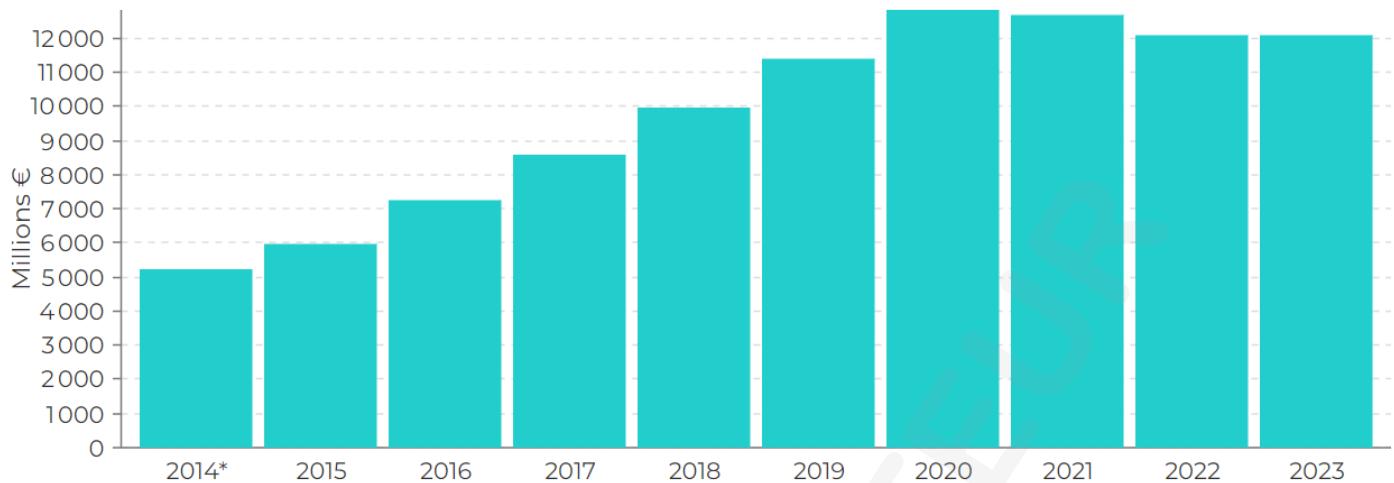


Les produits bio sont distribués aux consommateurs via 6 circuits : grandes et moyennes surfaces (GMS), grandes surfaces spécialisées (GSS), vente directe, artisans et petits commerçants, restauration commerciale, restauration collective. En 2023, la valeur des achats des produits alimentaires bio s'élève à 12 milliards d'Euros. Elle est restée stable par rapport à l'année 2022. Environ 5,6 % de la consommation alimentaire des ménages est consacrée aux produits bio.

Selon les données communiquées par l'Agence Bio dans son observatoire de la consommation bio en France, la répartition des ventes entre les principaux circuits de distribution est la suivante :



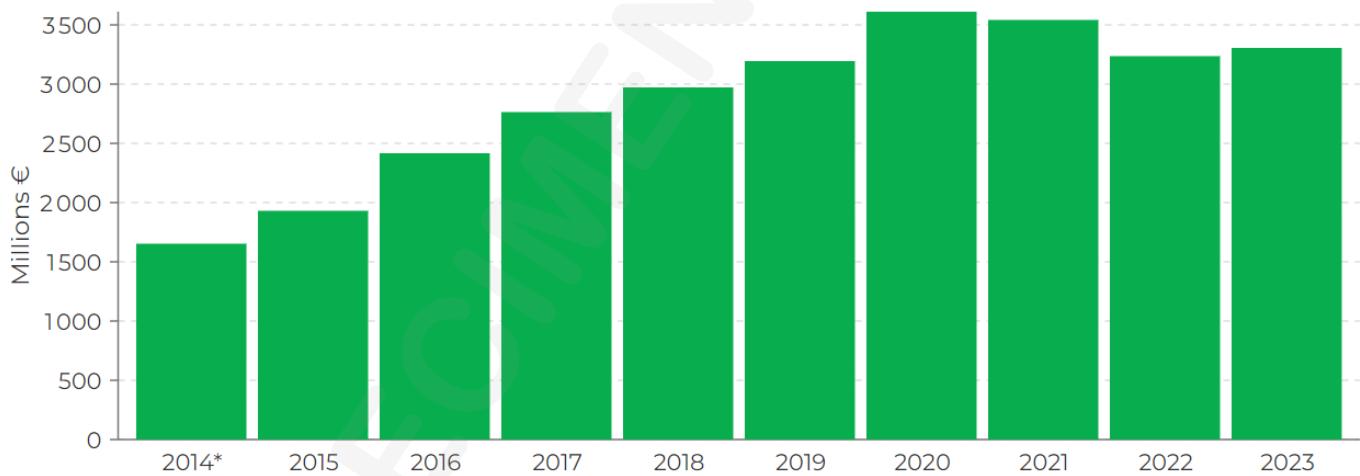
Le graphique ci-dessous présente l'évolution des ventes de produits alimentaires bio.



* Achats hors taxes évalués par enquête auprès des fournisseurs et des acheteurs, depuis 2014 en restauration commerciale et depuis 2009 en restauration collective.

Sources : Agence BIO / ANDI

Et voici un focus sur la distribution spécialisée bio.



* Achats hors taxes évalués par enquête auprès des fournisseurs et des acheteurs, depuis 2014 en restauration commerciale et depuis 2009 en restauration collective.

Sources : Agence BIO / ANDI

B. Les causes de la crise

La part de marché des produits bio dans la consommation des ménages est tombée à 5,6 % en 2023, contre plus de 10 % les années précédentes. Cette baisse s'explique en grande partie par l'inflation, qui a conduit de nombreux consommateurs à se

détourner des produits bio, souvent perçus comme des produits de luxe. Selon les Chambres d’Agriculture, en 2022, les ventes de viandes biologiques ont reculé de 13 % et les produits laitiers bio ont perdu 151 millions d’euros entre 2020 et 2022.

La confusion générée par la prolifération des labels a également contribué à la baisse de la demande. Selon le baromètre des produits biologiques en France⁸ établi par l’Agence Bio, 61 % des consommateurs français considèrent que le bio est avant tout du marketing (+17 % par rapport à 2021 !). Cela a entraîné un déplacement de la demande vers d’autres produits labellisés, mais non biologiques. En 2022, 73 % des pertes en valeur du bio ont été captées par d’autres offres labellisées.

C. L’impact sur les producteurs

Le nombre d’exploitations en production biologique en France a augmenté, passant de 28 814 en 2015 à 61 163 en 2023, et les surfaces en production biologique ont doublé sur la période, pour atteindre 2,76 millions d’hectares en 2023. Cependant, cette croissance de l’offre n’a pas été suivie par la demande, créant un « effet ciseaux ». En 2021, le marché des ventes de bio aux consommateurs a perdu 172 millions d’euros par rapport à 2020, et il a encore perdu 585 millions d’euros supplémentaires en 2022.

Les éleveurs, notamment ceux des filières porcine et laitière, ont été les plus touchés, avec une baisse de consommation de 30 % dans certains secteurs. Cette situation a conduit à un recul des conversions vers le bio et à une augmentation des déconversions, faisant de 2023 « l’année du recul » pour le bio en France. Face à ces difficultés, des mesures d’aide ont été mises en place, comme l’augmentation du fonds d’urgence pour les agriculteurs bio, porté à 90 millions d’euros en 2024. Toutefois, ces mesures sont jugées insuffisantes par les acteurs de la filière, qui demandent une réévaluation des soutiens publics.

Le renforcement des exigences européennes et nationales, avec un objectif de 18 % de la SAU en bio d’ici 2027, pourrait devenir un défi insurmontable si la crise persiste. Les actions nécessaires pour relancer la demande incluent des campagnes de publicité, la promotion du bio dans la restauration collective et une meilleure communication sur les bienfaits des produits biologiques.

⁸

https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2024/03/Barometre-consommateur-2024-rapport-complet_Agence-Bio_LObSoCo.pdf

V. Les choix stratégiques de Biocoop

Biocoop reste le leader dans la distribution spécialisée de produits biologiques en France. Mais il traverse une période de transition marquée par des changements stratégiques et des défis économiques importants. Depuis 2021, le marché du bio a connu un ralentissement significatif. Pour Biocoop cela s'est traduit par une baisse de 6 % du chiffre d'affaires en 2022 et la fermeture de 25 magasins. Ce déclin est attribué à plusieurs facteurs, dont la hausse des prix due à l'inflation, la concurrence accrue des grandes surfaces et une certaine confusion chez les consommateurs face à la multiplication des labels « sains » et « écologiques » qui viennent concurrencer le bio traditionnel.

A. Changements au sein de la direction

La gestion de Biocoop a connu des remaniements importants. En 2019, Orion Porta a été remplacé par Éric Bourgeois en tant que directeur général. Il a été chargé de piloter une phase de transition pour structurer la gouvernance de la coopérative. Toutefois, Éric Bourgeois n'a occupé ce poste que pour une période de neuf mois. Cela souligne les difficultés internes à aligner la vision stratégique du conseil d'administration avec la direction opérationnelle. En 2021, Sylvain Ferry, ancien cadre de Carrefour, a pris la direction de Biocoop. On note ici une volonté d'attirer des talents issus de la grande distribution pour renforcer la position sur un marché de plus en plus concurrentiel. Cependant, la crise du bio a poussé Sylvain Ferry à quitter Biocoop fin 2023 pour rejoindre Système U. C'est un départ symbolique des difficultés du secteur. Patrick Ribot a assuré la direction générale jusqu'à juin 2024, date à laquelle Franck Poncet a été nommé à ce poste. C'est une sorte de retour aux sources pour lui, car il connaît bien le secteur puisqu'il a été directeur général de Naturalia en 2014.

En janvier 2024, Henri Godron a été nommé président du conseil d'administration. Il a remplacé à ce poste Tanguy Le Gall, qui avait lui-même succédé à Pierrick de Ronne, démissionnaire en septembre 2023.

B. Stratégies de relance et adaptation

Face aux défis posés par la crise du bio, Biocoop a adopté une stratégie de relocalisation des produits pour soutenir l'agriculture française et réduire son impact écologique. En 2021, la coopérative a investi 6 millions d'euros pour atteindre 100 % d'origine France pour certains produits, comme les lentilles corail et les graines de courge. L'objectif est de répondre à une demande croissante de bio local. Sur le plan logistique, Biocoop a également intensifié ses efforts en matière de transition énergétique, convertissant 80 % de sa flotte de camions au biogaz pour réduire les émissions de CO2. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie plus large de réduction de l'empreinte carbone de la coopérative, en ligne avec son engagement pour une économie plus durable. Malgré

la crise, Biocoop reste résolument engagé dans son projet de défense du bio et du commerce équitable. La coopérative prévoit d'intensifier ses efforts de communication pour sensibiliser les consommateurs aux avantages du bio face aux alternatives moins exigeantes. Les objectifs pour les années à venir incluent une plus grande part de marché pour la marque Biocoop, une expansion continue du réseau de magasins, et un engagement accru dans la transition écologique. Bien que Biocoop soit confronté à des défis majeurs dans un marché en pleine mutation, ses dirigeants restent optimistes quant à sa capacité à surmonter ces obstacles en restant fidèle à ses valeurs fondamentales de durabilité, de transparence et de militantisme. Le défi principal sera de maintenir cette cohérence tout en s'adaptant à un environnement économique et concurrentiel de plus en plus complexe.