HAL
open science

Scop & Scic : les sens de la coopération

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Benjamin Dubrion, Maud Hirczak, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Julien Maisonnasse, Francesca Petrella, Yvan Renou, Nadine Richez-Battesti

To cite this version:

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Benjamin Dubrion, Maud Hirczak, Jean-Yves Juban, et al.. Scop & Scic : les sens de la coopération. [Rapport de recherche] Centre de recherche en économie de Grenoble (CREG). 2020, pp.222. halshs-02535566

HAL Id: halshs-02535566

https://shs.hal.science/halshs-02535566

Submitted on 7 Apr 2020

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.

RAPPORT D'ETUDES

Mars 2020

SOUS LA COORDINATION DE HERVE CHARMETTANT

OLIVIER BOISSIN, BENJAMIN DUBRION, MAUD HIRCZAK, JEAN-YVES JUBAN, NATHALIE MAGNE
JULIEN MAISONNASSE, FRANCESCA PETRELLA, YVAN RENOU, NADINE RICHEZ-BATTESTI

Programme de recherche financé par l'ANR - 15 - CE26 - 0001

TABLE DES MATIERES

Remerciements **p. 1**

L'équipe du projet ANR COOP-in-AND-out **p. 2**

Introduction générale : Les Scop et les Scic comme observatoires privilégiés de la coopération **p. 3**

PARTIE 1 : ANALYSES TRANSVERSALES

Chapitre 1 : Les « mondes lexicaux » de la coopération : un essai d'interprétation **p. 13**

Chapitre 2 : Projet coopératif et gouvernance au-delà des statuts **p. 33**

Chapitre 3 : Coopération externe : des trajectoires de territorialisation hétérogènes et Instables **p. 49**

PARTIE 2 : ETUDES DE CAS

Chapitre 4 : Les coopératives de travailleurs : un bref état des lieux **p. 69**

Cas culture n°1 : Scic-Cirque : Une configuration nouvelle à inventer **p. 85**

Cas culture n°2 : La Scic-Culture : de la gestion d'un lieu culturel à un projet de territoire **p. 97**

Cas alimentaire n°1 : La Scic-Pain : articuler dans le temps logique citoyenne territorialisée et logique gestionnaire **p. 109**

Cas alimentaire n°2 : Coopération, multisociétariat, et formalisation des valeurs : le cas de Scic-alimentaire **p. 117**

Cas alimentaire n°3 : Scop-Paysans : une interface innovante entre agricole biologique et économie sociale et solidaire **p. 129**

Cas numérique n°1 : Scop-Logiciels : un mariage réussi d'innovations **p. 143**

Cas industrie n°1 : Scop-Laine : lorsque le projet démocratique est soutenu par une ambition territoriale **p. 157**

Cas industrie n°2 : Scop-Lib : un emblème aux pieds fragiles ? **p. 169**

Conclusion générale : Coopérer en interne et en externe : des significations à nuancer, des configurations différenciées et des dynamiques complémentaires **p. 181**

ANNEXES

Annexe 1 : Programme de la journée d'études du 21 mai 2019 **p. 185**

Annexe 2 : Compte rendu de la journée d'études du 21 mai 2019 **p. 187**

Annexe 3 : Programme de la journée d'études du 28 juin 2019 **p. 197**

Annexe 4 : Grille d'entretien **p. 199**

Annexe 5 : Diffusion des résultats **p. 203**

Annexe 6 : Compte-rendu illustré de Lison Bernet **p. 205**

REMERCIEMENTS

Pour la réalisation du programme de recherche :

Merci à tous nos interlocuteurs au sein des Scop, des Scic et des entreprises, collectivités locales et autres organismes qui ont accepté de passer du temps pour répondre à nos questions. Sans eux, cette étude n'aurait pas pu être menée.

Merci à Solange Amoussou, Catherine Ciesla et Sylvie Lamour du CREG qui nous ont aidés tout au long de ces années pour mener ce programme de recherche ANR.

Merci à Marie Fleck, chargée de projets scientifiques au Département des Sciences humaines et sociales de l'Agence Nationale de la Recherche, qui nous a accompagnés avec bienveillance et une attention très professionnelle tout au long de ce programme de recherche.

Pour la journée d'études du 21 mai à Marseille :

Merci à Benjamin Borel (Bou'Sol), Olivier Leberquier (Scop-TI) & Johan Nicolas (Friche La Belle de Mai) qui ont apporté leurs témoignages.

Merci à Fatima Bellaredj, déléguée générale de la CG Scop, Paris et Xabier Itçaina, politiste, directeur de recherche CNRS, qui ont accepté de jouer le rôle de grand témoin.

Merci à Danièle Demoustier et Xabier Itçaina pour la présentation de leur ouvrage « Faire territoire par la coopération. L'expérience du PTCE Sud Aquitaine » (2018).

Pour la journée d'études du 28 juin à Grenoble :

Merci à tous les intervenants des tables rondes organisées lors de la journée d'études, à savoir : Mathilde Besse de la Scop « Le Café des voisines », Juliette Brunerie de la Scop « Semaweb », Sylvain Cathebras de la Scop « Alma », Meriem Fradj de la Scop « Ardelaine », Anne-Sophie Perrin de la Scop « SET corporation », et Cécile Lemaître de la Scop « L'Equytable ».

Merci à Lison Bernet pour son travail de facilitatrice graphiste et la très belle affiche réalisée qui est reprise en couverture de ce rapport.

Merci à Danièle Demoustier pour sa conférence sur l'histoire locale des coopératives et surtout, d'avoir accepté au pied levé de remplacer un conférencier absent.

Merci à l'URScop Rhône-Alpes pour avoir réalisé le matériel de communication et diffusé l'information.

PROJET FINANCÉ PAR L'ANR - PROJECT FUNDED BY THE ANR ANR	**Ce programme de recherche a été financé par une dotation de l'Agence Nationale de la Recherche** **ANR – 15 – CE26 - 0001**

L'équipe du Projet ANR COOP-in-AND-out

- **Hervé Charmettant (Faculté d'économie, UGA, CREG) ; coordinateur scientifique.**
  Maître de Conférences en économie
  Herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr

- **Olivier Boissin (INP de Grenoble, CREG)**
  Maitre de Conférences en économie
  Olivier.boissin@grenoble-inp.fr

- **Benjamin Dubrion (IEP de Lyon, Triangle)**
  Maître de Conférences HDR en économie
  benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr

- **Maud Hirczak (Faculté d'économie et de gestion, AMU, LEST)**
  Maitre de Conférences en aménagement du territoire
  maud.hirczak@univ-amu.fr

- **Jean-Yves Juban (IUT de Valence, UGA, CERAG)**
  Professeur en gestion
  Jean-yves.juban@univ-grenoble-alpes.fr

- **Nathalie Magne (Faculté d'économie, Montpellier 3, ARTDEV)**
  Maitre de Conférences en économie
  Nathalie.magne@univ-montp3.fr

- **Julien Maisonnasse (IUT de Digne, AMU, LEST)**
  Maitre de Conférences en gestion
  julien.maisonnasse@univ-amu.fr

- **Francesca Petrella (Faculté d'économie et de gestion, AMU, LEST)**
  Professeur en économie
  francesca.petrella@univ-amu.fr

- **Yvan Renou (Faculté d'économie, UGA, CREG)**
  Maître de Conférences HDR en économie
  Yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr

- **Nadine Richez-Battesti (Faculté d'économie et de gestion, AMU, LEST)**
  Maître de Conférences en économie
  nadine.richez-battesti@univ-amu.fr

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LES SCOP ET LES SCIC COMME OBSERVATOIRES PRIVILÉGIÉS DE LA COOPÉRATION

Introduction.

Le terme de « sens » est utilisé à dessein pour fournir un titre à ce rapport intermédiaire, en jouant sur sa polysémie pour présenter notre programme de recherche.

D'abord, parce que le « sens » renvoie aux « significations » de la coopération, ce mode de relations aux autres qui est au cœur de notre programme. Cette notion centrale en économie et en gestion a été l'objet d'une réflexion préalable de notre équipe avant d'aller l'observer sur le terrain. Nous avons cherché à l'objectiver en dirigeant notre attention sur les dispositifs et les contextes pertinents pour de telles observations. L'analyse des propos recueillis a aussi visé à comprendre les représentations de la coopération, les « sens » que les acteurs eux- mêmes donnaient à cette notion.

Ensuite, parce que notre programme de recherche visait explicitement à relier les « sens », en tant que « directions », dans lesquels s'exerce la coopération. Ainsi, nous nous sommes intéressés à la coopération en interne, caractérisant les relations entre les membres de l'entreprise, et aussi à la coopération externe, caractérisant les relations avec les « parties prenantes » à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agissait bien de « sens » distincts à prendre en compte dans l'analyse et dont l'articulation était questionnée.

Ce titre laisse également entendre que nous visons au bout du compte à comprendre « l'essence » de la coopération, ce qui la caractérise et la définit de façon générale, voire ce qui l'alimente et en fournit le carburant. Autant de questionnements imbriqués qui ont été abordés au cours de notre programme de recherche.

Dans cette introduction générale, nous reviendrons tout d'abord sur le programme COOP-in-AND-out, sa genèse et la problématisation qui le constitue (1°) avant de présenter la méthodologie que nous avons adoptée pour le mener à bien (2°). Le contenu du rapport sera l'objet de la conclusion.

1. Présentation du programme COOP-in-AND-out

Le programme COOP-in-AND-out a été retenu lors de l'appel à projet de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) lors de la campagne 2015. Il a été présenté pour le Défi 3 intitulé « Stimuler le renouveau industriel » et financé sur le volet « Jeunes chercheuses et Jeunes Chercheurs » (JCJC). Coordonné scientifiquement par Hervé Charmettant, économiste à la Faculté d'économie de Grenoble, il a été mené par une équipe de 10 enseignants-chercheurs (voir la liste ci-dessus) issus de plusieurs établissements supérieurs et rattachés à plusieurs discipline, économie, gestion, géographie-aménagement du territoire.

Revenir sur la genèse de cette recherche permet d'éclairer les questionnements élaborés et les directions prises pour y répondre. La particularité du groupe constitué autour de ce programme est d'avoir des pratiques de recherche empiriques largement axées sur les observations de terrain, croisant théories et pratiques dans une démarche d'abduction. Les questionnements que nous avons abordés avec ce programme de recherche sont issus de cette démarche. Il s'agissait de saisir d'un même regard les relations à l'intérieur de ces entreprises et les relations vis-à-vis de l'extérieur, à l'aune du principe de la coopération. Ce terme peut être de prime abord envisagé très simplement comme désignant l'action collective - co-opérer -- entre des acteurs visant un objectif commun dépassant leurs propres intérêts. C'est en cela que la coordination, terme qui peut sembler proche, reste en deçà de la coopération. Celle-ci suppose l'adhésion à un projet commun voire à un intérêt général qui n'est pas la simple addition des intérêts particuliers de ceux qui coopèrent. Les relations externes concernent des actions qui dépassent *a priori* la poursuite des stricts intérêts de l'entreprise, en particulier financiers. La coopération interne désigne, elle, le type de relations nouées entre les membres des Scop et des Scic avec, cette fois-ci, le dépassement des intérêts personnels par un intérêt supérieur qui est celui de l'entreprise, dans sa dimension globale.

Le programme de recherche s'est donc focalisé sur l'observation de la coopération au sein de ces deux ensembles de relations, ce qui explique l'acronyme retenu, COOP-in-AND-out. Le périmètre des acteurs impliqués dans les relations internes ou externes de l'entreprise est loin d'être donné à l'avance, en particulier pour les Scic qui sont « multi-parties prenantes ». Cette délimitation peut être abordée à travers la désignation des parties prenantes impliquées : en interne, il s'agit des membres des Scop et des Scic, soit ceux qui y travaillent (salariés ou producteurs), soit ceux qui sont associés (sociétaires salariés qu'on appelle coopérateurs et qui disposent de la « double qualité » ou sociétaires « extérieurs », par exemple des anciens salariés à la retraite, des personnes morales diverses, etc.). Pour les parties prenantes externes, nous désignons ainsi les « non membres » à partir de la définition précisée ci-dessus, à savoir ceux

qui ne sont ni « travailleurs » de l'entreprise (salariés ou producteurs), ni sociétaires. Pour une définition en extension, non exhaustive, il s'agit des autres entreprises avec lesquelles des relations commerciales existent (clients, fournisseurs, sous-traitants…) ou pas (celles avec qui les relations consistent en soutien ou partenariat), des différentes fédérations d'acteurs économiques (Union régionale des Scop, fédérations professionnelles, syndicats locaux d'entreprises…), des collectivités publiques de différents niveaux, des acteurs de la société civile (des associations locales aux habitants eux-mêmes), etc.

Cette articulation entre coopération interne et externe qui constitue le cœur de COOP-in-AND-out peut prendre des modalités diverses dont l'objet même de la recherche est de les cerner et les caractériser. Au moment de l'élaboration de la problématique, les modes d'articulation que l'on pouvait envisager *a priori* étaient que la coopération externe pouvait entretenir des relations différenciées avec la coopération interne, allant de tensions aux synergies. Cette hétérogénéité des relations a constitué l'une des hypothèses de base pour l'élaboration de ce programme.

Une dernière précision doit être apportée pour expliquer pourquoi nous nous sommes intéressés à ces entreprises particulières que sont les Scop (société coopérative et participative) et les Scic (société coopérative d'intérêt collectif). Elles rentrent dans la catégorie des coopératives de production, chacune étant soumise à des règles légales distinctes : principalement la loi du 19 juillet 1978 et celle du 13 juillet 1992 pour les Scop et pour les Scic, la loi du 17 juillet 2001 qui les a créées, la loi ESS de 2014 ayant apporté des dispositions modificatives aux unes et aux autres. Les règles légales des Scop et des Scic sont cependant concordantes pour les objectifs :

-d'encadrer le sociétariat, constitué majoritairement de salariés dans les Scop et obligatoirement réparti en trois collèges pour les Scic (salariés ou producteurs, bénéficiaire et autres, dont des collectivités publiques éventuellement) dont aucun ne peut être majoritaire.

-d'imposer des règles démocratiques de prise de décisions à travers des votes au sein des instances décisionnelles (conseil d'administration et assemblée générale) selon le principe « une personne, une voix »

-de répartir les bénéfices de façon à mettre en réserve une part minimale (16% pour les Scop et 57,5% pour les Scic) et à verser le solde aux membres (avec une part travail de 25% minimum allant à tous les salariés dans les Scop, la part rémunérant le capital étant forcément inférieure à la part travail dans ces entreprises, alors que dans les Scic, c'est le solde de ce qui n'est pas mis en réserve qui rémunère les parts sociales).

La coopération interne qui est constitutive de la gouvernance de ces entreprises est donc en rapport avec des dispositions statutaires mais pas seulement, dont nous verrons aussi les conséquences sur le mode de fonctionnement interne, le « management ». C'est la raison pour laquelle ces entreprises originales que sont les Scop et les Scic ont été choisies pour traiter notre problématique. Elles sont aussi dans des dispositions « de principe » en faveur de la coopération externe, comme le souligne le principe 7 de la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) centré sur le « souci de la communauté ». Rappelons aussi que c'est l'observation de ces dispositions dans des études de terrain antérieures qui a été une des inspirations de ce programme de recherche. Enfin l'« ancrage territorial » de ces entreprises que sont les Scop et les Scic mérite d'être analysé, pour différentes raisons dont la première est qu'elles sont dirigées par ceux qui y travaillent et que le déplacement de la localisation de l'entreprise dont ils décideraient signifierait pour eux-mêmes de devoir changer de lieu de vie et de travail.

Le programme de COOP-in-AND-out aborde les questions de recherche suivantes :

Comment caractériser la coopération au travers des comportements, des dispositifs de gouvernance et de management et des pratiques ?

Comment est-elle mise en œuvre dans les relations entre les membres des Scop et des Scic et dans les relations de ces entreprises avec les parties prenantes externes ?

Comment s'articulent les logiques de coopération en interne et en externe et quels sont les déterminants des différentes logiques d'articulation ?

Quels rapports les Scop et les Scic entretiennent-elles avec le territoire et en quoi elles s'inscrivent ou pas dans un projet de territoire ?

Nous allons maintenant mettre en lien cette problématisation avec l'élaboration d'une démarche méthodologique appropriée.

2. Le choix d'une méthodologie abductive croisant études de cas et analyse théorique

Une partie importante de notre travail collectif a été de préciser la façon dont nous allions aborder la coopération, afin d'en donner une définition opératoire pour les observations de terrain. Il fallait une définition suffisamment englobante pour intégrer les dimensions interne et externe des relations et qui puisse être intelligible par des interlocuteurs divers. Ce travail de réflexion a débouché sur cette caractérisation en six points :

La coopération caractérise **de façon graduelle**, *ce qui signifie qu'elle admet des degrés variables et n'est pas du « tout ou rien » :*

- **des actions conjointes**, *ce qui suppose l'existence d'interdépendances entre des individus ou des organisations et s'applique donc à l'action collective,*
- **à l'occasion d'activités productives**, *ce qui restreint les actions à observer et pousse à les relier à la nature des activités de production concernées,*
- **avec des finalités partagées**, *ce qui sépare la coopération de la « pure coordination », avec l'idée de la transcendance d'un intérêt collectif,*
- **reposant sur l'activation de ressources**, *ressources qui doivent être mobilisées afin de faire émerger la coopération et qu'il faut repérer,*
- **au cours d'épreuves renouvelées**, *ce qui évite le piège d'une coopération considérée comme donnée alors qu'elle est constamment remise sur le métier.*

Cette caractérisation a été au cœur de l'élaboration de la grille d'entretiens semi-directifs utilisée pour interroger les acteurs, en cherchant à les faire s'exprimer sur les domaines de leur action où la coopération pourrait être mise en œuvre, sur les ressources mobilisées qui soutiennent la coopération et les expériences concrètes où elle a été mise à l'épreuve. En moyenne, entre 7 et 15 entretiens ont eu lieu pour chacun de nos cas, entretiens qui ont été tous retranscrits. Cela a permis d'exploiter les *verbatim* de façon rigoureuse en croisant les explications données par les différents interlocuteurs. Nous avons aussi récolté des informations diverses que ce soit *via* les comptes de résultats ou de bilan, les statuts et comptes rendus d'Assemblée générale ou encore des documents appartenant à la littérature grise sur les entreprises (articles dans les médias, textes sur leur site, ouvrages…).

La grille d'entretien (cf. annexe 3) a été construite en trois parties principales après une entrée en matière consistant à donner des informations biographiques sur l'interlocuteur ainsi qu'à lui demander de s'exprimer librement sur la coopération à travers trois mots ou idées clés que nous avons analysées pour l'ensemble des entretiens (Cf. Chapitre 1). La première partie de la grille d'entretien portait sur la gouvernance entendue comme le domaine décisionnel lié au statut de la société. Précisons que les Scop, comme les Scic, ont un statut de société commerciale -certes modifié sur différents points dont ceux évoqués plus haut- qui détermine leur structure de gouvernance, étant soit des Sociétés Anonymes (SA), soit des Sociétés Anonymes Simplifiées (SAS), soit des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL). Ainsi, s'agissait-il de comprendre comment le fonctionnement des instances statutaires (Conseil d'Administration, Assemblée Générale), les pratiques décisionnelles, l'animation du sociétariat, etc. pouvaient témoigner de l'activation du principe de coopération.

Une seconde partie de l'entretien intitulée « management » regroupait un ensemble de

questions concernant les pratiques gestionnaires, en particulier en matière de Ressources Humaines (contrats, durée du travail, rémunérations, etc.), les relations sociales entre les travailleurs, les formes de commandement, l'organisation du travail, etc. Là encore, nous nous sommes attachés à obtenir des informations sur les dispositifs, les pratiques, les occasions où la coopération était présente. Enfin, une troisième partie portait plus spécifiquement sur les relations de l'entreprise avec le « territoire », c'est-à-dire les acteurs dans sa proximité (pas forcément géographique...mais aussi institutionnelle), en cherchant à repérer des actions de coopération. Le point commun de ces trois parties du questionnaire était de les terminer par une question demandant un jugement d'appréciation sur la thématique abordée, leur « perception générale », les engageant ainsi à exprimer leurs points de vue sur la coopération. Nous avions pour chaque partie du questionnaire demandé à nos interlocuteurs les moments où la coopération avait été mise à l'épreuve.

Enfin, douze Scop et Scic ont constitué notre échantillon de cas d'entreprise, la sélection ayant suivi plusieurs critères de choix. Tout d'abord, quatre secteurs d'activité ont été déterminés, chacun regroupant donc trois entreprises : production et distribution alimentaires, activité industrielle, numérique, activités culturelles. Le type de production est un facteur de contingence particulièrement important à prendre en compte du fait de l'incidence, tant sur l'organisation interne que sur le mode de relations externes. Nous avons également sélectionné des coopératives de tailles différentes dans la mesure où la taille est aussi une dimension importante à prendre en compte dans l'analyse. Les entreprises ont, enfin, été sélectionnées en fonction des connaissances que nous avions sur elles, préalablement à l'étude. C'était d'abord un gage que notre demande d'enquête, assez lourde pour l'entreprise, soit acceptée. Et puis, ce que nous savions sur elles nous garantissait aussi que les observations que nous allions mener sur les degrés de coopération interne et externe étaient assez riches ou que leurs rapports au territoire étaient marquants. C'est une limite de notre étude qui a volontairement écarté des entreprises que nous ne connaissions pas du tout.

Cette sélection des entreprises se justifie par la méthodologie des études de cas qui consistait à investiguer des cas où les observations sont assez riches pour traiter les questionnements de la recherche. Il s'agissait de repérer des formes typiques d'articulation entre la coopération interne et externe. Les cas ont été analysés selon des grilles communes, reprenant la logique tripartite de la grille d'entretien. Ensuite des analyses inter-cas ont été menées pour permettre d'effectuer des rapprochements et des distinctions, donnant lieu à l'ébauche de typologies (Chapitres 2 et 3).

Les entreprises se répartissent entre la Région Auvergne Rhône-Alpes (AURA) et la

région Provence-Alpes-Côte d'Azur (SUD). Des entretiens auprès d'organismes « transversaux » à la région (dans les unions régionales de Scop, à la Cress, au Crédit coopératif…) ont été également menés. Des binômes ont été constitués entre nous afin d'allereffectuer les entretiens, les études de cas étant l'objet de présentations collectives et de relectures croisées afin de garder l'homogénéité dans nos pratiques de recherche.

Le tableau 1 récapitule les douze entreprises classées selon leur secteur d'activité, avec quelques informations de base sur leur activité, leurs effectifs et leur ancienneté.

Tableau n°1: Entreprises enquêtées selon leur secteur d'activité

SECTEUR CULTURE

NOM	ACTIVITE	TAILLE	CREATION
Scic-culture	Lieu de production et de diffusion artistique et culturelle	60 salariés (ETP), 70 résidents	2007 (1992)
Scop-artistes	Production de spectacles et services aux intermittents	≈100 intermittents 7 permanents	En 2000
Scic-cirque	Apprentissage des arts du cirque	20 salariés (9,5 ETP)	2016 (1984)

SECTEUR ALIMENTAIRE

NOM	ACTIVITE	TAILLE	CREATION
Scic-pain	Production de pain bio en insertion et construction filière territorialisée	4,5 salariés + personnes en insertion, soit ≈130	2013 (1999)
Scop-paysans	Maraîchage, arboriculture, épicerie bio, formation, préparation de repas livrés en entreprise	20 salariés (+ saisonniers)	2011
Scic-alimentaire	Accompagnement d'activités de la filière alimentaire bio et circuit court	100 membres	2012

SECTEUR NUMÉRIQUE

NOM	ACTIVITE	TAILLE	CREATION
Scop-logiciels	Logiciels et services informatiques	≈90 salariés	1979
Scop-informatique	CAE : renforcer la culture entre-preneuriale dans le numérique	60 dt 10 associés dont 3,5 en back-office	2014
Scop-game	Serious games et corporate videos	9 salariés	2013

SECTEUR INDUSTRIE

NOM	ACTIVITE	TAILLE	CREATION
Scop-lib	Production de thé et de tisanes	40 salariés	2014
Scop-air	Conditionnement de l'air / séchage industriel	19 salariés	1999 (Scop en 2012)
Scop-laine	Articles de « blanc » et vêtements en laine. Activités touristiques, cuturelles et restauration	58 salariés	1982

Conclusion

Ce rapport est une première étape dans la finalisation du programme de recherche, il a bénéficié de nombreux commentaires internes et externes à l'équipe. Il sera complété par un ouvrage collectif publié en 2020. Un rapport plus spécifique et plus court a été présenté à l'ANR, notre commanditaire. Une première version de ce rapport a été mise en débat avec nos collègues universitaires et les acteurs lors d'une première restitution le 21 mai en Région Sud Provence- Alpes Coté d'Azur, réunissant chercheurs et praticiens (voir annexes 1&2) puis le 28 juin à Grenoble. Cette nouvelle version paraissant en mars 2020 a bénéficié des commentaires et des interventions des acteurs -membres et dirigeants de Scop et Scic, représentants de l'UrScop ou de la CGScop- et nos collègues universitaires, soit qu'ils ont participé aux deux journées d'études organisées, soit que des échanges avec eux ont eu lieu.

La première partie, intitulée « Analyses transversales » regroupe trois chapitres qui visent à porter un regard sur une thématique particulière en embrassant les douze cas étudiés. Le chapitre 1 aborde la question des « sens », pour significations, de la coopération pour les membres des Scop et Scic interviewés en utilisant un outil de textométrie. Le chapitre 2 repère des articulations entre les « sens », pour directions, de la coopération caractéristiques afin d'ébaucher une typologie des formes de coopération. Enfin, le chapitre 3 porte sur la variété des rapports au territoire des Scop et des Scic étudiées, tout en faisant émerger deux modalités à partir desquelles cette variété peut être réduite.

La seconde partie est constituée de 8 études de cas complètes, parmi les douze Scop et Scic auprès desquelles nous avons enquêté[1]. Elles sont précédées du chapitre 4 qui présente un cadrage statistique national et régional sur les coopératives de travailleurs. Chacune des études est construite autour d'une problématique adaptée au cas et choisie par le ou les membres de l'équipe de l'ANR en charge de mener l'étude en question. Elles reprennent, toutefois, toutes une trame commune consistant à présenter les principaux traits de la coopération pour la gouvernance, le management et le territoire selon les directions de la coopération distinguées. Les noms des entreprises ont été anonymisés ainsi que nous nous étions engagés à le faire, ainsi que les noms des personnes interviewées. L'ensemble de ces études constitue un matériau très riche, qui donnera lieu dans les mois qui viennent à des analyses complémentaires.

[1] Certaines ont fait l'objet de publications indépendantes ou vont en faire l'objet.
Cf. Charmettant, H. (2019), « Comment construire du collectif avec des artistes dont l'égo prime ? La mise en œuvre de la solidarité au sein d'une Scop du spectacle vivant » *in* H. Defalvard (ed.), *Culture et ESS*, collection ESS, PUG, Grenoble, p. 35-42 pour une version courte ou https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02137015 pour une version longue.

PARTIE 1

ANALYSES TRANSVERSALES

Chapitre 1

Les « mondes lexicaux » de la coopération : un essai d'interprétation

Introduction

Au moment de commencer notre enquête empirique, nous avons voulu savoir ce que les acteurs associaient spontanément à ce mot de « coopération » autour duquel nous avions construit notre objet de recherche. Notre guide d'entretien commençait donc par cette question : « Pour vous, que signifie la 'coopération' ? ». Dans ce premier chapitre, nous proposons une analyse textuelle des réponses données par les 63 personnes au total qui ont répondu à cette question. Il faut tout d'abord donner quelques précisions sur la nature des réponses données et sur les méthodes que nous avons utilisées pour faire parler ce corpus.

Les réponses sont de longueur très variable selon les personnes, certaines se contentant d'évoquer trois mots clés, d'autres proposant des développements beaucoup plus longs. Au total, les réponses constituent une quinzaine de pages de texte à analyser.

Pour analyser un tel corpus, nous avons choisi d'utiliser un logiciel de textométrie afin d'identifier des catégories « objectives », fondée sur l'utilisation de certains mots et la proximité entre ces mots dans le texte (Garnier et Guérin-Pace, 2010). Il s'agit du logiciel Alceste. L'analyse textométrique est ensuite complétée par quelques éléments additionnels qui nous ont semblé ressortir fortement à la lecture du corpus, selon une méthodologie courante pour ces travaux (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Nous concluons sur la perspective de faire ressortir « l'essence » de la coopération à partir des sens que les acteurs lui donnent.

1. Principes et intérêt de l'analyse textuelle sous Alceste

Alceste est un logiciel, parmi d'autres, d'analyse textuelle qui peut être utilisé sur des corpus de textes afin d'en faire ressortir les caractéristiques. Sa spécificité est de recourir à l'« analyse hiérarchique descendante » (AHD) que l'on peut décrire comme la constitution de classes lexicales -un ensemble de mots- qui se différencient les unes des autres au fur et à mesure que l'on « descend » dans le traitement de du corpus. Après une « lemmatisation » -terme technique désignant le découpage du corpus en segments à partir desquels Alceste effectue son traitement- les « unités de contexte élémentaires » (UCE) sont mises en rapport les unes avec les autres afin de voir celles qui apparaissent comme très différentes. Ce processus passe par des calculs de Khi2, un coefficient qui mesure le degré de proximité ou d'éloignement entre des données. Plus le Khi2 est élevé, plus la distance qui sépare ces UCE est grande, ce qui amène ainsi à les classer en catégories distinctes. La répétition de ce processus de repérage des distances lexicales se poursuit jusqu'à ce que les classes soient constitués d'UCE proches entre lesquelles il n'y a plus de distinctions significatives, c'est-à-dire que le Khi2 n'est plus assez élevé pour que ces UCE soient séparées. Chaque classe, qui provient donc de cette analyse partant des différences plutôt que des proximités lexicales, constitue alors un « monde lexical » se différenciant des autres classes par son contenu en UCE, contenu dont il s'agit alors d'interpréter le sens afin de le qualifier. Une représentation devenue courante de ces classes de mots se fait sous la forme de nuage de mots (cf. figure 2). En outre, des schémas dits de correspondance factorielle permettent de voir que ces classes ne constituent pas des mondes clos sur eux-mêmes car ils se chevauchent en partie et sont en partie séparés, selon leurs positionnements sur les axes factoriels (cf. figure 3). C'est ce qui permet ensuite d'articuler les « mondes lexicaux » les uns par rapport aux autres, en voyant ce qui les rapproche et ce qui les sépare. La conséquence est qu'un « individu » du corpus -c'est-à-dire un émetteur de discours- n'est pas rattachable à un seul monde lexical car son discours est porteur de sens complexes le rattachant, plus ou moins, à plusieurs des classes lexicales distinguées. Ainsi, en l'occurrence, dans notre corpus constitué de réponses des personnes interviewées, chaque réponse peut comporter des références à différents mondes lexicaux, dans des proportions variables. Cela indique que le sens de la coopération pour les acteurs est composé de strates de plusieurs significations.

Lorsqu'on associe les « individus » à certaines variables comme leur genre, leur âge, leur statut, etc., on peut alors faire émerger des « mondes sociaux » qui correspondent au fait que les mondes lexicaux sont associés à des situations, des contextes et des caractéristiques sociales. Ainsi, nous avons tenté ici de repérer ces mondes sociaux en associant les discours de

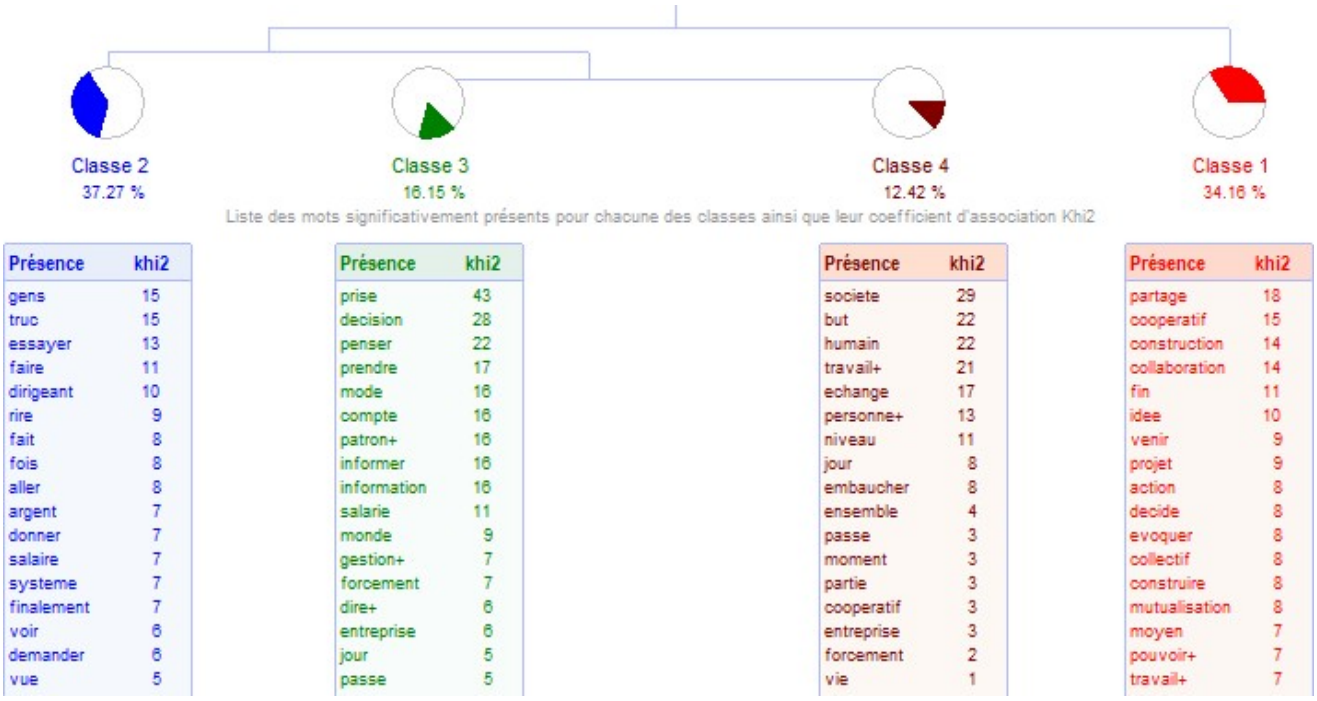
chaque personne à des variables individuelles (âge, genre), mais aussi à des variables plus collectives (appartenance à une certaine entreprise, sociétariat, fonction dans l'entreprise). Il faut cependant être prudent en suggérant des interprétations comme le fait d'associer le genre à certains mondes lexicaux. Il ne s'agit que de déterminisme statistique plus ou moins fort et il ne faut pas oublier la complexité des discours individuels que nous avons évoquée.

Même si l'on doit prendre avec un certain recul les résultats de cette analyse textuelle, elle permet cependant de repérer des catégories de significations et de les associer à certaines variables sur une base statistique que l'esprit humain ne peut pas atteindre facilement. Hervé Defalvard (2005a&b) en a fait une utilisation éclairante à propos des discours sur le passage aux 35 heures en montrant qu'il était vécu différemment par les salariés, à partir d'une telle analyse par Alceste.

2. Les 4 « mondes lexicaux » formés par la coopération

La figure 1 permet de synthétiser les résultats de l'analyse du corpus telle qu'elle a été effectuée en mode automatique par Alceste. Elle a abouti ainsi à repérer 4 classes d'UCE -ou 4 mondes lexicaux-, dont deux sont plus présentes dans le corpus. Le taux de traitement du corpus qui est de 64% est qualifié de « moyen » par le logiciel, ce qui signifie que les distinctions ne sont pas très fortes entre les classes. Le schéma de positionnement sur les axes de correspondance le confirmera (cf. figure 2).

Figure n°1



Présence	khi2
gens	15
truc	15
essayer	13
faire	11
dirigeant	10
rire	9
fait	8
fois	8
aller	8
argent	7
donner	7
salaire	7
systeme	7
finalement	7
voir	6
demander	6
vue	5

Présence	khi2
prise	43
decision	28
penser	22
prendre	17
mode	16
compte	16
patron+	16
informer	16
information	16
salarie	11
monde	9
gestion+	7
forcement	7
dire+	6
entreprise	6
jour	5
passe	5

Présence	khi2
societe	29
but	22
humain	22
travail+	21
echange	17
personne+	13
niveau	11
jour	8
embaucher	8
ensemble	4
passe	3
moment	3
partie	3
cooperatif	3
entreprise	3
forcement	2
vie	1

Présence	khi2
partage	18
cooperatif	15
construction	14
collaboration	14
fin	11
idee	10
venir	9
projet	9
action	8
decide	8
evoquer	8
collectif	8
construire	8
mutualisation	8
moyen	7
pouvoir+	7
travail+	7

La représentation de cette figure, appelée « dendrogramme », montre une première chose : la classe 1 qui s'est séparée la plus précocement (au niveau de la racine) est celle qui forme le monde lexical le mieux caractérisé et distinctif des autres. C'est ensuite la classe 2 qui est séparée du corpus lors du traitement suivant. Ces deux classes représentent plus d'un tiers chacune de l'ensemble du corpus traité et donc deux mondes lexicaux assez caractéristiques. Les deux autres classes ont été distinguées à la dernière itération du traitement ce qui signifie qu'elles sont moins distinguables et sont deux fois moins présentes, regroupant chacune un sixième environ du corpus.

Une première caractérisation de ces classes est possible à partir de mots qui les distinguent les unes des autres, et par conséquent, indiquent leurs spécificités. Ils sont classés par ordre décroissant de Khi2, étant donc, au fur et à mesure de l'ordre de la liste, moins représentatifs. Pour la classe 1, il s'agit de « partage, coopératif, collaboration, construction, etc. » que l'on retrouve dans des UCE dont le tableau 1 donne les exemples les plus symboliques de leur utilisation. Nous résumerons le sens de coopération véhiculé dans cette classe 1 par le terme de « solidarité ». Les mots en « co » (issus de la racine étymologique, « *cum* », signifiant « avec » en latin) nous donnent à penser que la coopération est pensée sur une base « solidariste ». La solidarité elle-même correspond au fait de composer un « tout » (« *in solidum* », en latin, signifiant « en entier ») avec les autres personnes. Elle s'exprime dans les actions communes, la « collaboration », la « construction ». Les mots significatifs de « partage » et de « mutualisation » -que ce soit des moyens, des revenus, des risques, etc.-, tendent aussi à nourrir cette interprétation du monde lexical 1 en termes de « solidarité ».

Pour la classe 2, il s'agit de donner un sens à ces mots distinctifs qui au premier abord, semblent un peu obtus : « gens, truc, essayer, faire, dirigeant, etc. ». Les phrases qui illustrent leur utilisation dans le tableau 1 permettent d'éclairer ce sens. Parler des « gens », des « trucs », c'est renvoyer à des signifiants vagues, distincts de soi et de ce qu'on fait, dont on attend qu'ils se comportent d'une certaine façon, sans que ce soit associé à du collectif constitué. Il est fait mention de « confiance », de « maîtrise de leur activité », de « se sentir bien dans son boulot », de « faire un métier qui me plaît » … Pour nous, il s'agit de définir la coopération par l'individu. Nous interprétons donc cette classe 2 comme celle de l'association de l'autonomie individuelle à la coopération. Dans ce monde lexical, la coopération passe par les individus, c'est-à-dire qu'on considère que les comportements coopératifs sont le résultat de la prise en compte par chacun des exigences de cette coopération. Il y a derrière cette conception l'idée de sens des responsabilités vis-à-vis du collectif, comme nous l'argumenterons plus loin.

Tableau 1

Classe 1 : Monde lexical de la coopération caractérisé par la « solidarité »
c'est plus voilà, œuvrer ensemble, donc voilà, la colla… la coopération, c'est, c'est la poursuite d'un objectif commun. Pour moi. Enfin, c'est, c'est le moyen de… de poursuivre un objectif commun.
sans réfléchir, la première qui me vient c'est solidarité qui va de pair pour moi avec entraide et responsabilité. C'est peut-être les trois premiers.
vraiment l'idée qu'une coopération elle peut se réussir quand on travaille sur un projet et qu'on travaille avec différents opérateurs locaux, différentes personnes, différents agents ou acteurs.
Classe 2 : Monde lexical de la coopération caractérisé par l'« autonomie »
pour ramener les gens à… à réfléchir différemment, et dire, ah ouais, en fait, en fait, quand j'ai monté la ferme, par-exemple je te donne un exemple, quand j'ai monté la ferme j'ai amené les gens, en disant on va dire, ben tu vois, on est on est plusieurs maraichers en fait, on va pas être concurrents
oui, je vois pas. Ah oui et puis avoir un métier qui me plait, que je peux faire correctement aussi.
mais, vraiment que chacun puisse se sentir bien dans son boulot. Voilà, mais du coup avoir, avoir le fait de pouvoir agir là-dessus en fait. C'est ça aussi, de faire des suggestions, d'essayer, d'expérimenter des choses quoi.
le deuxième truc, c'est la maitrise, par les salaries, la maitrise de leur activité pas nécessairement de leur entreprise mais de leur activité.
ça renvoie, donc, à de la confiance, entre des acteurs. Euh et que et que du, du fait qu il y a une confiance, faut qu'a priori, quand on coopère, on essaye de, on veut plutôt du bien à la personne qui est en face que du mal, ça crée, ça change assez radicalement la relation de travail,
Classe 3 : Monde lexical de la coopération caractérisé par la « démocratie »
oui, chacun prend ses décisions, chacun a ses mots à dire. Les responsables tiennent compte de ce qu'on dit, après c'est valide ou pas, mais tout le monde a le droit de dire ce qu'il veut, ce qu'il pense et ce qu'il voit.
pour moi la Scop, c'est une entreprise ou il n'y a pas de patron. Donc c'est les ouvriers qui sont, enfin on peut pas dire des patrons, mais enfin.
ça me fait penser au fait d'être ensemble et ça me fait penser au fait d'avancer ensemble, en fait c'est plus qu'on est tous sur un pied d'égalité et disons, que avant, c'était plus le schéma classique patron salaries.
Classe 4 : Monde lexical de la coopération caractérisé par l'« humanisme »
la coopération, donc. je verrais, moi: ouverture. engagement et. globalité, aussi. Sur les autres, sur le monde du travail, à tous les niveaux. Le fait de, d'être partie prenante.
de ne pas être seulement plongé dans son propre travail, mais de s'ouvrir et de voir ce-que font les autres dans la Scop en fait. Les dimensions principales, il-y-a quand-même un échange, ça on ne peut pas dire le contraire…
il faut quand-même qu'on ait une petite idée. Parce-que ça génère les relations humaines, ça génère les relations avec les autres, avec les autres partenaires qui n'ont pas forcement… enfin en ayant la même optique que nous, la même éthique, voilà, même de l'extérieur, oui, vivre ensemble quoi plutôt conviction personnelle.

La classe 3 met en exergue les termes de « prise, décision, penser, prendre » auxquels des phrases du tableau 1 sont associées. L'interprétation est plus simple que pour la classe précédente. Cela nous semble effectivement caractéristique de façon assez flagrante d'une attention particulière accordée à la prise de décision, à la participation de tous, à « égalité », à ces prises de décisions. C'est donc une dimension politique, celle de la « démocratie » qui est typique de ce monde lexical de la classe 3.

Enfin, la classe 4, la moins présente, fait appel à des universaux que sont les mots « société, personne, humain, but, échange, travail… » qui se retrouvent dans les phrases citées dans le tableau 1. Cela nous incite à considérer que cette classe renvoie à une dimension plus philosophique, universaliste, de la coopération, tendant à en faire un mode de vivre-ensemble marqué par l'« humanisme ». C'est donc sous ce vocable que nous désignerons le monde lexical 4, son positionnement central (cf. supra) nous confirmant la pertinence de cette interprétation.

Figure 2

CLASSE 1 - Solidarité	CLASSE 2 - Autonomie
CLASSE 3 - Démocratie	**CLASSE 4 - Humanisme**

Une représentation graphique de ces mondes lexicaux est celle des « nuages de mots » qui rassemblent les mots représentatifs des mondes lexicaux en les organisant selon leur spécificité -donnée par la valeur du Khi2 toujours-, les plus gros et les plus centraux étant les plus « distinctifs ». La figure 2 rassemble ces nuages pour les 4 mondes lexicaux de la coopération.

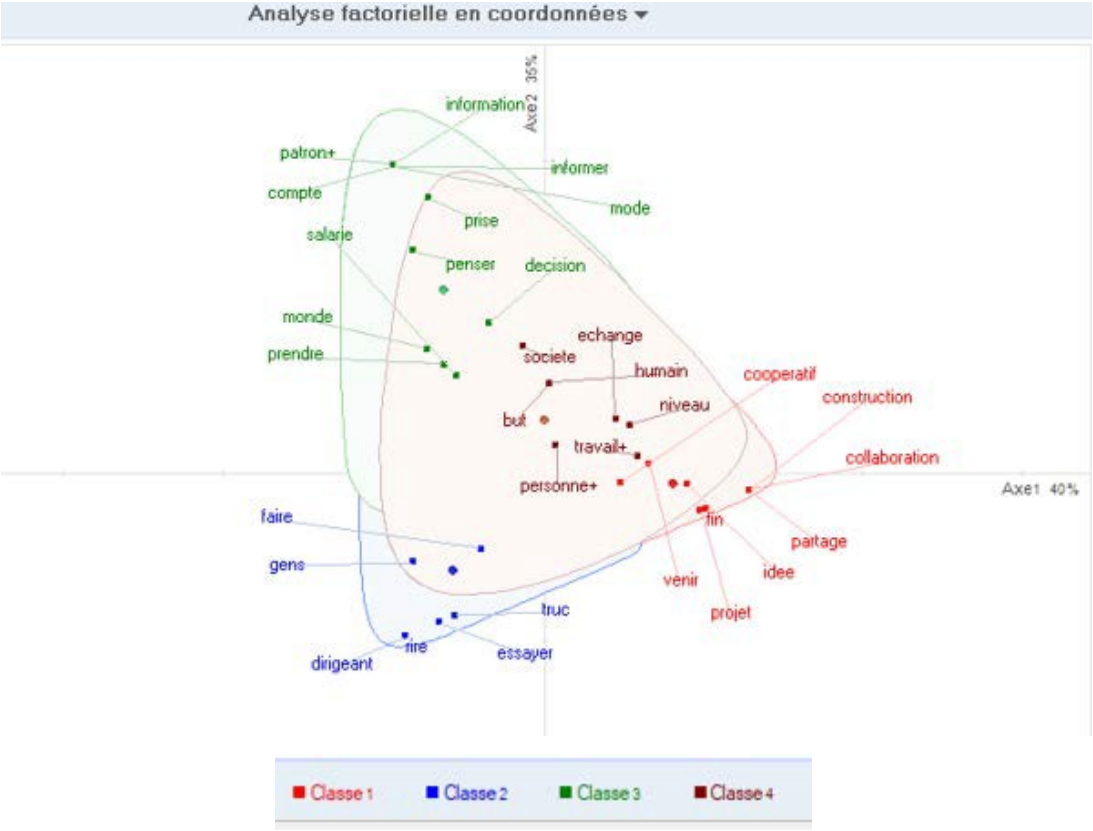
Après avoir caractérisé chacun de ces mondes lexicaux qui se sont distingués au cours de l'analyse textuelle traitant des définitions spontanées de la coopération par les acteurs, nous allons voir comme ces mondes se situent les uns par rapport aux autres.

3. Positionnements relatifs des « mondes lexicaux » de la coopération

L'adage selon lequel « un schéma vaut mieux que de longs discours » convient souvent pour les résultats de l'analyse textuelle. La figure 3 permet effectivement de bien prendre conscience des positionnements relatifs de chacun de ces mondes lexicaux de la coopération.

Comme nous l'avions suggéré, la classe 4 est recouverte par toutes les autres, ce qui signifie qu'elle a une caractérisation liée à sa centralité, mais n'est pas disjointe des autres classes de mots. Sa spécificité est plutôt son caractère central, donc ce que nous avons désigné par son universalité. Autrement dit, avoir une vision de la coopération comme relevant

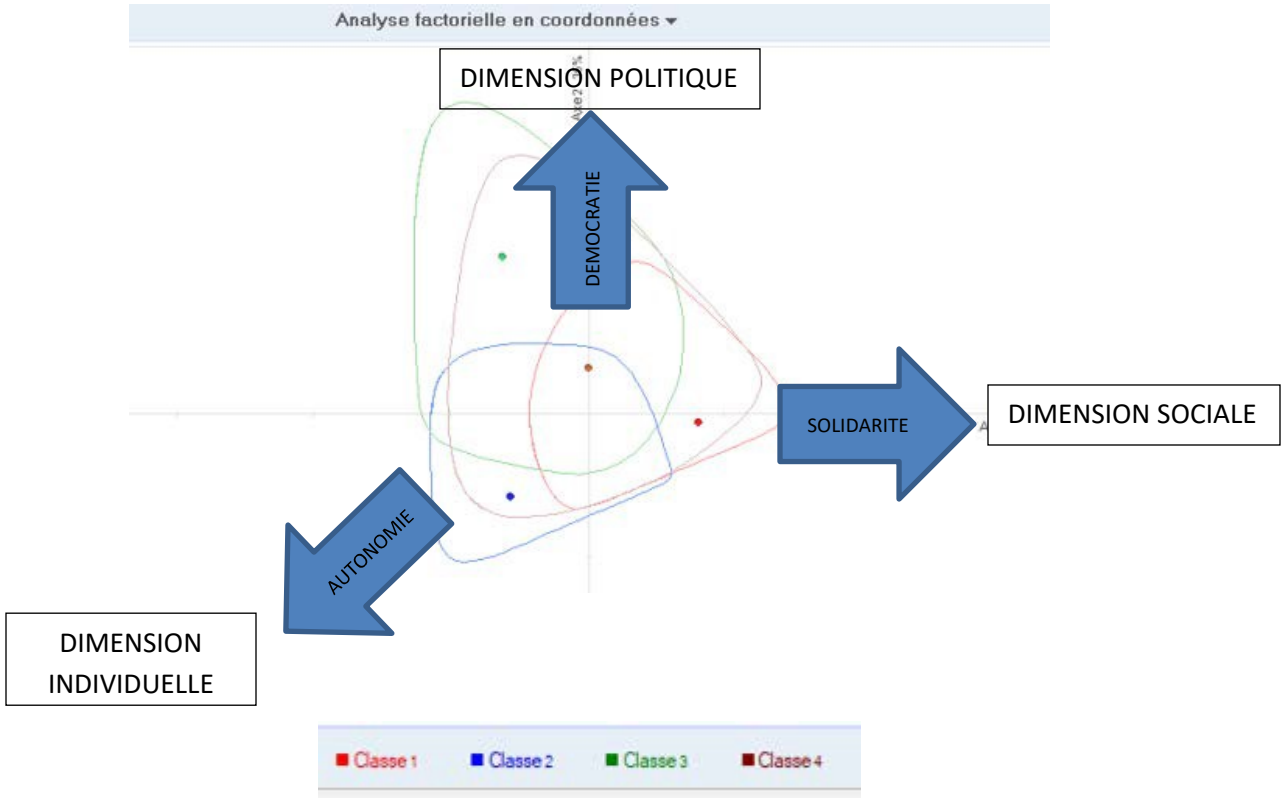
Figure 3



de l'humanisme, ce n'est pas s'opposer à la vision selon laquelle coopérer, c'est faire preuve de solidarité, ou de décider ensemble, ou encore, de laisser les individus autonomes… On doit garder en tête la prévention émise sur le fait que les discours ne sont pas monolithiques et que la mention de cet humanisme peut se retrouver dans les discours d'individus qui, pourtant, se différencient sur d'autres axes quant à leur vision de la coopération.

On voit effectivement sur cette figure 3 que la classe 1 est allongée en direction de l'est du graphique, ce qui crée une partie disjointe des autres classes. Pour la classe 3, c'est en direction du nord que s'observe cette disjonction. La classe 2 s'éloigne alors de la combinaison de ces deux directions en s'étirant vers le sud-ouest, à l'opposé du nord-est donc.

Figure 4



Note : Les points de couleur représentent les « centres » des classes représentées, ce qui montre bien qu'elles sont séparées les unes des autres malgré leurs intersections.

L'interprétation que nous donnons à ces positionnements distincts entre les classes 1, 2 et 3, consiste à associer leur orientation à une certaine « dimension », autrement dit à une facette de ce qu'implique la coopération aux yeux des acteurs. Pour la classe 1, caractérisée par la solidarité, il nous semble que c'est la « dimension sociale », au sens de type de liens entre les individus et le collectif, qui est mobilisée. La coopération implique que les individus se sentent appartenir à un tout, « *in solidum* », ce qui leur donne certains devoirs. Ainsi, la connotation plus particulière de cette définition de la coopération est que le fait de faire partie d'un collectif

oblige à en être solidaire, c'est-à-dire à s'entraider, à partager, etc. Ce même raisonnement nous amène à associer la classe 3 à la « dimension politique », celle de l'organisation des pouvoirs, ce qui donne des droits de participation. Ainsi, la coopération dans ce sens plus particulier, correspond au fait que chacun puisse participer à égalité à la définition du but collectif, à ce pour quoi on coopère. Enfin, pour la classe 2, cette dimension est centrée sur l'individu, son autonomie lui donnant par contrecoup des responsabilités. La coopération dans ce sens particulier implique donc qu'on laisse libres les individus de prendre part à l'œuvre commune, cette liberté devant être assortie de règles de bon comportement qui relèvent d'une éthique, au sens de comportement juste et approprié.

Les vecteurs représentés sur la figure 3 montrent dans quels rapports sont ces trois classes. Si les classes 1 et 3 sont orthogonales l'une à l'autre, prenant chacune une dimension différente mais pas opposée, la classe 2 prend bien une direction opposée à la combinaison des deux autres. Il y a là un point de tension dans ces mondes lexicaux de la coordination qu'il est intéressant de noter. Pour faire ressortir cette opposition, il faut sans doute mentionner que la solidarité et la démocratie mettent l'accent sur le collectif, tandis que l'autonomie est bien centrée sur les individus. Pour autant, cela ne signifie pas que ces individus soient dans une logique égoïste et non-coopérative, mais qu'ils associent la coopération au respect de l'autonomie de chacun assortie des devoirs que son éthique fournit.

Ces positionnements relatifs, avec le monde lexical de l'humanisme en position centrale et celui de l'autonomie en tensions avec les deux autres, ceux de la solidarité et de la démocratie, s'éclairent un peu mieux à la lecture du tableau 2. Celui-ci compare les contenus des mondes lexicaux en présentant, à partir de termes significatifs de la classe 1 (dont le Khi2 élevé marque la spécificité), les distances d'éloignement de ces termes vis-à-vis des autres classes. Or, on voit nettement que la classe 2 est celle pour laquelle l'éloignement (en termes de Khi2 négatif) est le plus grand par rapport à cette liste de mots. C'est donc bien la marque d'une opposition sémantique entre ce monde lexical de la solidarité et celui de l'autonomie.

Tableau 2

Vocabulaire	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
partage	18	-6	-2	-1
cooperatif	15	-9	-6	3
construction	14	-4	-1	-1
collaboration	14	-4	-1	-1
fin	11	-2	-2	-1
idee	10	-5	-3	0
projet	9	-2	-1	-1
venir	9	-3	0	-2
mutualisation	8	-2	0	0

On peut remarquer toutefois, comme la figure 3 le montre bien, que le positionnement de ce monde lexical de l'autonomie est encore très proche des autres avec lesquels il a une intersection importante, y compris celui de la solidarité. C'est donc le signe que la dimension individuelle des définitions de la coopération que nous avons recueillies, reste très limitée… Ou du moins qu'elle est généralement associée par les acteurs des dimensions plus collectives.

Après avoir caractérisé ces mondes lexicaux et les avoir positionnés les uns par rapport aux autres, nous allons voir les modalités des variables prises en compte dont ils dépendent.

4. Des « mondes lexicaux » aux « mondes sociaux » des sens de la coopération

Hervé Defalvard (2005a) utilise cette expression de « mondes sociaux » pour désigner les résultats de l'opération analytique consistant à mettre en rapport les « mondes lexicaux » avec des variables caractérisant les individus dont on analyse le discours. L'idée est que les discours appartenant à un monde lexical distinctif relèvent d'individus qui forment un « monde social » du fait qu'ils partagent une communauté de sens. C'est ce que nous avons réalisé en caractérisant chaque individu dont on a recueilli la réponse sur sa définition de la coopération par différentes variables : d'abord la Scop ou la Scic pour laquelle on l'interrogeait, elles-mêmes rattachées à un des 4 secteurs, ensuite des variables personnelles (âge et genre), et pour finir des variables liées à sa position dans l'entreprise (fonction et sociétariat). Le tableau 3 récapitule les modalités retenues pour ces différentes variables.

Tableau 3

ÂGE			**GENRE**		**SOCIETARIAT**	
<40 ans	40 à 60 ans	>60 ans	Homme	Femme	OUI	NON
FONCTION						
Salarié	Non salarié*	Gérant	Non membre**		Administrateur***	

* Cas des producteurs membres des Scic ou alors sociétaires extérieurs (retraités par exemple)

** Cas des personnes interrogées « à propos » d'une entreprise de l'échantillon (par exemple, le dirigeant d'un fournisseur, des clients, etc.)

*** Membre du conseil d'administration

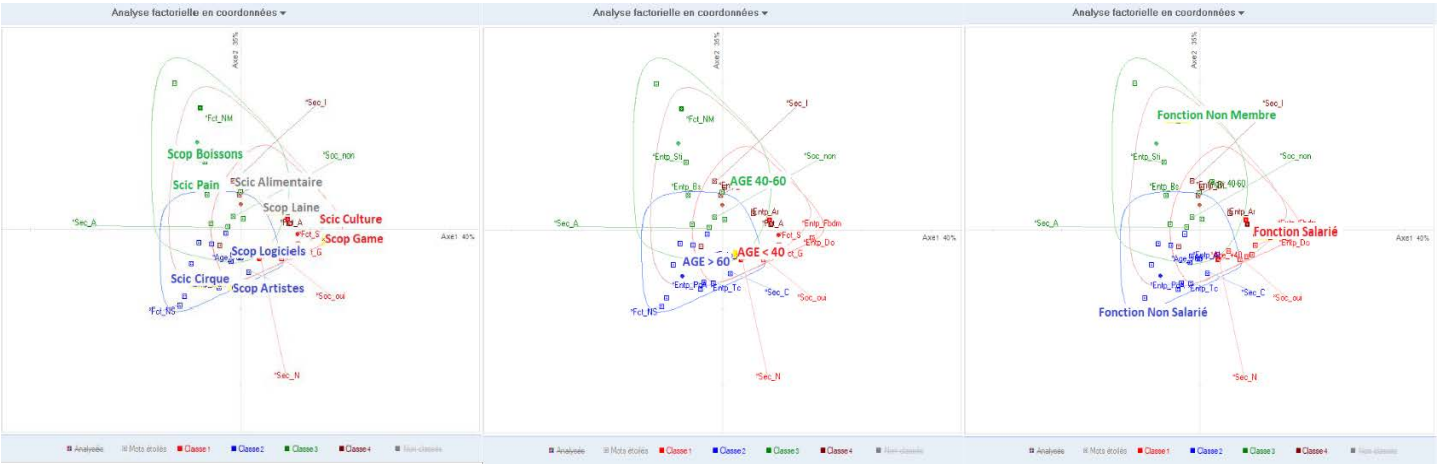
Avant de présenter ces résultats en termes de « mondes sociaux », il faut prévenir que les effectifs à partir desquels nous les obtenons sont assez limités et qu'il y a donc des précautions à prendre avant de tenter des généralisations. D'autant plus, comme nous allons le voir, que les différences de positionnement vis-à-vis des mondes lexicaux sont souvent peu importantes. La figure 5 montre le positionnement pour les différentes modalités de 3 variables -l'entreprise, l'âge et la fonction-, sur le schéma de correspondance dont nous avons déjà

présenté la lecture. Les couleurs par lesquelles sont représentées les modalités sont significatives des liens entre mondes sociaux et mondes lexicaux (rouge pour Classe 1, bleu pour Classe 2, vert pour Classe 3 et bordeaux pour Classe 4).

Concernant les entreprises, seules sont représentées celles pour lesquelles les résultats sont représentatifs, ce qui en exclut certaines à cause d'un nombre d'entretiens trop réduit. Toujours en ayant en tête les précautions évoquées, les Scop et Scic représentées semblent former un monde social, plus ou moins distinct, compte tenu de leur rapprochement avec un monde lexical. Ainsi, Scic-culture et Scop-game sont caractérisées par la prééminence de la solidarité, sans qu'une explication le justifie a priori. Scop-logiciels, Scop-artistes et Scic-cirque sont caractérisées par la prééminence de l'autonomie, ce qui peut avoir des liens avec des activités dans lesquelles l'autonomie est très présente. C'est vrai du numérique mais aussi des artistes intermittents qui sont rattachés à Scic-cirque ou Scop-artistes. Enfin, Scop-lib et Scic-pain mettent en avant la coopération en termes d'égalité démocratique. C'est sans doute caractéristique de leur projet politique, très affirmé. On peut renvoyer le lecteur aux études de cas éclairantes sur les facteurs explicatifs qui pourraient être mobilisés.

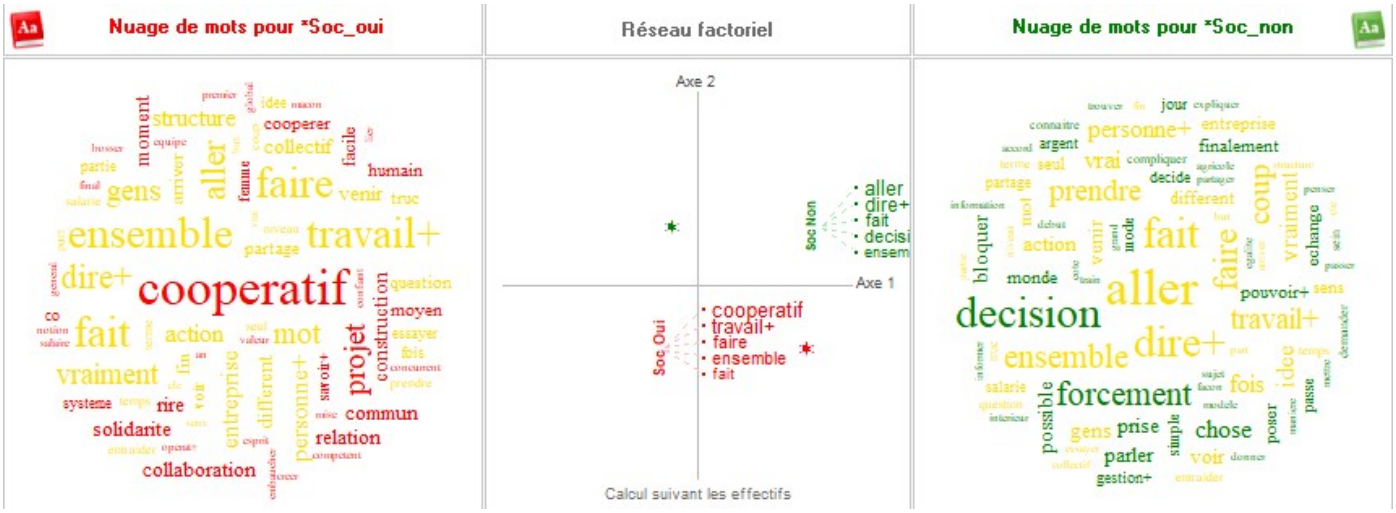
Figure 5

VARIABLE : ENTREPRISE VARIABLE : ÂGE VARIABLE : FONCTION



Ces résultats de l'analyse par Alceste sont une invitation à aller chercher de telles explications qui renvoient sans doute à une culture d'entreprise propre à certaines Scop et Scic. Ce sont leurs parcours et les évènements rencontrés, les raisons de leur création, la composition de leurs effectifs, les dynamiques internes, etc. qu'il faudrait interroger plus avant pour étayer ces hypothèses.

Figure 6



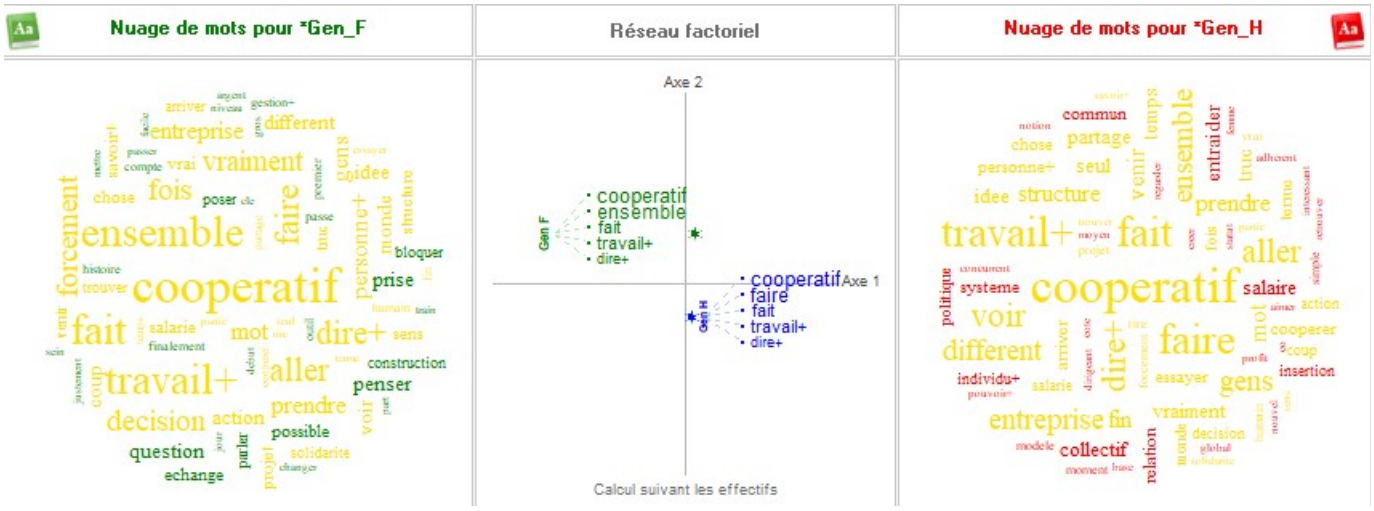
Les figures 6 et 7 correspondent à une autre présentation de l'influence des variables sur les mondes sociaux, présentation obtenue en mobilisant le module comparatif du logiciel Alceste. Les nuages de mots propres à chacune des modalités permettent de représenter les mondes lexicaux communs (en jaune) et ceux qui sont distinctifs (en couleurs différentes). Le positionnement sur le schéma des correspondances factorielles au milieu de la figure reprend la présentation classique, avec les couleurs significatives de chaque monde lexical.

Concernant la variable « sociétariat », il semble bien qu'il existe des mondes sociaux différents entre sociétaires et non sociétaires. Pour les premiers, la coopération en termes de solidarité est beaucoup plus présente tandis que pour les seconds, c'est celle en termes politiques de démocratie qui importe plus. Peut-être que l'explication, ici, réside dans le fait que les non sociétaires sont plus sensibles à l'égalité et à la démocratie auxquels ils n'ont pas automatiquement accès, du fait même qu'ils ne sont pas associés. Ils ne participent effectivement pas aux décisions collectives, en tous cas pas au même titre que les associés, et ont peut-être le sentiment d'être « moins égaux » vis-à-vis des associés. Une telle attention à la dimension politique est moins présente chez les associés car ils sont garantis par leur statut de pouvoir participer à égalité aux décisions. Et donc, ce qui leur importe est plutôt la solidarité dans le travail, l'entraide et le partage des responsabilités. Encore une fois, ce ne sont que des pistes d'interprétation à vérifier.

Pour finir, la figure 7 montre les écarts entre hommes et femmes quant à leurs représentations de la coopération. Pour les femmes, le positionnement les renvoie plus du côté de la dimension politique d'égalité et de démocratie tandis que les hommes sont plus soucieux de leur autonomie personnelle. Des effets de composition sont peut-être à prendre en compte,

c'est-à-dire la composition par genre différente selon les Scop et Scic qui, elles-mêmes, sont rattachées à des mondes lexicaux différents. Ou alors, est-ce le fait que les femmes sont plus sensibles à la valeur de l'égalité et au fait de participer aux décisions démocratiquement par rapport aux hommes ? Nous n'irons pas plus loin dans ces essais d'analyse en renvoyant le lecteur à des analyses ultérieures que nous tenterons de mener.

Figure 7



Si nous manquons d'éléments de preuve pour confirmer les hypothèses soulevées dans cette interprétation des différences entre mondes sociaux, cela montre en tous cas tout l'intérêt que l'on peut espérer tirer de cette analyse textuelle.

5. Dynamiques de la coopération

Pour compléter l'analyse textuelle réalisée avec le logiciel Alceste, nous avons également procédé à une analyse plus manuelle et plus qualitative des réponses apportées par les interviewés à la question « que signifie pour vous la coopération ? ».

Le premier constat est une confirmation des catégories qui émergent avec Alceste, notamment des trois premières « classes ». Si l'on s'attache moins aux mots clés pour s'attarder sur les citations longues et les justifications données par les acteurs, on trouve bien une importance centrale donnée à ce qu'on peut qualifier de « solidarité » : les interviewés insistent sur l'importance du collectif, du « travailler ensemble » et sur ses effets selon eux bénéfiques. On peut distinguer ici deux registres : un registre plus professionnel qui insiste sur le travail collectif et son efficacité (« à plusieurs, on va plus loin »), et un registre qu'on peut qualifier de plus « affectif » (« on est comme une famille », « il faut se serrer les coudes, s'entraider »). Celui-ci pourrait bien être assimilé à la classe 4 que nous avons qualifiée d'« humaniste » et qui ressort sous Alceste. Ces deux registres n'entrent pas en contradiction et sont parfois mobilisés

par les mêmes personnes. Mais, on trouve davantage le registre de l'affectif quand les conditions économiques sont difficiles et incertaines (Scop-Lib, Scop-laine).

L'articulation nécessaire entre autonomie des individus et force du collectif qui ressortait de la figure 4, est également confirmée à la lecture des entretiens. Toutefois, les interviewés ne disent pas observer de tensions entre les deux. Les propos de ces deux salariés par exemple expriment plutôt une complémentarité : « La coopération, c'est permettre que chacun se sente bien dans son boulot » (salarié non sociétaire, Scop-laine), « c'est vouloir réussir dans l'entreprise et faire pérenniser l'entreprise » (salariée sociétaire, Scop-Lib). Cet autre extrait de l'entretien d'un artiste de Scop-artistes illustre de façon caricaturale cette association entre respect de l'individualité et coopération. Comme nous l'expliquons dans l'étude de cas, le fait de faire un métier artistique exacerbe sans doute cette sensibilité :

> Interviewer : « *La coopération c'est individualité ?*
> Artiste : *Oui.*
> Interviewer : *Ça semble assez contradictoire, mais….*
> Artiste : *Non, parce qu'il faut savoir rester très proche de ses principes de base pour avoir quelque chose à transmettre à l'autre… en fait si il faut un mot… individualité, ou en tout cas entièreté ou peut-être… authenticité, peut-être, quelque chose comme ça… mais en tout cas quelque chose qui est très proche de ce qu'on est chacun. A mon avis si on se ressemble beaucoup trop tous, on peut pas créer ça comme il faut, voilà ».*

Enfin, l'aspect démocratique (classe 3 sous Alceste) donne lieu à de nombreux développement sur le partage du pouvoir et les mécanismes de prise de décision. Un autre point concernant l'égalité est très présent dans les réponses mais n'apparaît pas dans l'analyse Alceste, peut-être en raison du vocabulaire diversifié qu'utilisent les acteurs : l'égalité dans la répartition des richesses créées. Ainsi 10 des 63 personnes interrogées mentionnent l'importance des écarts de salaires réduits, de l'absence d'actionnaires extérieurs, de « ne pas bouffer la laine sur le dos de ceux qui produisent » (ancien gérant de Scop-artistes) ou de « mieux répartir la valeur ajoutée » (co-fondateur de Scop-alimentaire). La coopération est donc vue comme une manière de favoriser l'égalité démocratique, mais aussi l'égalité matérielle.

Nous allons à présent mentionner trois dimensions qui n'apparaissent pas à travers l'analyse textométrique, peut-être parce qu'elles ne font pas l'objet de propos spécifiques mais sont fortement imbriquées dans les considérations « solidaires », « autonomes » ou « démocratiques » pour reprendre les trois classes principales identifiées avec Alceste. Pourtant, ces dimensions nous ont paru centrales dans le discours des acteurs.

Le premier résultat porte sur le niveau de généralisation. Ce point est central dans notre problématique de COOP-in-AND-out : une des questions est de savoir si les acteurs pensent la

coopération comme s'appliquant d'abord à l'organisation interne du travail, à des règles de prises de décisions ou de partage des bénéfices à l'intérieur de l'entreprise, ou s'ils la conçoivent plutôt comme une alternative plus générale au modèle d'entreprise classique ou même au fonctionnement économique marchand concurrentiel. Et en lien avec cette question, quelle est leur position concernant le prosélytisme coopératif ? Force est de constater que la montée en généralité relève plutôt de l'exception dans les propos recueillis. La grande majorité des interviewés évoquent surtout l'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise. Il y a toutefois quelques exceptions : « Moi je suis venu à ça par un cheminement plutôt… politique, du coup pour moi la coopération de travail, c'est un des principaux volets du projet de Scic-alimentaire et c'est une démarche politique de subversion du capitalisme » (Scic-alimentaire, dirigeant co-fondateur), « Si demain on arrive à faire changer les pratiques de nos fournisseurs pour les rendre plus vertueuses, je trouve que c'est gagné » (Scic-alimentaire, salariée), « On est dans un modèle individualiste, avec "l'argent, l'argent" tout le temps. C'est ça qu'on voudrait faire évoluer. » (Scop-paysans, co-fondateur). Il est intéressant de constater que ces discours plus généraux sur la coopérative comme alternative au modèle dominant sont surtout le fait des dirigeants et fondateurs. Ces discours sont aussi très présents chez Scic-alimentaire dont le projet politique est de faire évoluer les pratiques alimentaires locales (cf. étude de cas). Une explication possible est le détour important que constitue une montée en généralité : pour tenir un discours général sur les objectifs de l'entreprise ou le bienfondé de la concurrence dans une société marchande, il faut s'être forgé une opinion qui permette de développer un argumentaire sur la société et l'entreprise, ce qui expose aussi à la critique et au débat. Une description plus terre-à-terre de l'expérience quotidienne de la coopération peut alors être plus immédiate et être élaborée par des acteurs moins investis dans le projet politique.

Le deuxième point porte sur la coopération vécue comme un processus de long terme, qui se construit avec le temps et avec chaque nouvel arrivant. L'idée de la formation est souvent évoquée, à la fois pour évoquer la nécessité de la « formation à la coopération » ou « aux coopératives » mais aussi dans le sens où la coopération aurait comme effet de « faire grandir » et d'« émanciper » les personnes. Cette réflexion est d'ailleurs particulièrement fréquente dans les propos des salariés de Scop-Lib, entreprise reprise en Scop dans laquelle les salariés n'avaient pas forcément de connaissance préalable du modèle ni de disposition particulière à la coopération au départ (cf. étude de cas). Ce dernier point nous semble intéressant en lien avec certains travaux sur les coopératives qui mettent l'accent sur une forte sélection à l'entrée en fonction des dispositions à la coopération (Ben-Ner et Ellman, 2013 ; Charmettant, Juban et Magne, 2015). Les propos recueillis ici tendent à montrer que les acteurs considèrent que tout

le monde peut devenir membre d'une coopérative, à condition de s'inscrire dans le long terme et d'organiser des formations efficaces.

Enfin, un dernier point porte sur l'écart entre une conception théorique, idéale et idéelle de ce que pourrait être la coopération, et la pratique quotidienne plus concrète. Cela permet parfois aux acteurs d'émettre des réserves sur la manière dont est pratiquée la coopération dans leur organisation. Il faut toutefois noter que la coopération évoque chez les interviewés des éléments très majoritairement positifs, les quelques réserves émises provenant surtout des personnes extérieures (sur l'ancienneté non reconnue en raison de l'égalité des salaires, sur les possibles difficultés de financement). Mais cette rareté de la critique doit être interprétée avec précaution car elle a pu être influencée par la perception des enquêteurs comme soutiens des coopératives.

6. Quelques implications des résultats de l'analyse textuelle

Le premier enjeu de l'analyse que nous avons menée est d'abord un enjeu de connaissance. La mise à jour des mondes lexicaux distincts sur le sens de la coopération et les mondes sociaux qui leur sont associés vaut pour elle-même. C'est la démarche de chercheur qui est justifiée ainsi par la production de nouvelles connaissances qui permettent d'apprendre sur les phénomènes, ici organisationnels.

Nous avons l'ambition au-delà de cet apport de fournir un éclairage enrichissant pour tous ceux qui s'intéressent aux déterminants de la coopération au sein des organisations. C'est un sujet de plus en plus présent du fait des transformations de nos systèmes productifs qui laissent plus de place à l'agir créatif, aux prises d'initiative, au travail en équipe, etc., en fait toutes les variables de la performance d'une organisation qui dépendent de la propension des salariés à coopérer. Connaître le sens qu'il donne à la coopération, ce qui importe pour eux, est donc fondamental. Selon les sens donnés, les attentes diffèrent et les points d'attention également. Par exemple, on voit clairement que lorsqu'on pense que la coopération est liée au fait de témoigner de la solidarité, on va être attentif à des thèmes particuliers : l'organisation du travail, le partage des profits, la prévenance vis-à-vis des difficultés vécues par certains, etc. Les points d'attention seront différents pour ceux qui sont plus attachés à la prise en compte de l'égalité et du respect du principe démocratique lors des prises de décision. Le fonctionnement des instances de direction, les politiques de rémunération, la présence d'une hiérarchie organisationnelle ou encore l'importance du sociétariat seront des thèmes plus en lien avec leurs préoccupations.

C’est encore plus vrai pour ceux pour qui l’autonomie individuelle prime dans le processus de coopération. Sans doute que les règles collectives, pour fixer les rémunérations, pour l’organisation du travail, pour la prise de décision, etc. seront peut-être considérées comme trop pesantes vis-à-vis du respect de sa liberté individuelle. L’attitude coopérative vue comme résultant de choix volontaires d’individus qui se donnent leurs propres règles de coopération, va se traduire par des attentes qui peuvent être éloignées de celles provenant des autres représentations. Il y a donc un risque d’incompréhension sur les attentes à satisfaire en vue de motiver à la coopération qui peut survenir.

En connaissant ainsi les représentations de ce que constitue la coopération pour les acteurs, on peut ainsi mieux comprendre ce qui peut faire échec à sa survenue. Les comportements non coopératifs, qu’ils s’affichent ouvertement ou soient cachés, sont des sources de gaspillage et d’inefficience pouvant remettre en cause l’existence même de l’entreprise. Ils peuvent créer des conflits interindividuels ou amener au retrait de certains membres et à la perte de cohésion du collectif. De tels échecs peuvent provenir de représentations très différentes au sein des membres de la Scop ou de la Scic. Ces différences de sens donné à la coopération peuvent déboucher sur des frustrations et des quiproquos, créant des conflits, décourageant l’enthousiasme, créant une méfiance réciproque… Les mesures de gouvernance ou de management prises dans l’entreprise peuvent avoir aussi de telles conséquences si elles se heurtent aux attentes de leurs membres. Par exemple, l’introduction de dispositifs comptables qui permettent d’individualiser les rémunérations peut être considérée comme une entorse à la solidarité en différenciant les contributions ou au contraire, comme une garantie que l’autonomie individuelle soit reconnue, chacun ayant la liberté d’ajuster son activité aux rémunérations souhaitées. Dans un cas, cette mesure peut dissuader la coopération comme elle peut l’encourager dans un autre cas. Autre exemple, celui de l’instauration d’un dispositif de pointage dans une Scop où des tensions existaient concernant le temps de travail de chacun, dispositif imposé à tous, y compris les personnes de l’encadrement. On voit bien ici la valeur essentielle de la mise à égalité de chacun, allant à l’encontre de la manifestation d’une certaine solidarité passant par le fait de ne pas compter son temps ou aussi au respect de l’autonomie personnelle. Selon les représentations des membres de la Scop, un tel dispositif pourrait aboutir à un effet de démobilisation, voire à des conflits.

La préconisation que l’on peut tirer de cette analyse est qu’il importe que ces représentations soient extériorisées et discutées afin de ne pas laisser ce genre de situations survenir. Il est évident que les Scop et les Scic n’ont pas attendu ce conseil pour mettre en place des lieux de discussion qui permettent de dialoguer et de mieux comprendre les attentes des uns

et des autres, de repérer les points de tension, de dénouer des conflits, etc. L'analyse menée ici montre que de tels espaces de débats sont importants car coopérer n'a pas le même sens pour tout le monde, y compris dans des entreprises coopératives.

Conclusion : L'essence de la coopération : la prise en compte de la « chose publique »

Chester Barnard, un des fondateurs de la théorie des organisations dont les travaux sur la démocratie d'entreprise méritent d'être redécouverts (Cf. Charmettant, 2020), a théorisé l'entreprise comme un « système coopératif ». Il explique ainsi que la coopération « requiert la diffusion générale d'une volonté de subordonner l'intérêt personnel immédiat » (1968, p. 293). Ainsi, c'est lorsqu'on ne pense pas en priorité à ce qu'on peut obtenir à l'instant même, et pour soi-même, qu'on manifeste une propension à la coopération. Barnard rajoute que cet intérêt personnel immédiat doit être subordonné « autant à l'intérêt personnel final qu'à l'intérêt général » (*ibid.*). Il n'y a donc pas d'esprit de sacrifice derrière une telle aptitude à coopérer, mais plutôt la prise en compte du futur, pour soi et pour les autres. Barnard met également en rapport la coopération avec la notion de « common purpose », ou finalité commune. Selon lui, c'est le degré d'adhésion à cette finalité collective qui est à la base de la force de la coopération. Une autre approche, concordante avec la vision de Barnard sur la coopération dans les entreprises est celle dite « des communs » (Desreumaux et Bréchet, 2013 ; Bommier et Renouard, 2018). Elle avance l'idée que l'entreprise, avec ses parties prenantes, forme un Commun au sens où elle est relative à une finalité partagée -un « Bien Commun »-, mobilisant des ressources collectives -les « biens communs »-, et que s'y organise un « agir commun ». Cet agir commun doit reposer sur la coopération pour que le Commun se perpétue et se développe. Les coopératives, du fait de leurs réserves impartageables, de leurs règles de distribution du profit, de leur dimension démocratique, de leurs formes participatives de management, etc. se prêtent particulièrement à cette approche en termes de Commun (Francoual, 2017 ; Ranville, 2018 ; Charmettant et Renou, 2019).

Il n'est donc pas étonnant que lorsqu'on interroge des membres de Scop et de Scic sur leurs représentations de la coopération, les réponses fassent apparaître une préoccupation pour les autres…que ce soit en termes très généraux, « humaniste » comme nous avons ainsi qualifié un monde lexical, ou en termes plus spécifiques de solidarité envers les autres, de mode démocratique de prise de décision, intégrant donc les opinions de tous ou encore en termes de respect de l'autonomie individuelle qui fait de la coopération une attitude volontaire. Voilà ce qui nous amène à déduire de cette analyse textuelle une idée force exprimée par nos interlocuteurs : l'entreprise est « chose publique », *Res Publica*, et non pas affaire purement

privée. Allons encore plus loin. Il semble que l'on retrouve, par ce chemin détourné de l'analyse des mondes lexicaux des représentations de la coopération, le triptyque de la devise de la République française : liberté, égalité, fraternité, auquel les classes, respectivement, 2, 3 et 1 peuvent être associées. Ainsi, travailler au sein d'une Scop ou d'une Scic semble vécu de façon similaire au fait de vivre dans une République (Draperi, 2012). C'est d'abord, vouloir que la liberté individuelle soit la base du lien aux autres ; c'est ensuite, instaurer l'égalité entre tous au moment d'exprimer des choix ; et c'est enfin, prôner la fraternité qui crée la cohésion au sein d'un groupe.

Ce n'est quand même pas rien que de retrouver l'essence du lien républicain à travers cette analyse des représentations chez les acteurs eux-mêmes de ce que signifie la coopération dans une entreprise. Et également de retrouver les tensions possibles qui peuvent exister entre les principes républicains. Tocqueville est celui qui a le mieux montré comment égalité et liberté peuvent s'opposer. Autre piste de prolongements de cette réflexion, le « solidarisme » (Blais, 2007 ; D'Hombres, 2015) a été une tentative à la fin du 19ème siècle de transformer la République en mettant au premier plan la fraternité. Ainsi, retrouve-t-on dans les entreprises les mêmes fondements et les mêmes interrogations que dans notre société à propos des liens entre les individus et de leur aptitude à coopérer. C'est bien le signe que les entreprises constituent aujourd'hui des institutions politiques majeures et que les Scop et les Scic permettent d'observer pleinement l'importance du « fait républicain » en leur sein.

Bibliographie

Ben-Ner A., Ellman M. (2013), « The Contributions of Behavioural Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives », *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, vol. 2, n°1.

Barnard C. I. (1968), *The Functions of The Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Blais M-C. (2007), *La solidarité. Histoire d'une idée*, coll. « Bibliothèque des idées », NRF-Gallimard, Paris.

Bommier S., Renouard C. (2018), *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Editions Charles Léopold Mayer.

Charmettant H. (2020), « Chester Barnard et la « démocratie industrielle. Une autre voie du progressisme américain en déshérence » *in* V. Chassagnon et V. Dutraive (eds), *Travail, gouvernement de l'entreprise et démocratie : un héritage institutionnaliste*, Classiques Garnier Editions, Paris, p. 119-148.

Charmettant, H., Renou Y. (2019), « Transformation coopérative, travail de négociation et communs : les interactions du matériel et de l'idéel », *Développement durable et Territoires* [en ligne], vol. 10, n°1, avril.

Charmettant H., Juban J.-Y. et Magne N. (2015), « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop. », *Management et Avenir*, vol. 8, n°82, p. 81-101.

Defalvard H. (2005b), « Pragmatisme et institutionnalisme en économie : une voie outillée », *Revue de métaphysique et de morale*, mars, n° 47, p. 375-389.

Defalvard H. (2005a), *Les 35 heures et la préférence pour le loisir*, Document de travail, n°37, janvier, CEE, Paris.

Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2013), « L'entreprise comme bien commun », *RIHME*, n°7, p. 77-93.

D'Hombres E. (ss. la dir.) (2015), *Du solidarisme à l'économie solidaire. Fonder et réaliser la solidarité*, coll. « Comprendre la société », Chronique Sociale, Lyon.

Draperi J.-F. (2012), *La république coopérative*, Larcier.

Francoual P. (2017), « La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune », *RECMA*, vol 3, n° 345, p. 57-67.

Garnier B., Guérin-Pace F. (2010), *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*, collection « Les clés pour… », CEPED, Paris.

Ranville A. (2018), « Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom », *RECMA*, vol 1, n° 347, p. 92-110.

Chapitre 2

Projet coopératif et gouvernance au-delà des statuts

Introduction

Les Scop et Scic sont généralement vues comme des entreprises reposant sur des principes forts qui ne sont pas mis en avant en tant que tels dans les entreprises capitalistes classiques. Les principes de solidarité, d'égalité, de participation, de démocratie sont en effet souvent revendiqués comme valeurs directrices par les membres de ces entreprises et la partie « préambule » de leurs statuts y fait très fréquemment référence[2]. En même temps, les modèles de gouvernance et de management des Scop et Scic sont loin d'être uniformes. Chaque entreprise possède, à cet égard, ses règles formelles et informelles propres, ses pratiques spécifiques liées notamment à son histoire, au leadership de ses créateurs et dirigeants, ou encore aux caractéristiques de son secteur d'activité. Cette diversité est à un point tel que, pour certaines coopératives, la différence avec les entreprises classiques peut parfois être ténue ou qu'à l'opposé, c'est explicitement contre les formes classiques d'entreprise que certains membres des Scop/Scic justifient leur existence et leur mode de fonctionnement.

L'objet de ce chapitre est justement de souligner la diversité et la richesse des règles et pratiques de la coopération dans les Scop/Scic au cœur de ce programme de recherche ANR, en nous focalisant spécifiquement sur les différences et points de convergence que nous avons pu constater entre elles en matière de gouvernance et de management. Nous ne ferons pas référence à chacun des 12 cas étudiés, le lecteur intéressé pourra se reporter à cet égard à la deuxième partie du présent rapport. L'idée est plutôt ici, à partir de certains cas considérés comme emblématiques et originaux, de s'interroger sur la logique des règles formelles et informelles conduisant les acteurs des entreprises retenues à coopérer et agir dans le sens du projet défendu par leur structure d'appartenance, projet dont la conduite est justement permise par les dispositifs de gouvernance et de management propres à chaque organisation.

Pour ce faire, nous procéderons en deux temps. D'abord, nous nous questionnerons sur la nature du projet des Scop/Scic, en mettant en avant le fait que ce type d'entreprise se caractérise par un projet à la fois politique et économique pour lequel la dimension première reste la dimension politique, l'économique étant pensé comme un moyen de cette action politique. La finalité politique des

[2] Voir le chapitre 1 pour l'analyse des valeurs que les membres des Scop associent spontanément au terme de « coopération ».

Scop/Scic prend alors sens dans deux voies non forcément exclusives l'une de l'autre et qui parfois même coïncident : l'une visant à transformer les relations existantes entre individus *au sein* de l'organisation, l'autre à transformer ce qui se passe *à l'extérieur* de l'organisation, en lien avec la représentation qu'ont ses membres de l'environnement socio-économique au sein duquel se situe leur structure. Dans un second temps, nous verrons dans quelle mesure les pratiques de gouvernance et de management peuvent être analysées comme des leviers de réalisation du projet économique et politique, en mettant en valeur trois résultats importants de notre étude : la reconnaissance du fait que la gouvernance se comprend généralement de manière élargie dans les Scop/Scic ; la difficulté existant parfois à différencier les pratiques relevant de la gouvernance de celles relevant du management ; et enfin la diversité des pratiques de management, pouvant contribuer dans certains cas à l'atténuation des différences entre Scop/SCIP et entreprises classiques.

1. L'économique au service du politique

Si les Scop et les Scic ont bien une spécificité relativement aux entreprises classiques, c'est celle d'avoir au moins au départ, au moment de leur création, un projet de transformation du réel que sert en principe leur projet économique. C'est souvent celui qu'elles prennent le temps de formuler dans le préambule des statuts qu'elles adoptent lors de leur assemblée générale fondatrice. Pour reprendre Sibieude (2007, p. 11), ces entreprises sont sur le fond différentes des autres en ce qu'elles « subordonnent *a priori* le projet économique à des valeurs et des finalités extra-économiques ». Gomez (2014) parle dans ce cas de gouvernance par la coopération, par contraste avec la gouvernance par l'incitation, qui subordonne le projet au profit.

La question de l'articulation entre projet économique et projet « extra-économique » nous apparait fondamentale pour rendre compte des différentes Scop et Scic que nous avons étudiées dans notre travail, préférant toutefois parler ici de projet « politique ». Le projet des Scop et Scic est « politique » à nos yeux au sens premier du grec *polis* – la cité –. Ces entreprises sont en effet toutes au départ portées par la volonté de transformer de façon plus ou moins radicale les relations existantes entre individus, les rapports qu'ils nouent entre eux en faisant de l'activité *économique*, productrice de richesses marchandes, le moyen d'aboutir à la réalisation de leur projet politique. Cela ne signifie pas que ce projet politique reste central pour ces entreprises et perdure dans le temps. Nombreux sont en effet les auteurs à avoir souligné, au moins depuis les époux Webb au début du XXème siècle (Webb et Webb, 1897), le risque important de « dégénérescence » des coopératives, les amenant à adopter progressivement les méthodes et modes d'organisation de la production associés aux entreprises capitalistes suite aux pressions isomorphes (DiMaggio et Powell, 1983) et perdre ainsi de vue leur projet politique de départ (Cornforth, 1995).

Si, au-delà de ce risque bien réel, l'objectif de transformation *par* l'économique des rapports existant entre individus reste au fondement des coopératives, deux grandes voies de réalisation du projet politique peuvent être identifiées, l'une que nous qualifierons d'interne, l'autre d'externe. Ces deux voies ne doivent pas forcément être vues comme en concurrence ou exclusives l'une de l'autre mais comme complémentaires. Elles peuvent être adoptées par la même coopérative mais à des moments divers tout au long de son histoire.

La voie interne est celle des organisations dont le projet politique est d'abord centré sur des transformations de son mode de fonctionnement attendues par ses membres *au sein* de l'entreprise. Il s'agit ici pour les Scop et Scic étudiées de mettre en œuvre des règles formelles et des pratiques visant à favoriser le principe démocratique, tant en matière de délibération et de prise de décision qu'en matière de répartition des revenus ou d'organisation du travail. Scop-Lib est représentative d'un tel positionnement, l'idée étant d'instaurer des règles permettant à chacun non seulement de se prononcer sur les choix collectifs de l'entreprise (tous les salariés sont aujourd'hui sociétaires) mais également dans la manière de produire, de favoriser la polyvalence, d'encourager la formation et d'adopter une politique salariale équitable (les écarts de salaires étant très faibles). Compte tenu de l'histoire de l'entreprise, une des volontés premières était de montrer que les salariés pouvaient reprendre l'entreprise, maintenir sa rentabilité en la faisant fonctionner sur des bases donnant la parole à tous et avec des écarts de salaires très faibles et donc bien différentes de celles en vigueur lorsque l'entreprise était aux mains de l'actionnaire unique précédent. Ainsi, en plus des actions entreprises visant à transformer son fonctionnement interne, Scop-Lib a agi en même temps comme source d'exemple pour d'autres acteurs situés au-delà de ses frontières : son projet politique a alors une dimension externe.

Le caractère externe du projet, renvoyant à la seconde voie de réalisation du projet politique des Scop et Scic, consiste pour l'entreprise à agir prioritairement comme un acteur de transformation de la société dans son ensemble. Elle se donne ici pour objectif d'agir sur la société dans laquelle elle s'insère, à faire évoluer les pratiques, les habitudes, les représentations des acteurs qui consomment ses produits ou services, de ceux avec qui elle noue des relations commerciales (clients et fournisseurs) ou institutionnelles (collectivités territoriales par exemple) mais aussi plus largement de ceux qui sont impactés par son action. Cette voie fait écho à l'idée selon laquelle l'entreprise considère qu'elle a une responsabilité sociale et sociétale, dépassant les intérêts de ses seuls membres, *externe* à elle. Là où dans la voie précédente, c'est la conception de l'entreprise comme communauté qui prédomine, ici, l'entreprise se perçoit d'abord comme une entité ouverte sur l'extérieur qu'elle cherche à transformer à un point tel que l'identification de ses frontières peut être floue.

Les Scic semblent plus souvent que les Scop adopter ce positionnement puisque dans la manière dont la loi précise leurs spécificités, elles doivent relativement aux Scop intégrer des catégories de sociétaires autres que les seuls salariés. C'est aussi également pour cette raison que les Scic sont perçues comme des entreprises « au service des territoires » (Draperi et Margado, 2016), intégrant alors souvent en matière de sociétariat des acteurs publics locaux ou encore des habitants du territoire. C'est notamment le cas de Scic-culture dont les acteurs publics du territoire sont intégrés dans un collège de « contributeurs » et des habitants du quartier dans un collège de « proximité ». Le cas de Scic-alimentaire est aussi révélateur d'un double projet politique très fort du point de vue externe : d'une part la Scic vise à transformer l'agriculture en encourageant la production biologique locale et en favorisant les circuits courts. D'autre part, elle cherche à défendre une conception particulière de l'entrepreneuriat présentée comme alternative à celle du *startupper*, en vogue depuis quelques années : Scic-alimentaire, qui comporte une composante CAE (Coopérative d'Activités et d'Emploi), œuvre en effet au développement d'une conception collective et solidaire de l'entrepreneuriat encourageant la mutualisation et la création de synergies entre (micro)-entrepreneurs non centrés sur la recherche de la performance économique et financière à tout prix. Scic-pain, quant à elle, se positionne comme un acteur de la transformation écologique et sociale en développant une filière biologique de production et de vente en boulangerie tout en ayant un objectif de professionnalisation pour des personnes éloignées de l'emploi.

Cela ne signifie toutefois pas que les Scop n'ont pas de projet politique qui serait centré sur la transformation ou l'action sur la société. Celles qui sont attentives au territoire, et dont ce dernier constitue pour elles un actif fortement spécifique du point de vue économique, entrent d'ailleurs dans cette catégorie. Le cas de Scop-laine est représentatif de cette situation, un de ses fondateurs présentant la Scop comme une « coopérative de territoire ». L'entreprise s'est au départ lancée dans la fabrication de matelas à partir de la laine récupérée chez les éleveurs de brebis dans un rayon de quelques dizaines de km autour de son siège puis a accentué au cours des années 1990 son action sur le territoire en décidant d'arrêter les exportations trop lointaines et de se diversifier avec la création d'activités touristiques valorisant la culture et l'alimentation locales.

Comme nous l'avons souligné, les deux voies politiques par l'interne et l'externe ne doivent pas être considérées comme s'opposant. Certaines Scop/Scic cherchent à embrasser un projet politique de transformation de la société adossé à une gouvernance et un management interne portés sur la nécessité, autant que faire se peut, de faire participer le plus d'acteurs possibles à la délibération démocratique collective. Les cas de Scic-alimentaire et de Scop-laine sont typiques de ce positionnement visant à agir à la fois sur l'interne et l'externe.

Ainsi, récemment lauréate d'un concours valorisant les entreprises modèles en matière d'innovation sociale, Scic-alimentaire promeut comme précisé plus haut un projet de défense de l'alimentation durable (bio et locale) et une conception collective et solidaire de l'entrepreneuriat présentée comme alternative à la conception néolibérale dominante. Elle met en même temps en œuvre en interne des règles et pratiques défendant les valeurs coopératives à travers un type de gouvernance complexe et un management très critique vis-à-vis des modes des prises de décisions autocratiques. Il est notable que dans cette Scic, les pratiques de gouvernance et de management soient d'abord pensées comme devant permettre à tous de s'exprimer et participer aux décisions, quels que soient le statut ou collège d'appartenance de chacun dans la Scic, l'idée étant que les décisions soient prises par « consentement », que ce soit en assemblée générale, en conseil d'administration ou au sein des réunions existant entre les salariés qui pilotent la Scic.

Le projet qui était à l'origine de Scop-laine, en1982, avait eu le temps de mûrir pendant une dizaine d'années avant la création de l'entreprise, le fait qu'il soit lié à la récupération de la laine alors abandonnée par les éleveurs de brebis étant moins important que l'idée de redynamiser un territoire rural très affaibli dans son économie et sa démographie. Les valeurs personnelles des fondateurs ont été très importantes au moment de la constitution de la Scop et elles convergeaient globalement autour d'une aspiration à la justice sociale, idée forte du projet initial. Le projet initial a évolué et après environ dix ans d'existence, les coopérateurs de Scop-laine se sont trouvés face à un choix entre croissance des activités à l'export ou recentrage sur le territoire et limitation des ventes à la France. C'est cette seconde solution qui a été retenue et l'enjeu, tel qu'il est décrit aujourd'hui, était alors de préserver le projet de développement du territoire tout en préservant l'équilibre personnel des salariés. Les valeurs de solidarité et de justice prévalent dans le projet de Scop-laine, on observe qu'elles perdurent mais sont appréciées de manière variable selon les salariés interrogés. Le projet territorial est régulièrement réaffirmé. Le choix des activités industrielles et commerciales n'a jamais été guidé par la volonté d'accroître la rentabilité de l'affaire, aujourd'hui encore l'entreprise est en équilibre précaire du point de vue financier. La coopération en interne comme en externe est au cœur du projet. Les réponses recueillies à notre question sur le sens que nos interlocuteurs donnent à ce mot font émerger des termes divers. L'occurrence de l'adverbe « ensemble » est notable, les mots « projet » et « vision » sont cités, ce qui montre un attachement à la raison d'être de l'entreprise, la démocratie est omniprésente dans certains *verbatims* autour des notions de décision, d'expression, de partage, d'ouverture et de solidarité. Les valeurs de justice sociale et de démocratie sont non seulement fondatrices pour Scop-laine mais elles constituent un cadre structurant lorsqu'il faut prendre des décisions stratégiques. En effet, c'est parce que la culture du dialogue était forte que, lorsqu'il a fallu arbitrer entre le développement international et le recentrage

sur le territoire, cet autre aspect du projet initial a prévalu. Les fondateurs, encore tous présents à ce moment-là, ont réfléchi collectivement au sens de leur travail et ont renoncé aux appels de l'étranger pour leurs produits. Finalement, on retrouve bien mêlées dans le projet politique de Scop-laine les deux dimensions interne et externe.

Notre travail a tendance à souligner que, malgré des évolutions variées, les projets politique et économique sont liés. Certes, à un moment donné, selon les contraintes que les entreprises étudiées rencontrent dans leur parcours, selon leur niveau de développement économique et plus largement leur histoire propre, le projet économique peut prédominer sur le projet politique, ou inversement. Mais les coopératives étudiées cherchent toujours, autant que faire se peut, à mener les deux de front. L'équilibre demeure néanmoins fragile, notamment en période de croissance, lorsque de nouveaux marchés s'offrent à elles ou que de nouveaux sites s'ouvrent, face au recrutement de nouveaux salariés, pouvant créer des tensions entre anciens et nouveaux salariés ou encore au moment de la transmission du projet lorsque les fondateurs se mettent en retrait.

2. Gouvernance et management comme leviers à la réalisation du projet des Scop et Scic

Les deux voies de conduite du projet politique des Scop/Scic centrées d'une part sur l'*interne* à travers la volonté de développer des formes démocratiques de fonctionnement de l'entreprise, et d'autre part sur l'*externe* se traduisant par la volonté de transformer la société vers des modes de production et de consommation plus durables par exemple ne peuvent être comprises sans référence aux règles et pratiques de gouvernance et de management sur lesquelles s'appuient les membres des entreprises pour mener au mieux leur projet. Notre travail fait ressortir à cet égard trois résultats importants renvoyant respectivement à la question de ce que nous nommerons la « gouvernance élargie » des Scop et Scic, à la nécessité d'analyser et de revisiter la distinction entre gouvernance et management au regard des expériences et pratiques sur lesquelles elle repose, et à la diversité des pratiques de management.

2.1. Une approche de la gouvernance élargie, au-delà des seules instances statutaires

D'abord, les *règles formelles* de gouvernance sont bien évidemment fondamentales dans la conduite du projet économique et politique des Scop et Scic étudiées mais elles se saisissent relativement mal si elles ne sont pas comprises en articulation avec les *pratiques* de gouvernance. Par règles formelles de gouvernance, nous entendons ici les règles statutaires spécifiant les types d'associés, leurs caractéristiques, leurs droits et devoirs, et les relations qu'ils entretiennent avec les dirigeants de l'entreprise. Les pratiques de gouvernance, ou règles informelles, renvoient quant à elles aux

dispositifs ou outils qui sont adoptés par les acteurs eux-mêmes et qui viennent en appui à la gouvernance formelle, en complément à celle-ci en matière de régulation du comportement des acteurs. Les règles statutaires sont des repères pour concilier projets économique et politique mais qui ne suffisent pas toujours pour autant pour faire vivre une gouvernance réellement démocratique. Une telle gouvernance nécessite souvent d'articuler aux règles statutaires des dispositifs originaux. Ces formes de gouvernance sont personnalisées et contextualisées. Ainsi Scop-laine a mis en place des réunions annuelles de l'ensemble du personnel. Durant ces réunions, organisées sur une journée, tous les salariés sont invités à débattre au sujet de la stratégie de l'entreprise, avec des modalités d'animation censées favoriser la participation et la convivialité. La culture du dialogue qui a prévalu lors de la fondation de Scop-laine reste ainsi vivace. Cependant, cette pratique du dialogue devient complexe à faire vivre en raison de l'accroissement du nombre de salariés et de l'éloignement géographique de certains. Le poids des fondateurs semble encore très prégnant au moment des entretiens, le dialogue existe mais aussi le sentiment que les décisions sont parfois tellement préparées que l'échange ne peut pas les modifier de manière substantielle. Au sein de Scop-Lib, l'assemblée des coopérateurs est souveraine. Les statuts prévoient une assemblée des coopérateurs une fois par an, ce qui s'est avéré tout à fait insuffisant pour pouvoir prendre collectivement les décisions qui s'imposaient. En réalité, l'assemblée générale des coopérateurs se réunit autant de fois que nécessaire, soit en moyenne une fois par mois. Ce fonctionnement reste néanmoins lourd et peu réactif face à la nécessité de prendre des décisions rapides et d'avoir un interlocuteur ayant le pouvoir de négocier dans le domaine de la grande distribution. C'est pourquoi, lors de l'assemblée, un conseil d'administration (CA) de onze membres a été constitué ainsi qu'un comité de pilotage composé de trois membres (un président, un directeur général et un directeur général délégué). Ce comité avait le pouvoir de prendre toutes les décisions nécessaires tout en devant ensuite en rendre compte auprès de l'assemblée des coopérateurs. Mais dans les faits, ce comité de pilotage était devenu l'organe de direction principal de la Scop. Aujourd'hui, les coopérateurs ont voté pour la constitution d'un comité de pilotage élargi à certains membres du CA, qui se réunit toutes les semaines. Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu succinct envoyé à tous les membres du CA, qui ont 24 heures pour réagir. Une fois le compte-rendu validé par le CA, il est envoyé à tous les coopérateurs. Ces aménagements réguliers témoignent d'un souci réel d'éviter des dérives hiérarchiques liées à l'éloignement de celles et ceux qui doivent prendre les décisions et de perdre la dynamique de participation collective aux décisions.

L'importance de telles pratiques originales non strictement liées à la gouvernance formelle se retrouve également dans plusieurs Scic. Chez Scic-culture, on organise deux fois par an des séminaires de travail thématiques sur certaines questions importantes en vue de préparer les réunions

du CA, comme par exemple sur le projet de créer une école dans le quartier que revitalise la Scic. Des réunions préalables aux CA, appelées comités de pilotage, s'organisent également pour le collège « contributeurs » et pour les collèges « gestion et développement » et « proximité » réunis. Scic-alimentaire organise, quant à elle, deux séminaires annuels de deux jours réunissant tous les membres de la Scic pour faire vivre le multisociétariat, l'assemblée générale formelle n'étant qu'un moment particulier de l'un d'eux. Aussi, à l'instar de Scic-pain, Scic-alimentaire a formalisé une charte éthique formalisant les valeurs partagées par ses membres. Cette pratique est relativement répandue dans les Scic, certains parlant à cet égard de « charte des coopérateurs » (Margado, 2002). Mais Scic-alimentaire paraît très originale sur ce point car ce qui était au départ considéré comme une simple « charte éthique » a évolué pour devenir un « cahier des charges » contraignant. En effet, au-delà d'un simple effort de formalisation des valeurs défendues par la Scic, ce cahier des charges s'avère constituer aujourd'hui un outil de régulation des entrées et sorties des activités membres de la Scic. Il explicite un ensemble de critères que chaque activité doit respecter pour entrer dans la Scic et en rester membre, comme par exemple une part minimale d'achats bios dans les produits vendus par les activités, une part maximale d'achats de surgelés et l'interdiction de vente de produits contenant des OGM.

Un autre point important ressort de notre étude sur cette entrée « gouvernance » concernant le cas spécifique des Scic. Il nous est apparu que les règles statutaires des Scic sont d'une grande complexité relativement à celles des Scop. L'identification de catégories diverses d'associés, la remise en cause du principe « une personne, une voix » dans le cas d'existence de collèges de vote avec des pondérations différentes, le type de règle – à la proportionnalité ou à la majorité – retenu pour comptabiliser les voix rendant compte des délibérations des collèges constituent des éléments fondamentaux du fonctionnement des Scic soulignant en même temps toute la complexité du multisociétariat que les membres des Scic reconnaissent explicitement eux-mêmes. Il est notable que, dans certains cas étudiés, des collèges existent sans que pourtant ceux-ci ne soient considérés comme concurrents ou sans qu'il n'existe réellement de stratégies de collèges, ce qui peut surprendre *a priori*. Si l'on se focalise sur la seule entrée « gouvernance » pour étudier la coopération dans les Scop et Scic, les résultats de notre travail nous conduisent à penser que, compte tenu de la complexité et la spécificité du multisociétariat, les Scic méritent d'être analysées en tant que telles, comme objet d'étude propre. Mentionnons toutefois que la gouvernance des Scic est d'autant plus complexe que la taille augmente et que les sociétaires sont multiples. Dans notre étude, en effet, la Scic-cirque, de petite taille, n'a pas une gouvernance aussi complexe que dans les autres Scic étudiées, même si faire vivre un multisociétariat ne s'avère pas simple pour autant.

Nos observations font également ressortir une réelle volonté de favoriser la démocratie interne malgré les difficultés rencontrées, qu'elles soient liées au multisociétariat, à l'augmentation de la taille de l'entreprise ou aux contraintes de l'environnement. L'animation de la vie coopérative ne va pas de soi malgré les statuts mais pose de véritables interrogations. Enfin, ces coopératives témoignent d'une réelle capacité d'adaptation et de réflexion pour prendre en compte les tensions rencontrées. Les espaces de discussion et de délibération sont cruciaux pour ces organisations afin de faire vivre le collectif. Nos différentes études de cas illustrent le processus de « fabrique » de la gouvernance démocratique, processus qui ne se limite pas à l'adoption d'un statut juridique.

2.2. Des difficultés à séparer strictement les décisions relevant de la gouvernance et de celles relevant du management

La distinction entre gouvernance et management, qui est souvent opérée dans la littérature académique et qui était structurante de la grille d'entretien commune que nous avons utilisée pour interroger les membres des Scop et Scic étudiées, n'apparaît pas toujours comme très tranchée pour les acteurs que nous avons interrogés. Du point de vue académique, les questions de gouvernance sont souvent perçues comme celles ayant trait à l'exercice du pouvoir des dirigeants dans l'entreprise, tout particulièrement à travers les relations qu'ils entretiennent avec les associés. A cet égard, Gomez (2018) définit la gouvernance comme « un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise » (p. 13). Pérez (2009) quant à lui, affirme que la gouvernance peut être perçue de façon extensive comme une forme de « métamanagement » au sens où elle porte sur les conditions d'exercice mais aussi sur les limites légitimes du pouvoir de ceux qui agissent au nom de l'entreprise et engagent alors un collectif d'individus. Le management seul renverrait dans cette optique davantage aux relations de pouvoir existant entre d'une part les dirigeants et par délégation d'autres membres de l'entreprise (l'encadrement, la maîtrise, etc.) et d'autre part ceux chargés d'exécuter les décisions prises à l'échelle de la direction, de les rendre opérationnelles et concrètes. Dans le cas des Scop et des Scic, d'un point de vue théorique, la distinction entre gouvernance et management mérite d'être appréhendée autrement dans la mesure où, certains salariés (et une forte majorité dans la plupart des Scop) sont aussi sociétaires de la coopérative. Ce faisant, ces salariés jouissent d'une double qualité (Draperi, 2012 ; Hiez, 2006) qui réduirait les coûts de contrôle des salariés par les dirigeants dans la mesure où ils poursuivraient des intérêts communs. Etant à la fois associés et salariés, la séparation entre le pouvoir lié au contrat d'associé (gouvernance) et celui lié au contrat de travail (management) n'est en effet plus la même,

questionnant la tension classique entre direction et travail et permettant ainsi d'analyser les interdépendances entre ces deux qualités.

En outre, dans le cas des coopératives étudiées, la distinction pratique entre ce qui relève de la sphère de la gouvernance et ce qui relève du management n'est pas toujours aisée. D'une part, la conception classique de la gouvernance renvoyant aux relations entre dirigeants de l'entreprise et associés met généralement en avant la nécessité de contrôler et discipliner les actions des mandataires sociaux. Or, à la suite de Cornforth (2004), les fonctions de la gouvernance dans une coopérative peuvent être multiples, voire contradictoires. Citons par exemple le rôle de garant du projet coopératif en particulier dans sa dimension politique assumé par les instances de gouvernance, rôle qui entre parfois en tension avec les choix stratégiques, notamment liés au projet économique, que doivent prendre ces instances. Mentionnons également que les instances de gouvernance doivent à la fois contrôler les dirigeants salariés tout en étant à leurs côtés pour les soutenir dans leurs fonctions. De plus, ces instances doivent garantir le fonctionnement démocratique de la coopérative, au sens où elles doivent représenter l'ensemble des intérêts des parties prenantes qui la composent, au-delà de la seule application du principe « une personne, une voix ». La gouvernance doit enfin assurer un niveau d'expertise ou de compétences suffisamment élevé pour pouvoir faire face aux défis rencontrés par l'entreprise, ce qui peut également être source de tensions au sein des conseils d'administration ou autres instances, composés d'acteurs qui ne possèdent pas forcément les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise.

D'autre part, la difficulté qui existe parfois à séparer les pratiques de gouvernance de celle de management doit beaucoup au fait que les travailleurs des Scop et Scic sont pour une partie d'entre eux associés : parce qu'ils sont sociétaires, ils s'attendent légitimement à ce que leurs dirigeants soient au service du projet politique et économique qu'ils défendent, projet que, comme salariés de l'entreprise, ils sont en même temps censés rendre opérationnel *via* l'exécution du travail en contrepartie duquel ils sont rémunérés. C'est pleinement le cas chez Scop-Lib où les salariés sont tous coopérateurs et où un fonctionnement très horizontal est recherché. Il a fallu néanmoins mettre en place une structuration des responsabilités et des tâches, un management avec des fonctions classiques, telles que responsable RH, responsable production, responsable qualité, responsable sécurité afin de faire fonctionner l'usine et respecter les exigences de l'industrie agro-alimentaire et de la grande distribution. Cependant, cette structuration du management a été décidée collectivement et sera amendée collectivement si nécessaire. Ainsi, par exemple, si le planning est décidé par le responsable RH, un réaménagement des horaires de travail par équipe a été discuté et adopté lors de l'assemblée des coopérateurs pour répondre aux besoins de la production.

Par ailleurs, dans certaines entreprises étudiées, l'assemblée générale des sociétaires, qui est pourtant généralement considérée dans toutes les entreprises comme le moment au cours duquel s'expriment de façon souveraine les associés face à la politique menée par les dirigeants, est porteuse de peu d'enjeux. Chez Scic-alimentaire par exemple, les discussions entre les membres de la Scic qui ont lieu en dehors du moment de l'assemblée générale apparaissent comme plus importantes que celles prises en assemblée générale dans la mesure où l'entreprise a institué différents moments (séminaires, réunions de suivi, etc) au cours desquels les membres de la Scic cherchent à construire collectivement, de façon itérative, des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Au final, les délibérations en assemblée générale ne font qu'entériner des décisions construites collectivement en amont par l'équipe dirigeante en lien avec les entrepreneurs. Du point de vue des pratiques des membres de l'entreprise, l'importance donnée aux discussions et négociation collectives trouble la différenciation entre gouvernance et management.

La gouvernance démocratique est entretenue chez Scop-laine grâce à une attention soutenue concernant les modalités de prise de décision. Les salariés sont tous incités à participer à l'élaboration des projets en vue des décisions stratégiques. Il en découle un sentiment d'appartenance pour beaucoup d'entre eux ; mais celui-ci n'est pas unanimement partagé, ce qui présente un risque de concentration des pouvoirs. La gouvernance démocratique dépend, dans ce cas, d'un dosage délicat entre l'exercice des pouvoirs souverain et de surveillance. L'enjeu et la subtilité du dosage tiennent au fait que les mêmes acteurs peuvent décider et surveiller ceux qui décident : il s'agit des salariés, qui sont appelés à devenir tous sociétaires dès lors qu'ils restent au moins deux ans dans l'entreprise. Dans ce cadre, comment ne pas être tenté de s'affranchir du contrôle lorsqu'on peut prétendre l'exercer en même temps qu'on décide ? Comment s'arroger un droit de critique alors qu'on est invité à prendre part aux décisions ? Scop-laine est parvenue jusqu'à aujourd'hui à éviter les écueils d'un blocage des décisions stratégiques au niveau de son conseil d'administration. Elle l'a fait en adaptant les modalités de sa gouvernance : recours aux votes en conseil d'administration lorsque le consensus n'apparaît pas, obligation de devenir sociétaire après deux ans en qualité de salarié, sollicitation des avis de tous lors des assemblées générales de l'ensemble du personnel.

Au final, si les pratiques de gouvernance reflètent principalement des décisions qui engagent sur le long terme l'entreprise et ont alors un effet structurel, durable et peu réversible à court terme, celles de management s'avèrent être davantage opérationnelles, plus facilement réversibles et corrigeables. Mais la double qualité de certains salariés, couplée à l'importance donnée dans les Scop et Scic à la délibération collective et aux valeurs démocratiques, au-delà de la prise en compte de la seule parole

des sociétaires, conduit à rendre parfois difficile l'identification de ce qui relève de la gouvernance et ce qui relève du management.

2.3 Des pratiques de management différenciées

Il ressort néanmoins de nos observations que les structures mettent en place des pratiques de management très différentes entre elles. Ainsi, plusieurs structures ont instauré des modes de gestion participative, au sein de laquelle les décisions se prennent collectivement, avec un réel souci de ne pas introduire de fonctionnement hiérarchique comme dans le cas de Scic-alimentaire. Cette Scic se caractérise en effet par une volonté affichée par sa direction de ne pas faire prévaloir de relation hiérarchique au sein de l'équipe pilotant la Scic. Dans celle-ci, chacun est responsable de ses missions propres et en cas de conflit, des réunions sont organisées pour construire collectivement des solutions aux problèmes rencontrés. L'équipe de salariés s'est dotée de deux référents internes dont la fonction est de traiter – à côté de leurs tâches habituelles comme salariés – des enjeux liés à la vie de l'équipe et des problèmes qui pourraient provenir du fait que justement, l'absence de hiérarchie peut parfois poser des difficultés dans la mesure où personne de l'équipe n'est considéré comme supérieur aux autres pour trancher de possibles divergences de point de vue.

Mentionnons parmi les pratiques originales constatées, celle de la mise en place d'une polyvalence choisie, d'une part pour enrichir le travail et/ou développer les compétences et, d'autre part, pour faire face aux imprévus, tels que l'absence d'un salarié. C'est le cas chez Scop-laine et chez Scop-Lib.

Enfin, nombre d'entreprises étudiées ont instauré des politiques salariales visant à limiter les écarts salariaux. C'est notamment le cas chez Scop-Lib dont la politique salariale tend vers l'égalitarisme vu la faiblesse des écarts de salaire, décidée par l'assemblée des coopérateurs, après neuf mois de discussions. Chez Scic-alimentaire, la question de l'uniformité salariale est également importante puisqu'elle est prise en compte comme l'un des critères du « cahier des charges » à respecter par les activités membres. Plus spécifiquement, l'écart des salaires doit être compris dans une échelle allant de un à trois et le salaire maximum ne doit pas dépasser cinq SMIC.

En revanche, au sein de Scic-culture, le management des salariés s'inscrit sur certaines dimensions dans un mode plus classique. Deux facteurs peuvent expliquer ce constat. D'une part, contrairement à d'autres coopératives, seul un salarié de la Scic était aussi coopérateur au moment de notre enquête, ce qui maintient la séparation entre conseil d'administration et salariés comme dans une structure classique. D'autre part, Scic-culture compte aujourd'hui plus de 60 salariés et gère un budget important ainsi que des bâtiments, ce qui a conduit à mettre en place récemment une organisation du travail plus structurée et plus hiérarchisée que par le passé. La Scic tente néanmoins

de renforcer sa dimension participative depuis 2-3 ans. Les sociétaires se réapproprient petit à petit la Scic, ce qui peut encourager une participation plus importante des salariés dans la gouvernance de la Scic.

Conclusion

Au-delà de l'hétérogénéité de nos études de cas, les coopératives observées confirment l'importance du projet politique aux côtés du projet économique. Si la coopérative est bien une entreprise avec un projet économique, celui-ci est fortement relié à un projet politique. L'analyse du projet politique montre qu'il peut être tourné vers l'interne, en cherchant à favoriser la démocratie interne, ou vers l'externe, lorsque la coopérative poursuit un objectif de transformation de la société, hiérarchisation entre interne et externe qui peut varier selon les coopératives et aussi selon la temporalité, au sein d'une même coopérative.

Mener les deux projets – économique et politique – de front s'avère être un défi de tous les instants. Les structures étudiées ont réfléchi, de manière collective, à différents moyens de faire vivre et de maintenir cette articulation entre les deux projets. Dans cette perspective, les structures de gouvernance et les modalités de management ressortent comme cruciales. L'analyse fine des modes de gouvernance et de management montre que les règles statutaires ne suffisent pas et que les coopératives étudiées ont dû mettre en place plusieurs règles spécifiques, en lien avec leur histoire, leur environnement, les parties prenantes associées ou encore leur secteur d'activité. Nos observations révèlent en outre la difficulté de distinguer, dans les pratiques, ce qui relève de la sphère de la gouvernance de ce qui relève du management, en particulier lorsque les salariés sont aussi sociétaires. La participation élargie des parties prenantes et la démocratie interne ne sont jamais acquises. Elles peuvent être remises en cause lors de moments critiques pour la coopérative (difficultés économiques, contraintes institutionnelles, changement de président, retrait des fondateurs, croissance, etc.) et ce, malgré des statuts coopératifs. Parmi les modalités les plus utilisées afin d'animer le projet coopératif, les espaces de mise en débat et de négociation qui favorisent la participation sont largement répandus : assemblées, comités de pilotage, séminaires de travail, réunions, ces espaces collectifs se multiplient et constituent des pratiques de gouvernance élargie. Notre travail souligne finalement l'existence d'une capacité de prise de conscience, d'adaptation et d'expérimentation aux évolutions de l'environnement institutionnel et économique des coopératives étudiées. La gouvernance apparaît alors comme un processus dynamique, fruit d'un apprentissage collectif.

Bibliographie

Cornforth C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.

Cornforth C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Association: A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 11-32.

DiMaggio P., Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

Draperi, J.F. (2012), *La République coopérative*, Bruxelles, Larcier.

Gomez P.-Y. (2014), « Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise », dans *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), Paris, Editions Sciences Humaines.

Gomez P.-Y. (2018), *La gouvernance d'entreprise*, Paris, PUF, Que sais-je ?

Hiez, D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 299, p. 34-55.

Margado A. (2002), « Scic, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 284, p. 19-30.

Sibieude T., (2007), « La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 305, p. 9-31.

Webb S., Webb B. (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.

Chapitre 3

Coopération externe : des trajectoires de territorialisation hétérogènes et instables

Introduction

Au-delà des valeurs et des projets coopératifs dont elles sont porteuses, les sociétés coopératives peuvent également être interrogées sur leur coopération « en externe » sur de multiples registres possibles : le financement, l'appui au montage du projet, la production, la commercialisation ou encore la consommation des produits par exemple. De même, une composante majeure de la coopération est le rapport que les sociétés coopératives entretiennent avec leur(s) territoire(s) d'appartenance. C'est ce point que nous nous proposons en particulier d'étudier ici : la nature et l'intensité des liens au territoire. Sous ce registre, la comparaison avec des entreprises capitalistes classiques peut être posée, en gardant bien en tête cependant qu'il existe aussi une grande diversité de situations pour ces entreprises : les coopératives entretiennent-elles des relations différentes avec leur territoire ? Le fait d'être une Scop ou une Scic modifie-t-il le rapport au territoire et aux partenaires ?

Comme le précédent chapitre, l'objectif de cette partie est de souligner toute la complexité de ces coopérations externes. Il en résulte une grande variété de rapports au territoire. Nous avons ici fait le choix de ne pas viser l'exhaustivité mais de nous appuyer sur certains cas particulièrement emblématiques afin d'éclairer cette hétérogénéité.

Nos observations nous permettent d'identifier trois principaux résultats que nous exposons dans deux parties. Une première partie revient sur le cadre général du questionnement des liens entre coopérative et territoire pour montrer puis illustrer que cette relation « ne va pas de soi »[3]. C'est ici notre premier résultat. Une seconde partie expose plus précisément l'hétérogénéité des configurations que nous avons observé à travers une double distinction. D'une part, une typologie des rapports au territoire qui permet d'ordonner les cas autour de la distinction entre territoire ressource et territoire projet et qui constitue le second résultat de notre analyse. D'autre part, l'identification d'un couplage « lâche » ou « serré » des coopératives aux territoires, qui constitue notre troisième résultat et qui n'est pas sans enjeu pour les territoires.

[3] En référence au titre de l'article de Pecqueur et Itçaina (2012).

1. Un couple « coopérative-territoire » qui ne va pas de soi

Tout comme l'économie sociale et solidaire (ESS) d'une manière plus générale, les Scop et Scic n'ont pas de relations systématiques et naturelles au territoire (Pecqueur, Itcaina, 2012, Itçaina, Richez-Battesti, 2018). En effet, le fonctionnement des Scop et des Scic peut laisser supposer que les sociétés coopératives ont par nature des relations privilégiées avec le territoire dans lequel elles sont implantées, notamment les Scic du fait de l'intérêt collectif qu'elles portent et des partenariats qu'elles développent. Même si la volonté d'ancrage dans un territoire pour créer ou conserver de l'emploi est forte (pour éviter une délocalisation dans le cas de Scop-Lib, pour relancer une filière traditionnelle dans Scop-Laine, pour réancrer des circuits agricoles au niveau local dans Scic-Pain, Scop-Paysans ou Sic-Alimentaire par exemple), les coopératives étudiées montrent qu'il existe toute une gamme de relations plus ou moins étroites aux territoires.

Différents travaux de recherche sur le sujet mettent en avant que le lien « ne va pas toujours de soi » (Pecqueur et Itçaina, 2012 ; Richez-Battesti, 2016). Par exemple, Draperi et Le Coroller (2015) distinguent cinq grands types de relations « coopératives-territoires » en fonction des « cultures coopératives » : la coopération ancrée dans la tradition, la coopération de service, la coopération d'intérêt général, la coopération identitaire et innovante et enfin la coopération multifonctionnelle. De leur côté, Demoustier et Itçaina (2018) appréhendent les liens des coopératives aux territoires à partir de l'analyse du régime territorial des coopératives. Il s'agit d'observer la construction des dispositifs à coopérer dans un temps long et la façon dont les coopératives s'inscrivent dans ces régulations économiques et politiques des territoires.

Dans le prolongement de ces travaux, nous considérons ici le territoire comme un construit social résultant de la volonté et de l'action des acteurs (Roux *et al.*, 2003 ; Moine, 2006), signifiant ainsi que les coopératives sont susceptibles d'agir sur leurs territoires, et réciproquement. Les interactions jouent ici un rôle majeur. Ces interactions peuvent être formelles ou informelles et conditionnent la nature des dynamiques territoriales. La territorialisation peut ainsi être considérée comme un processus dynamique de création de ressources ou une combinaison nouvelle de ressources dépendant des processus de production ou du contexte géographique. Selon que les ressources créées sont spécifiques ou génériques, l'ancrage des entreprises dans le territoire sera plus ou moins fort (Colletis et Pecqueur, 2005 & 2018 ; François *et al.*, 2016). Enfin, selon la nature des interactions entre les acteurs sur le territoire, différents types de proximités, spatiale, organisationnelle ou institutionnelle sont combinées pour révéler le territoire (Colletis *et al.*, 2005 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004).

1.1 Une difficulté à identifier « ses territoires »

La première difficulté pour une coopérative dans la détermination de son rapport au territoire est d'identifier « son » territoire ou « ses » territoires, le terme étant polysémique (Raulet-Croset, 2008). Il existe notamment une différence entre ce que l'on peut appeler le « territoire donné » et le « territoire construit » (Landel et Pecqueur, 2016), le premier étant le fruit de découpage administratif, le second étant une construction moins formelle reposant sur le réseau d'acteurs de la coopérative. Le territoire d'une coopérative n'est pas forcément la commune ou le quartier d'implantation par exemple mais plutôt l'espace qu'elle contribue à co-construire avec l'ensemble de ses partenaires.
Aussi, dans la lignée de ces travaux il semble plus pertinent d'évoquer « les dynamiques territoriales » des coopératives plutôt que « les territoires ». Comme le soulignent Landel et Pequeur (op. cit.), la dynamique d'organisation de la coopérative avec l'ensemble de ses partenaires afin de résoudre un problème commun constitue l'élément essentiel et compte davantage que le territoire lui-même. De plus, ce dernier est « directement lié au problème à résoudre qui en constitue la raison d'être », ce qui signifie que les limites sont mouvantes et amenées à évoluer dans le temps : un circuit de vente autrefois « en local » peut s'étendre à d'autre villes pour des raisons économiques (Scop-Logiciels), des approvisionnements réalisés auparavant dans des pays du sud peuvent être en partie relocalisés en France pour se rapprocher des valeurs défendues par la coopérative (Scop-Lib), etc. Enfin, même si la dynamique de coopération observée se situe dans un espace géographique en particulier (par exemple, un quartier pour Scic-Culture, une ville pour Scic-Cirque, un village pour Scop-Laine, une ensemble de territoires pour Scic-Pain) et que les acteurs sont « ancrés » territorialement, il n'en reste pas moins vrai que les territoires sont des « objets mobiles » avec de fréquents déplacements des coopérateurs et salariés pour aller voir des partenaires, multiples territoires d'approvisionnement, circuits de commercialisation parfois longs, etc.). Par conséquent, l'articulation entre coopératives et territoires est complexe et évolutive en fonction des acteurs en présence.
Nous pouvons également souligner que, lors des entretiens avec des acteurs institutionnels qui fédèrent les coopératives ou avec des acteurs publics sur le lien des coopératives aux territoires, les réponses étaient évasives voire inexistantes, comme si cette question restait un impensé pour les acteurs institutionnels, au mieux enfermés dans leurs territoires administratifs. « *On ne se pose pas la question* ».
De façon synthétique on observe donc la coexistence :
-de territoires donnés (le lieu où s'exerce l'activité, l'accès aux intrants de la production et l'éventuelle proximité des débouchés, les périmètres institutionnels) et de territoire construits (les initiatives des acteurs pour faire collectif, bâtir un écosystème par exemple),

-de territoires de projets qui supportent la stratégie de l'entreprise et de projets de territoire que des coopératives sont susceptibles de co-construire.

1.2. Logique réticulaire ou logique territoriale ?

Les sociétés coopératives, comme la plupart des entreprises, sont prises dans des tensions entre d'un côté, l'encastrement économique et social sur le territoire et de l'autre, des réseaux qui sont parfois bien plus larges, tant du point de vue organisationnel que géographique. Par encastrement, nous entendons des liens et des interactions denses sur le territoire avec des acteurs publics et privés (Richez-Battesti, 2018). La logique réticulaire repose sur une coordination entre acteurs non contigus, c'est-à-dire entre acteurs présents sur des espaces géographiques différents. Nous observons ici, à travers les logiques de coordination, le caractère plus ou moins territorialisé des interactions avec une diversité d'acteurs : partenaires, clients, fournisseurs, collectivités territoriales, usagers/consommateurs…

Il apparait de prime abord que les coopératives privilégient des collaborations au sein de leurs filières. Par exemple, Scop-Paysans entretient des liens importants avec des acteurs de l'installation et de la création d'activité agricole (par exemple l'Association pour le développement de l'emploi agricole et rural ou le réseau des espaces-tests agricoles…) ; Scop-Lib a des liens forts avec les acteurs publics de l'action économique (Direccte, Urssaf) et ses clients de la grande distribution ; ou encore Scop-Logiciels développe des liens privilégiés avec son bassin géographique de recrutement de ses jeunes talents générateurs de son avantage concurrentiel. Quant à Scic-Pain, elle a pour objectif de construire une filière bio territorialisée sur le pain, de la production de blé bio jusqu'à la transformation et la vente de pain tout en étant inclusive en favorisant l'emploi de salariés en parcours d'insertion. Elle combine ainsi deux types de collaboration, la première en lien avec la filière bio autour du pain, la seconde plus sociale en lien avec les acteurs de l'insertion.

Ces collaborations ont une dimension territoriale forte. En effet, les coopératives développent des liens avec d'autres acteurs situés à proximité géographique et/ou institutionnelle (Pecqueur & Zimmerman, 2004). Ainsi, Scop-Logiciels entretient des liens importants avec des acteurs du territoire parmi lesquels des laboratoires de recherche, qui ont joué un rôle structurant à sa création, ou encore dans le soutien aux activités de son environnement développés sous statut coopératif : par exemple son soutien au développement de la Scop « Au bon sens des mets ». Scop-Laine, quant à elle, a constitué tout un écosystème localisé autour de son activité qui a des répercussions à la fois sur la production de laine (en amont de son activité) ou sur le tourisme contribuant ainsi à la dynamique territoriale. Pour Scic-Pain, le territoire est décisif, avec des configurations différenciées pour chaque essaimage. Scic-Pain a d'ailleurs été lauréate du second appel à projet Pôle territorial

de coopération économique (PTCE) en 2016, affirmant ainsi sa contribution à la dynamisation et au développement d'écosystèmes locaux autour du pain et de l'insertion. Scic-Culture a renforcé ses dynamiques territoriales avec une ouverture soutenue au quartier et à ses habitants allant jusqu'au projet de création d'une école au sein du périmètre physique de cette ancienne friche industrielle. Quant à Scop-Lib, elle a non seulement constitué son collectif de soutien à partir de militants locaux, mais elle a aussi construit une stratégie de relocalisation d'une de ses tisanes dans un département proche.

A travers ces cas, le rapport au territoire se dessine différemment : avec un engagement en périphérie de son activité pour Scop-Logiciel, avec un engagement fort et constitutif du projet de développement pour Scop-Laine et Scic-Pain, et avec un engagement stratégique pour Scop- Lib et Scic Culture.

Ces rapports de collaboration articulent des logiques multi-scalaires. Pour le directeur de Scic-Cirque, l'activité de la structure et les relations entretenues s'établissent « *à toutes les échelles. […] oui ça part du très local sur toute l'activité de pratique amateur […] Pour ce qui est des activités de formations professionnelles, là on a un territoire international* ». Les partenariats concernent les usagers qui accèdent à des informations sectorielles, mais aussi les Maisons des Jeunes et de la culture locales ou des écoles de cirques présentes en France ou à l'étranger. Scic-Culture, Scop-Paysans ainsi que Scop-Lib font aussi état de partenariats à des échelons différenciés. Pour Scic-Pain, l'enjeu est aussi d'être visible à l'échelle nationale pour renforcer la légitimité du projet et sa reconnaissance.

Toutefois, l'ancrage dans la proximité spatiale semble important pour constituer une base de développement. Ainsi, le directeur de Scic-Cirque souhaite mettre en place une « dynamique locale » à travers le réseau des artistes formés *« ici il y a plein d'artistes, il y a des lieux pour s'entrainer, il y a une dynamique locale [l'artiste a] tout intérêt à rester, [il se] fai[t] un réseau professionnel plus important ici que si [il s'en va] ailleurs. Pour l'instant c'est pas encore le cas, mais on y travaille et ça augmente […] ça prend du temps pour l'installer sur un territoire, mais ça contribue aussi à l'enrichissement de ce territoire…* ».

Ainsi, nous retrouvons au sein des coopératives analysées un rapport au territoire qui n'est pas toujours identifié comme tel, qui n'embrasse pas l'ensemble de leurs activités et de leurs stratégies, mais qui repose sur la volonté d'inscrire leurs activités dans les réalités économiques et sociales locales, voire de contribuer à l'émergence d'écosystèmes territoriaux. Ceci est en lien avec le projet politique porté par les coopératives qui invitent à agir sur la société sur la base des valeurs portées par l'ESS. Les organisations coopératives combinent donc des dynamiques complexes dans leur développement croisant encastrement dans les territoires et réseaux plus larges, à différentes

échelles locales et de façon multi-scalaire.

1.3 L'importance des liens aux secteurs privé et public dans les dynamiques locales

On relève l'importance des articulations différentes entre coopératives et acteurs publics et privés du territoire lorsque se constituent des écosystèmes territoriaux. Si l'on observe pour Scic-Culture un lien fort avec les acteurs publics, par leur présence en tant que sociétaire, ce lien semble plus distant pour Scop-Lib et Scic-Pain. Pour Scop-Lib, les partenariats sont soutenus avec une partie du secteur de la distribution par exemple, mais d'autres partenariats se nouent avec des producteurs locaux et avec d'autres coopératives de cette filière. Pour Scic-Pain, c'est à la fois le mode de financement qui amène à mobiliser des fonds entrepreneuriaux privés, le partenariat avec une entreprise classique leader sur le secteur de la restauration et la construction de la filière bio du pain qui caractérisent ces partenariats locaux avec le secteur privé. La reconnaissance par les pouvoirs publics en tant que PTCE fait état d'un soutien public, mais à l'échelle nationale. Dans le cas de Scic-Cirque, le passage en Scic relève pour partie d'une volonté de développer les liens avec les collectivités publiques et les acteurs privés lucratifs. Au niveau de Scop-Logiciels, il n'y a toutefois pas de soutien particulier du privé. Une hétérogénéité des cas est ainsi la règle.

Ces articulations aux politiques publiques et aux marchés semblent dépendre aussi du secteur d'activité. Le secteur culturel est intéressant à ce titre dans la mesure où il est généralement très dépendant des politiques publiques, ce qui peut aussi pousser les acteurs à un travail d'ajustement permanent de leur projet aux attentes des politiques publiques et au cadrage en termes de territoire. A l'inverse, pour le secteur industriel ou celui de l'alimentation, les articulations avec les politiques publiques semblent plus distendues. Par exemple, Scop-Paysans a été très peu soutenue lors de sa création par certains acteurs de l'agriculture ou élus locaux qui étaient plutôt sceptiques sur le projet, même si aujourd'hui le regard a changé.

Contrairement à une vision répandue dans le champ de l'ESS, les acteurs publics sont plutôt en retrait des dynamiques de mise en lien, y compris dans le contexte des Scic, donnant ainsi à voir une recomposition du développement de l'ESS et de la construction des écosystèmes locaux. Ce constat renvoie explicitement au rapport dual au territoire (au sens des politiques publiques), entendu à la fois comme ressource mais aussi comme injonction : il faut en permanence que les acteurs fassent un travail politique pour construire leur intérêt collectif en intérêt général territorial, afin de s'ajuster au cadrage sectoriel porté par les politiques publiques et accéder aux ressources. Ce qui apparait difficile pour la plupart des coopératives rencontrées et pour lesquelles les organisations fédératives ne jouent à ce jour qu'imparfaitement leurs rôles[4].

[4] Nous remercions ici Xabier Itçaina pour son retour et ses commentaires stimulants sur l'ANR, lors de la journée de

1.4 Les Scic : vers une endogénéisation des territoires ?

Les Scic ont pour particularité d'avoir un sociétariat multi parties prenantes puisqu'elles doivent avoir au moins trois catégories d'associés : salariés, bénéficiaires et « autres » -organisations privées lucratives ou non, financeurs, collectivités locales, etc.. Rappelons qu'une catégorie d'associés ne peut détenir plus de 50% des parts de la coopérative. Cette obligation de combiner différents types d'associés dans la gouvernance exprime la volonté d'ancrer l'organisation dans des dynamiques partenariales de proximité (Itçaina et Richez-Battesti, 2018). Cet élément est d'autant plus vrai que la Scic doit présenter un caractère d'utilité sociale pour le territoire sur lequel elle souhaite s'implanter (Margado, 2002 ; Draperi & Margado, 2016). A ce titre, il s'agit d'un outil de développement local nouveau pour les collectivités qui permet entre autres « d'hybrider » les ressources financières et de mailler des acteurs sur un territoire.

Cependant, même si « l'intérêt collectif » caractérise la coopération externe des Scic, celui-ci ne relève pas d'un territoire, mais de l'intérêt général d'un plus large public que les seuls coopérateurs associés. Les interrelations avec le territoire ne sont donc pas toujours évidentes, c'est ce qu'il convient d'étudier ici.

- Le statut Scic : une étape dans une trajectoire de développement

Quatre Scic investiguées (Scic-Culture, Scic-Cirque, Scic-Alimentaire et Scic-Pain) sont le résultat d'une transformation de structures déjà formalisées au préalable. Scic-Culture, Scic- Cirque et Scic-Pain avaient une forme associative à l'origine, tandis que les fondateurs de Scic-Alimentaire prenaient part à une association et à une coopérative d'activité et d'emploi (CAE).

Ainsi, au sein de Scic-Culture la création de la coopérative a été vue comme le moyen de renforcer le lien au territoire en proposant un cadre permettant l'implication des acteurs institutionnels (dont la mairie) et les habitants du quartier. L'intégration des acteurs institutionnels permettait de sécuriser le droit d'usage du bâti qui n'est pas la propriété des usagers.

Dans le cas de Scic-Pain, le statut Scic intervient en complément de l'association, la Scic ayant pour objectif de construire une filière bio autour du pain, de renforcer le modèle économique des boulangeries solidaires et d'en développer l'essaimage. Il s'agit là d'une caractéristique de bon nombre de Scic qui fondent pour certaines leur modèle de croissance sur le marcottage et l'essaimage, la Scic n'étant pas condamnée à « rester dans la micro-économie » locale (Margado, 2002).

Dans le cas de Scic-Cirque, le passage en Scic est vu principalement comme un outil de transformation de la gouvernance interne. Dans le cas de Scic-Alimentaire, la création de la

restitution organisée à Marseille le 21 mai 2019, voir Synthèse de la journée jointe en annexe au rapport.

coopérative a été le moyen d'intégrer la diversité des acteurs concernés par l'activité : les salariés, les entrepreneurs-salariés, ou distributeurs. Pour Scic-Pain, c'est cette logique de construction de filière territorialisée et d'essaimage qui est centrale, avec une place importante accordée aux fournisseurs.

Dans les quatre cas, le passage en Scic permet d'intégrer à la gouvernance des acteurs considérés comme structurant pour la sécurisation et le développement du projet. Dans le processus de création, il est possible de distinguer un noyau central composé d'acteurs moteurs de la gouvernance qui sont originaires du projet d'origine et qui sont complétés ensuite par des acteurs complémentaires. Ainsi, les Scic relèvent d'une construction collective partielle visant à soutenir le développement du projet, le plus souvent en contribuant à son ancrage dans le territoire.

- Les Scic : construire le rapport au territoire sur la base de valeurs en ESS

Les dynamiques de développement du projet par l'intégration des parties prenantes s'inscrivent dans un territoire de proximité le plus souvent dans une logique d'ancrage territorial. Dans les quatre cas, les parties prenantes sont quasi-exclusivement des acteurs inscrits sur le même espace géographique : la ville et le Conseil régional pour Scic-Culture ; la communauté d'agglomération pour Scic-Cirque ; un rayon de 150 km pour Scic-Alimentaire ; le « territoire » de la filière (de la production à la consommation) pour Scic-Pain.

Pour les Scic, la question de la délimitation des frontières de l'organisation se pose avec plus d'acuité, et selon des modalités diversifiées. On y retrouve ainsi d'un côté des salariés de l'organisation, c'est-à-dire ceux qui mettent en œuvre au quotidien le projet et qui sont en interne de l'organisation. De l'autre, sont associés des partenaires aux projets qui contribuent à sa réalisation, sans toutefois le mettre en œuvre directement dans l'activité quotidienne interne à l'organisation. On observe ainsi parfois une double distinction entre salarié/non-salarié d'une part, et une distinction sociétaire/non- sociétaire d'autre part. Le fait pour un sociétaire non-salarié de se sentir membre de la Scic prend du temps : « *En fait, [Scic-Alimentaire] c'est nous tous, mais ça j'ai compris ça il y a pas longtemps. Pour moi [Scic-Alimentaire], c'était un peu l'équipe interne. […] En fait, l'équipe interne, en général, on l'appelle « [Scic-Alimentaire] » nous aussi quand on parle* » (sociétaire du Conseil d'Administration de Scic-Alimentaire). De l'autre, à l'image de la Scic-Culture, les résidents sociétaires contribuent directement au projet de la Scic sans en être pourtant salarié. On le voit la question de ces frontières reste toutefois à analyser avec prudence.

Si le statut de Scic est vu initialement comme un moyen d'endogénéiser le territoire en créant une place particulière au sein de la gouvernance pour des acteurs partenaires sur le territoire, il s'avère que la gestion et l'animation du multi-partenariat est déterminante. En effet l'articulation entre les

différents collèges ne peut faire l'objet d'une naturalisation et doit être construite. En conséquence, cela implique de développer des pratiques d'animation spécifiques afin de permettre une dimension territoriale effective à travers l'action de ses membres. Par exemple Scic-Pain invite des partenaires et ses parties prenantes à « des midis et deux »[5] de présentation de son activité en présence des boulangers solidaires. Scic-Culture propose différents comités d'organisation avec une orientation opérationnelle afin de mobiliser des partenaires. Au-delà, le territoire de la Scic ne se réduit pas aux acteurs membres de la Scic mais s'élargit à l'ensemble des acteurs en présence et qui peuvent influencer le développement de son projet. Ainsi, le statut Scic constitue un moyen de favoriser l'ancrage territorial de l'organisation par la place laissée aux usagers, aux habitants, aux collectivités territoriales et/ou aux organisations privées dans les organes de gouvernance. Cependant, le statut n'est pas suffisant pour conclure à un ancrage territorial. Pour cela, il convient d'identifier le dynamisme des échanges au sein de la Scic avec l'ensemble de ses coopérateurs et les autres acteurs du territoire.

2. Des rapports différenciés au(x) territoire(s)

Du point de vue de l'hétérogénéité des rapports au territoire, nous distinguons deux résultats principaux : le premier sous forme de typologie des rapports au territoire permet d'ordonner les cas autour de la distinction entre territoire ressource et territoire projet et le second repose sur l'identification d'un « couplage lâche » ou « serré » aux territoires.

2.1. « Territoire ressource » ou « territoire projet » : proposition d'une typologie des rapports au territoire

Nous avons identifié deux rapports aux territoires : « territoire ressource » et « territoire projet ». Pour ce faire, nous combinons ici trois catégories d'indicateurs qui permettent de saisir les rapports au territoire :

-la place du territoire dans la stratégie de l'organisation (+ ou -),

-l'insertion des coopératives dans des projets de développement plus larges que leur seule activité (+ou-),

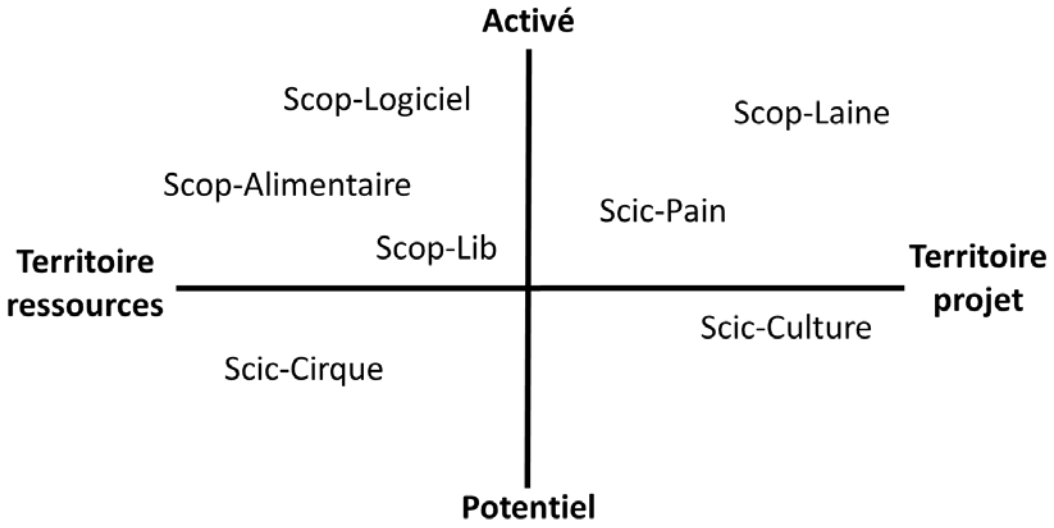
-et le rôle moteur de la coopérative dans le développement du territoire (+ou-).

Ainsi, en fonction de ces différents éléments qui s'auto renforcent, la coopérative se situera soit du côté du « territoire ressource » (max de -), c'est-à-dire dans le cadre d'une stratégie d'exploitation des ressources préexistantes, soit du côté du « territoire projet » (max de +) en lien avec une

[5] Dans le domaine des Scop, notons également Scop-logiciels qui a institué des dialogues entre midi et deux un vendredi par mois afin de débattre d'ouvertures possibles sur de nouveaux projets ou d'idées à déployer en interne ou externe de la Scop.

activation des ressources, le renforcement de leurs interactions et de fait l'émergence de nouvelles ressources. Bien évidemment ces trois rapports au territoire ne sont exclusifs les uns des autres, mais ils indiquent une orientation dominante ainsi que l'illustre la figure ci-dessous.

Figure1 : Typologie des relations coopératives/territoires



Chacun de ces deux rapports aux territoires se décline ensuite en fonction de sa potentialité ou de son activité, ce qui donne le positionnement ci-dessus des différentes coopératives ((Figure 1).

- Dans le cas du « territoire ressource », le territoire est appréhendé par la coopérative comme porteur de ressources, à capter ou à activer, dont elle pourrait bénéficier pour le développement de son projet. Ici, les logiques à l'œuvre sont celles du ré-ancrage de filière et/ou de raffermissement de proximités entre acteurs. Scic-Alimentaire, Scic-Cirque, Scop-Paysans, Scop-Lib et Scop-Logiciels entrent dans cette catégorie. Dans le cas de Scic-Alimentaire et Scop-Paysans, le territoire est un espace sur lequel sont présents un ensemble d'acteurs positionnés sur un même secteur d'activité et dont la mise en coordination permet leur développement. La coordination est donc un facteur d'activation volontaire de ressources déjà existantes. Dans le cas de Scop-Logiciels, le « territoire ressource » s'exprime dans une double acception : des liens historiques forts avec des centres derecherche lui ayant, initialement, permis de développer son activité ; le développement de son projet politique ancrédans les valeurs de l'ESS en participant aux dynamiques locales de l'ESS. Pour Scop-Lib, bien que la part des produits locaux dans la production soit faible dans son volume d'affaires, le territoire constitue une manière de revisiter son projet économique en cherchant de nouvelles filières d'approvisionnement reposant sur la proximité. Enfin, Scic-Cirque cherche à intégrer de nouvelles ressources, notamment économiques, par son intégration au projet politique du territoire. Scic-Alimentaire, Scop-Paysans et Scop-Logiciels sont dans la situation où les ressources envisagées sont toujours en construction. Pour Scop-Logiciels, le lien au territoire repose

principalement sur ses rapports avec un milieu local et notamment universitaire riche en compétences professionnelles recherchées en vue du recrutement. En dehors de cela, le lien au territoire s'avère davantage en creux sur son périmètre métier. Par contre, les engagements de Scop-Logiciels sur des projets en ESS sont majeurs mais externes à son cœur de métier : soutiens financiers à d'autres structures, hébergement de Scop dans ses locaux, apports d'expertise sur des dossiers en ESS, etc.

- Une graduation dans la densité des relations doit ainsi être conservée à l'esprit. Le « territoire projet » correspond aux trois coopératives Scic-Culture, Scop-Laine et Scic-Pain. Le projet coopératif est lié à un projet de territoire avec de fortes interrelations entre les deux. Ainsi Scic-Culture travaille une partie de son projet culturel dans son territoire et pour son territoire. Scic-Pain structure la filière bio du pain sur son territoire et identifie dans le modèle d'essaimage l'importance des spécificités du territoire d'accueil. Quant à Scop-Laine, son projet repose sur le développement d'un projet de territoire, la coopérative est appréhendée comme un moyen de redynamiser une vallée isolée en relançant une filière historique du territoire. Ainsi, elle a permis de revitaliser le territoire, qui connaissait dans la période d'après-guerre un exode massif, avec l'arrivée de nouvelles personnes venant travailler pour la coopérative ou en lien avec la coopérative.

Dans ces trois cas, la question territoriale est au cœur du développement de la coopérative. La coopérative agit comme un moteur du dynamisme du territoire. Dans ce rapport au territoire, comme dans le rapport exposé précédemment, il est possible de distinguer une part « potentiel » et une part « activé ». Les trois cas font état d'un projet de territoire « activé », mais également d'un « potentiel » projet de territoire à renforcer ou à développer. Ainsi, Scic-Culture est encore en phase de développement et de définition du projet de territoire auquel elle participe à la fois dans la reconnaissance de sa légitimité et de son fonctionnement. Pour Scic-Pain, la filière est globalement stabilisée au niveau régional, même s'il y a encore un potentiel de développement du projet de territoire. Par exemple, la coopérative soutient des producteurs de céréales dans la reconnaissance de céréales anciennes à travers un label qualité. Ces producteurs ont pour caractéristiques d'exploiter des surfaces agricoles de taille restreinte en milieu agricole. La coopérative les soutient à travers l'achat de leurs productions.

Cette typologie fait ressortir quelques-unes des spécificités d'une plus ou moins grande intensité de l'ancrage aux territoires des organisations coopératives. Elle permet de mettre l'accent à la fois sur la dynamique principale à l'œuvre dans le rapport au territoire, ressource ou projet, et sur la dimension processuelle de ce rapport au territoire en distinguant un statut potentiel d'un statut activé. Cette typologie pointe le caractère non linéaire et en perpétuel mouvement du rapport au territoire.

Toutefois, cette typologie devrait être complétée par la façon dont ces différentes expériences tentent

de dépasser leur singularité et –une fois après avoir résolu le problème de leur propre pérennité ou précisément *afin de* résoudre ce problème –tentent de faire écosystème sur leur territoire, avec les autres acteurs publics et privés (filière) mais aussi avec les autres acteurs de l'ESS. On l'observe avec Scic-Alimentaire ou avec Scic-Pain, pour cette dernière le projet s'articulant à un PTCE filière. On l'identifie aussi avec Scic-Culture pour laquelle se combinent des logiques culturelles et éducatives, en lien avec des acteurs du territoire, privés et publics. Mais, elle mérite d'être approfondie à travers le repérage de régularités dans le double versant des politiques publiques et des filières, marché ou tissu économique au sein desquelles elles s'insèrent.

2.2 Un couplage lâche ou étroit des dynamiques interne et territoriale

Par couplage lâche ou serré, nous entendons la plus ou moins grande intensité des interactions entre dynamique interne et dynamique territoriale. Les rapports au territoire différenciés selon les coopératives étudiées peuvent également être analysés en fonction du dialogue entre dynamique interne et dynamique territoriale. Cette dialectique interne/externe est influencée par 4 facteurs :

-le secteur d'activité,

-l'histoire de la coopérative et de ses fondateurs,

-la dynamique de développement du projet organisationnel sur sa dimension politique et économique,

-et l'environnement institutionnel.

Tout d'abord, le secteur d'activité et le type de production jouent évidemment un rôle important : la production agricole, qui plus est commercialisée dans des circuits-courts, aura de fait un ancrage géographique important, d'autant plus si la coopérative se donne des critères en la matière (exemple du périmètre de 150 km pour Scic-Alimentaire).

L'histoire de la coopérative et de ses fondateurs constitue aussi un élément explicatif marquant de ces interactions. Une coopérative reprise par ses salariés (Scop-Lib), une Scic auparavant association (Scic-Cirque, Scic-Alimentaire), une exploitation agricole reprise en Scop (Scop-Paysans) etc., sont autant de situations différentes. Le profil des fondateurs est un élément à prendre en considération. Par exemple, Scop-Paysans a été pensée dès le début comme un projet agricole collectif, sur un territoire, avec une mise en réseau importante dont la dynamique dépendait surtout du fondateur : « *les grosses décisions économiques… jusqu'à présent, c'est quand même X - c'est… ça passait par… par X… les relations aux banques, les relations d'assurance… tout ça, ça passait par X. Donc là, on est en train de tout remettre à plat, et de faire que… bah, déjà, il… il se tape pas tout le travail, et qu'on partage les décisions* » (un sociétaire de Scop-Paysans). Pour Scop-Lib, la reprise en Scop s'accompagnait d'une volonté d'essayer d'articuler le projet de coopération en

interne avec la relocalisation d'une filière de production et le développement des ventes, d'abord à proximité. Scic-Pain a construit sa gouvernance avec des acteurs du territoire et de même, son activité se construit dans son territoire tant du point de vue de l'insertion que de la production de pain. Mais la dimension de coopération en interne entre les salariés est moins développée à l'origine. Par ailleurs, le dialogue interne/externe est aussi très lié à la dynamique de développement de l'organisation. Dans ce cadre, la dimension politique du projet coopératif est à prendre en compte. Par exemple pour Scop-Lib, il y a une volonté forte d'ancrer l'emploi dans le territoire : *« Nous, la lutte, on l'a menée déjà au départ pour maintenir l'activité industrielle et les emplois sur le site* » (un sociétaire de Scop-Lib). En parallèle, les étapes dans le développement du projet coopératif jouent également un rôle. Les enquêtes menées montrent parfois des moments- clés dans le développement de la coopérative où la construction d'un lien au territoire est favorisée, alors qu'à d'autres moments, l'arbitrage peut être fait en faveur de la gestion interne (par exemple, stratégie marketing, consolidation de la gestion etc.). Ainsi, Scop-Paysans souhaite relocaliser au maximum ses circuits de commercialisation, même si pour l'instant des palettes sont encore livrées à Paris car les métropoles, en absorbant de gros volumes de fruits et légumes, permettent d'assurer des débouchés intéressants pour l'exploitation. De plus, le développement de la coopération externe nécessite parfois du temps que les sociétaires n'ont pas : « *il faut arriver à prendre le temps, on est sur des métiers qui nous prennent énormément de temps, et déjà, on se dégage pas mal de temps pour faire autre chose. Et on aimerait, en fait (…) tisser du lien, créer des réseaux (…) trouver des passerelles*. » (le fondateur de Scop-Paysans). Scop-Lib souligne également un élément fondamental : « *Le partenariat et la mise en place de partenariat local, c'est un travail de persévérance et un travail de longue haleine. Par contre, ça prend du temps. Développer quelque chose ou mettre en place un partenariat local ou avec une institution ou avec une entreprise, ça prend du temps, ça se fait pas d'un claquement de doigt* » (un dirigeant de Scop-Lib). Pour la Scic-Culture, il a d'abord fallu construire le projet en interne avant de s'ouvrir au territoire. Le travail avec le territoire s'est renforcé dans les dernières années. Mais, cet investissement dans les dynamiques territoriales vient interroger les dynamiques internes avec, à certains moments, une tension entre le projet culturel et le projet territorial. Pour Scop-Laine, à l'origine, les deux dynamiques sont couplées. Désormais, le territoire semble être moins un vecteur de dynamisme interne, certains collaborateurs affichant un désintérêt pour le territoire. Pour Scic-Cirque, la construction de la dynamique interne à l'occasion du passage en Scic relâche la construction de la dynamique territoriale. Pour Scic-Pain, l'importance du territoire est centrale dans le projet. Mais, les dynamiques de coopération en interne restent moins développées. Et l'organisation interne prend le pas sur les liens aux territoires exprimant la difficulté d'articuler coopération interne et externe conjointement, l'une prenant le pas sur l'autre.

Enfin, l'environnement institutionnel et territorial représente également un facteur explicatif majeur du lien au territoire. Si les acteurs publics portent un projet de territoire proche du projet coopératif, le couplage entre dynamique interne et territoriale se fait plus aisément, comme pour Scop-Laine qui a été créée dans les années 80 avec l'idée de redynamiser un territoire rural très affaibli dans son économie et sa démographie. A l'opposé, certaines coopératives sont très peu soutenues par les acteurs publics. C'est le cas de Scop-Logiciels qui se réfère à un processus classique entrepreneurial issu de chercheurs universitaires en informatique ou encore de Scop- Lib, pour qui les élus de la commune par exemple ne sont d'aucun soutien malgré les enjeux en matière d'emploi et de visibilité du projet de la Scop : « *c'est une personne qui vient quand on a eu le Président de la République, voilà, c'est tout. C'est pas quelqu'un qui nous a aidés, au contraire, c'est pas le même bord, hein* », (un dirigeant de la Scop). Néanmoins, le soutien fort de la population (habitants, associations diverses, etc.) durant le combat de la Scop est encore aujourd'hui présent et compense le possible déficit de liens institutionnels.

Ces quatre facteurs, influençant le rapport dialectique interne/externe, impliquent que les trajectoires de territorialisation se construisent dans le temps selon des arbitrages qui interviennent à certains moments et qui différent selon les coopératives. Cela les rend *in fine* très hétérogènes. Au fil du temps, le projet peut être « déconnecté »/« reconnecté » au territoire, selon les intérêts de la coopérative, ses logiques de marché et la qualité de ses liens avec d'autres entités locales porteuses de valeur de l'ESS.

Ces articulations interne/externe complexes relèvent de temporalités différentes et d'arbitrages entre gestion de l'activité et construction du réseau inscrits dans des couplages plus ou moins forts ou distendus. La construction de la dynamique interne relâche ainsi la construction de la dynamique externe pour Scic-Cirque. A l'inverse, l'investissement sur les dynamiques territoriales interroge sur les dynamiques internes. Ainsi le développement de Scic-Culture produit des tensions entre projet culturel et projet territorial. Pour Scop-Laine, à l'origine les deux sont couplés et désormais, le territoire n'est plus autant un vecteur de dynamisme interne, ce qui crée des interrogations en interne quant au développement de l'organisation. Pour Scic-Pain, le retour sur le territoire comme projet apparait comme une forme de compromis entre des logiques civiques et gestionnaires qui, sans cela, pourraient entrer en tension. Enfin, Scop-Logiciels développe un lien à géométrie très variable à son territoire d'appartenance, selon la nature de ses activités déployées.

On observe donc des trajectoires de territorialisation hétérogènes et instables. Au sein de ces trajectoires, l'inscription dans des réseaux d'ESS n'apparait pas toujours déterminante, même si les URScop sont présentes dans l'accompagnement. Il y a sans doute là des marges de progrès pour renforcer les écosystèmes territoriaux au sein desquels ces coopératives s'insèrent. Les acteurs

publics sont eux-mêmes peu présents, contrairement à ce que l'on aurait pu penser. Le secteur de la culture constitue de ce point de vue une exception. L'existence et le développement d'emplois ancrés dans le territoire ne semblent plus constituer un levier pour l'intervention publique. De même, la construction de filières territorialisées ne fait pas l'objet d'un soutien spécifique au plan régional. Face à ce vide, les entreprises classiques occupent une place renouvelée dans l'appui au développement et au changement d'échelle pour certains acteurs coopératifs, permettant le passage de stratégies artisanales à des stratégies industrielles. Elles permettent l'accès à de nouveaux marchés ou le financement d'investissements productifs non pris en charge par les réseaux bancaires. Ces entreprises exportent à cette occasion des postures managériales et des outils de gestion qui entrent en tension avec le projet de la coopérative et qui sont susceptibles de l'éloigner du modèle coopératif, voire de faire du statut un handicap. C'est ce qui est évoqué par exemple par l'un des partenaires de Scic-Pain.

Conclusion

Pour conclure, à l'instar de ce qui a été dit dans le chapitre 2 sur la gouvernance et l'organisation interne, la complexité et l'hétérogénéité des rapports au territoire mettent en avant l'enjeu de la dialectique dynamique interne/externe. Les travaux empiriques sur les sociétés coopératives menés ici, ou dans d'autres contextes, montrent tout l'intérêt d'avoir une approche qualitative fine de ces interrelations. Ceci nous apparaît d'autant plus important que les coopératives sont porteuses d'enjeux forts pour les territoires :

D'une part, elles soutiennent des relations d'emplois ancrées dans le territoire mais encore insuffisamment valorisées et parfois peu soutenues par les politiques publiques, que celles-ci soient locales ou nationales.

D'autre part, les potentialités liées aux interrelations entre coopératives et territoires sont largement sous-estimées. A l'heure où l'emploi tend non seulement à diminuer mais également à être réparti de manière inégale dans les territoires, les coopératives et plus largement l'entreprenariat collectif, apportent des « solutions inédites à des problématiques locales d'intérêt collectif » (Territoires Conseil, 2017), en relançant ou relocalisant des filières, en valorisant de nouvelles ressources, en créant des partenariats originaux et en promouvant des valeurs éthiques et durables.

Le modèle coopératif de valorisation des ressources territoriales, qu'il s'agisse de savoir-faire, de produits agricoles et alimentaires, de ressources culturelles ou encore de ressources immatérielles comme les logiciels, s'inscrit, dès lors, comme un modèle alternatif puissant face aux entreprises capitalistes classiques dans un contexte de changement global, économique, social ou environnemental.

Bibliographie

Colletis, G., Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N. (2005), « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°296, pp.8-25.

Colletis G., Pecqueur B. (2018), « Révélation des ressources spécifiques du territoire et inégalités de développement : le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°5-6, pp. 993-1011.

Colletis G., Pecqueur B. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et institutions*, n°6-7, pp.51-74.

Demoustier D., Itçaina X. (2018), *Faire territoire par la coopération : l'expérience du Pole territorial de coopération Sud Aquitaine*, La Librairie des territoires, Sarrant.

Draperi J-F., Margado A. (2016), « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *RECMA*, n°340, pp.23-35.

Draperi J-F., Le Corroller C. (2015), « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *RECMA*, n°335, pp.53-69.

François H., Hirczak M., Senil N. (2013), « De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial ? », *Géographie, économie, société*, n°3, vol.15, pp.267-284.

Itçaina X., Richez-Battesti N. (2018), *Social and Solidarity-based Economy and Territory: from embedness to co construction*, Peter Lang.

Landel P-A., Pecqueur B. (2016), « Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? », in J-P. Carrière, A. Hamdouch et C.Iatu, *Développement durable des territoires*, Economica-Anthropos, pp.31-45.

Margado A. (2005), « La Scic, une coopérative encore en devenir », *RECMA*, n°295, pp.38–49.

Moine A., (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, Vol.2, Tome 35, p. 115-132.

Pecqueur B., Itçaina X. (2012), « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *RECMA*, n°325, pp.48-64.

Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités » in B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann (eds), *Économie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.

Raulet-Croset N. (2008). « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol.4, n°184, pp.137-150.

Richez-Battesti N. (2016), « ESS, territoires et innovations sociales : de la mobilisation à l'encastrement », in E. Glon, B. Pecqueur, *Proximités et ressources territoriales : au cœur des territoires créatifs*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, pp.69-78.

Roux E., Gumuchian H., Grasset E. et Lajarge R. (2003), *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Economica, coll. Anthropos.

Territoires Conseils (2017), *Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire*, Collection Enquête et Analyses, CDC, 72 p.

PARTIE 2

ETUDES DE CAS

Chapitre 4

Les coopératives de travailleurs: un bref état des lieux

Introduction

L'objet de ce chapitre est de présenter un bref état des lieux sur les sociétés coopératives de travailleurs (Scop-Scic-Cae[6]) en France et sur les deux régions étudiées, Provence-Alpes-Côte d'Azur Corse et Auvergne Rhône-Alpes (AURA) de façon à donner à voir les spécificités de ces territoires. Nous commencerons par rappeler quelques données générales sur ces entreprises particulières au niveau national, puis dans les deux régions, en mobilisant des données d'études antérieures ainsi que des données plus récentes.

1. Les coopératives de travailleurs en France

En 2018, les sociétés coopératives de travailleurs représentent un peu plus de 60 400 emplois en France, avec 3 439 sociétés coopératives, en progression constante depuis les années 2000. Leur chiffre d'affaires est de l'ordre de 5 milliards d'euros. Le tableau suivant permet de distinguer la part des Scop et celle des Scic. Les données montrent une dynamique certaine de ces entreprises, en particulier des Scic qui connaissent une croissance exponentielle depuis les années 2010 :

Tableau 1 : Les coopératives de travailleurs en France en 2018

Type de coopératives	Nombre de coopératives	Variation 2018/2014	Nombre de salariés	Variation 2018/2014	Chiffre d'affaires
Scop	2 369	+7,7%	52 432	+9%	≈ 5 milliards d'euros
Scic	868	+97,7%	7 769	+131,2%	≈ 400 millions d'euros
CAE	145	///////////	> 12 000 entrepreneurs salariés	///////////	///////////

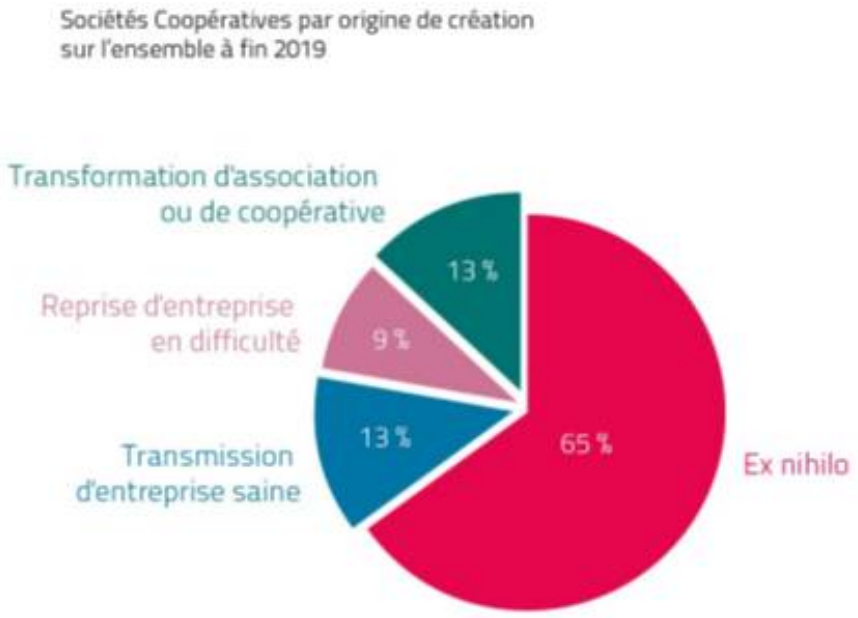
Source : Panorama des coopératives françaises en 2020, Observatoire du CNCRESS et CGscop, à paraître.

[6] Les CAE, ou coopératives d'activité et d'emploi, ne sont pas un statut à part, mais peuvent être soit des Scop, le plus souvent, soit des Scic, plus rarement.

On note que dans le total des coopératives, 65% d'entre elles sont des créations *ex nihilo* ainsi que le montre la figure 1. Toutefois, les transformations coopératives en Scop ou Scic -que ce soit par reprise d'entreprises en difficulté, transmission d'entreprises saines ou transformation d'associations- contribuent grandement à la dynamique d'ensemble.

Au niveau des créations d'emplois, pour l'année 2018, 36,3% proviennent des transformations coopératives de tous types, contre 9% des créations *ex nihilo*, les 54,7% restants étant des emplois supplémentaires créés dans des Scop et Scic existantes (Charmettant *et alii*, 2020).

Figure 1 : Sociétés coopératives par origine de création en France en 2019

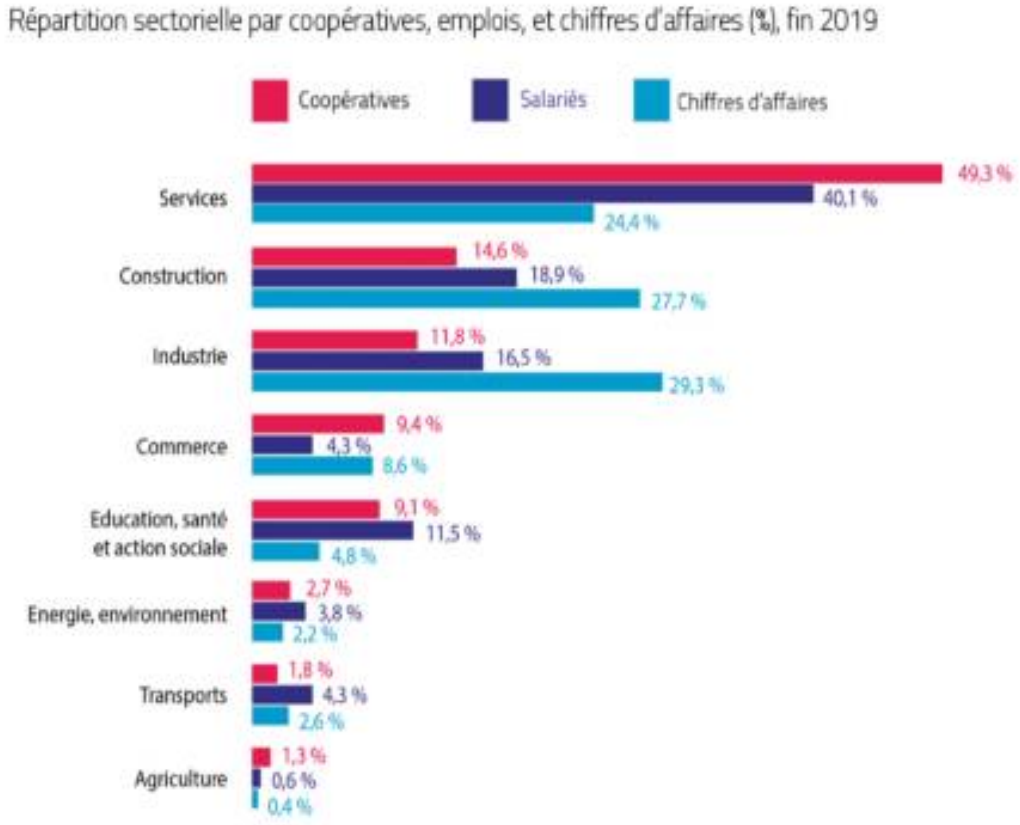


Source : CG Scop (www.les-scop.coop)

En ce qui concerne les secteurs d'activité, le secteur des services est prédominant, tant en termes de nombre des coopératives que d'emplois. Cependant, ce sont les secteurs de la construction et de l'industrie qui génèrent les parts de chiffres d'affaires les plus importantes, ce qui témoigne de la taille des coopératives de ces secteurs plus importante que celle des coopératives de service.

D'ailleurs, cette prédominance du secteur des services est assez récente, les coopératives de travailleurs ayant historiquement émergé plutôt dans l'industrie –et certains secteurs comme l'imprimerie, en particulier – et la construction qui représentaient encore, respectivement en 2000, 32% et 36% des emplois contre respectivement, 16,5% et 18,9% en 2019. Cette montée du secteur des services est à l'image de la transformation plus globale de l'économie française.

Figure 2 : Répartition sectorielle des coopératives en France en 2019



Source : CG Scop (www.les-scop.coop)

Une monographie historique réalisée sur le territoire de l'agglomération grenobloise depuis les années 1990 nous avait permis de montrer le très fort renouvellement des Scop au cours du temps (*Charmettant et alii, 2017*). La survie d'anciennes Scop des années 1970 combinée au mouvement important de créations récentes a débouché sur une polarisation de ces entreprises, tant en termes d'âge que d'effectifs : quelques « grandes Scop anciennes » coexistent avec un grand nombre de « petites Scop récentes ». Par ailleurs, la tertiarisation y est très visible, avec une diversification en termes d'activités qui rapproche les Scop des entreprises plus classiques.

En ce qui concerne leur taille, et en nous restreignant aux Scop[7], elles sont plus concentrées dans la catégorie des PME (petites et moyennes entreprises entre 10 et 250 salariés) que les entreprises classiques, rassemblant 68% de l'emploi total pour les premières, contre 53% pour les secondes. Par contre, les micro-entreprises (de moins de 10 salariés) y sont moins présentes – 18% de l'emploi dans les Scop contre 28% dans les entreprises classiques –, de même que les entreprises de plus grande taille. Seul le groupe UP ! (ex-Chèque Déjeuner) atteint près de 4 000 salariés, résultat obtenu en

[7] Les Scic, en tant que sociétés multi parties prenantes, ont des effectifs de salariés souvent limités. De plus, leur essor récent rend les comparaisons dans le temps moins significatives.

consolidant les effectifs de ses filiales non-Scop. Acome, la première Scop en taille hors-filiales, atteint 1 700 salariés environ. Pour finir sur ce thème, les effectifs moyens des Scop tournent autour de vingt salariés.

Tableau 2 : Répartition par effectifs salariés des Scop en 2012

Taille de l'établissement	En proportion du nombre d'emplois en Scop	En proportion du nombre d'emplois en EC*
Moins de 5 salariés	9%	15%
Entre 5 et 9	9%	13%
Entre 10 et 19	16%	12%
Entre 20 et 49	24%	18%
Entre 50 et 99	17%	12%
Entre 100 et 249	11%	11%
Entre 250 et 499	8%	11%
Entre 500 et 999	3%	4%
Entre 1000 et 1999	2%	2%
Plus de 2000	0%	2%
TOTAL	**100 %**	**100 %**

Source : Charmettant *et alii* (2017) *Entreprises classiques

Tableau 3 : Nombre de Scop et de salariés en Scop en France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Rhône-Alpes entre 2000 et 2012

Année	Nombre de Scop France	Nombre de Scop en PACA		Nombre de Scop en Rhône-Alpes		Nombre de salariés en Scop en France	Nombre de salariés en Scop en PACA		Nombre de salariés en Scop en Rhône-Alpes	
		Nombre	%	Nombre	%		Nombre	%	Nombre	%
2000	1580	167	10,6	187	11,8	31108	2014	6,5	3309	10,6
2001	1557	174	11,2	189	12,1	32544	2034	6,3	3506	10,8
2002	1619	195	12,0	194	12,0	33713	2275	6,7	3578	10,6
2003	1551	199	12,8	182	11,7	33429	2334	7,0	2860	8,6
2004	1579	191	12,1	194	12,3	33551	2388	7,1	3004	9,0
2005	1728	193	11,2	212	12,3	34422	2425	7,0	3053	8,9
2006	1790	195	10,9	209	11,7	34229	2094	6,1	3047	8,9
2007	2006	221	11,0	249	12,4	36583	2340	6,4	3713	10,1
2008	2093	212	10,1	261	12,5	37522	2285	6,1	3969	10,6
2009	2247	209	9,3	274	12,2	37412	2186	5,8	4203	11,2
2010	2242	199	8,9	274	12,2	37354	2055	5,5	4215	11,3
2011	2172	179	8,2	267	12,3	37116	1901	5,1	4067	11,0
2012	2187	188	8,6	284	13,0	37779	1904	5,0	3888	10,2

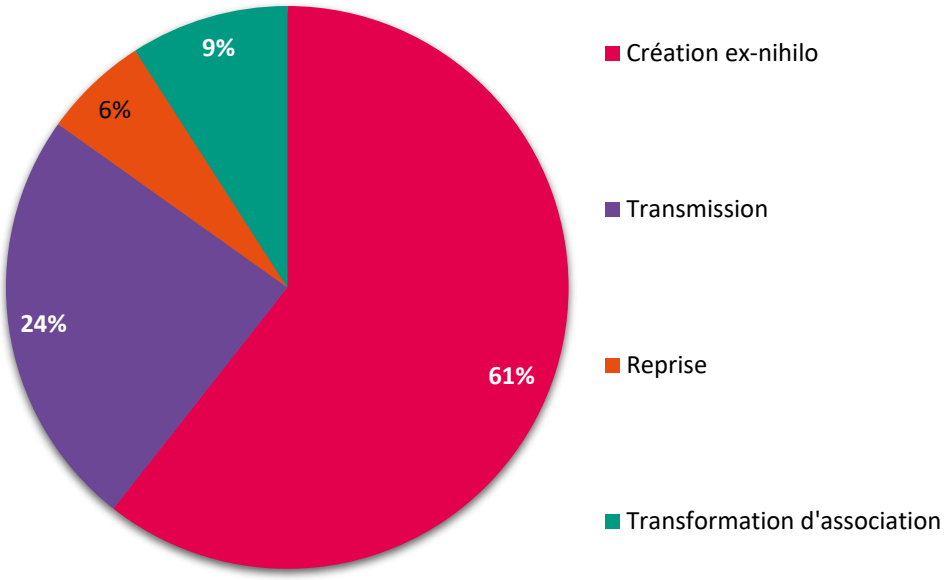
Source : Magne N., 2016, à partir de données DADS

Sur la période 2000-2012, on observe un plus grand nombre de coopérative en Rhône Alpes et une dynamique de l'emploi plus soutenue, avec un ralentissement plus tardif des créations d'emplois (2011 contre 2008 pour le Sud de la France). Le nombre de Scop en Provence-Alpes-Côte d'Azur est en 2012 inférieur à 9%, alors qu'il est de l'ordre de 13% en Rhône-Alpes. La part des salariés est 2 fois plus faible dans le Sud de la France, laissant supposer un effectif moyen par établissement plus petit. Nous allons maintenant nous pencher sur les statistiques des coopératives de travailleurs dans les deux régions sur lesquelles les études de terrain ont porté.

2. Les coopératives de travailleurs en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse

L'histoire de la coopération en Provence-Alpes-Côte d'Azur commence en 1848 avec l'implantation des premiers foyers coopératifs à Marseille et Toulon avant de gagner progressivement l'ensemble de la région (Lasne, 2004). Elle y a été le lieu constant de cette recherche d'une pratique économique conforme aux valeurs humanistes et un espace d'innovation, notamment du point de vue des outils financiers inventés pour soutenir le développement des coopératives de production. C'est particulièrement le cas de Pargest, outil de capital risque, qui lui est propre

Figure 3: Sociétés coopératives par origine de création en Provence -Alpes-Côte d'Azur et Corse en 2018



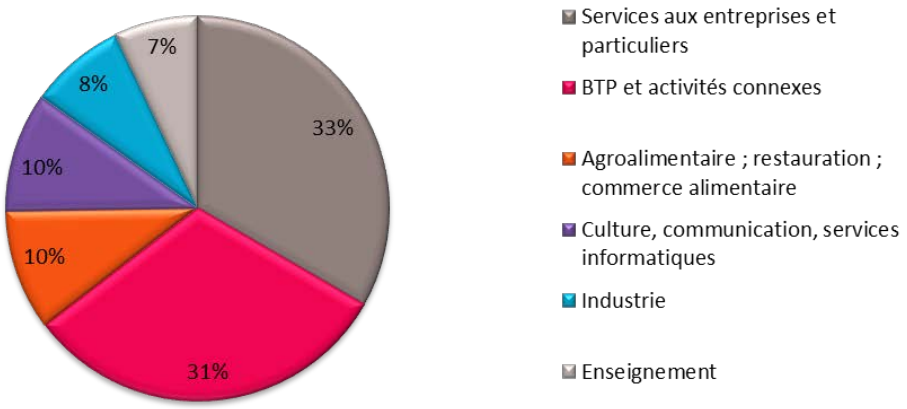
Source : données URScop PACA Corse

Les Régions Provence Alpes Côte d'Azur et Corse[8], en 2018, comptent 296 sociétés coopératives soit 9% du total des coopératives en Frances) avec 3183 salariés (5,3% du total des emplois coopératifs en France) et 246 millions d'€ de CA (4,4% du total français).

Les créations *ex-nihilo* y sont un peu plus faibles que dans la moyenne française (61% contre 65%), alors que les transmissions sont plus importantes (24% contre 14%).

Par secteur d'activité, les services y sont dominants dans le total des coopératives comme en France, mais de façon moins nette (33% contre 48,5% du total). Le secteur de la construction y est, par contre, significativement plus important (31% contre 15,2% en moyenne française).

Figure 4 : Répartition sectorielle des coopératives en Provence-Alpes, Côte d'Azur et Corse en 2018



Source : données URScop PACA Corse

En reprenant les mots clés de l'annuaire pour les coopératives de la Région Provence Alpes Côte d'Azur Corse, nous nous sommes appuyés sur le logiciel « nuage de mots » en ligne[9] de façon à observer l'occurrence de mots clés. « Formation, développement, conseil, vente, électricité », etc. ressortent particulièrement, illustrant pour partie les secteurs d'activités dominants, services et construction. Notons toutefois que les problèmes d'orthographe (par exemple études/étude, etc.) ou l'insuffisante description de la coopérative dans le titre limitent la portée analytique du travail. Ils constituent cependant une illustration visuelle assez représentative de la Région.

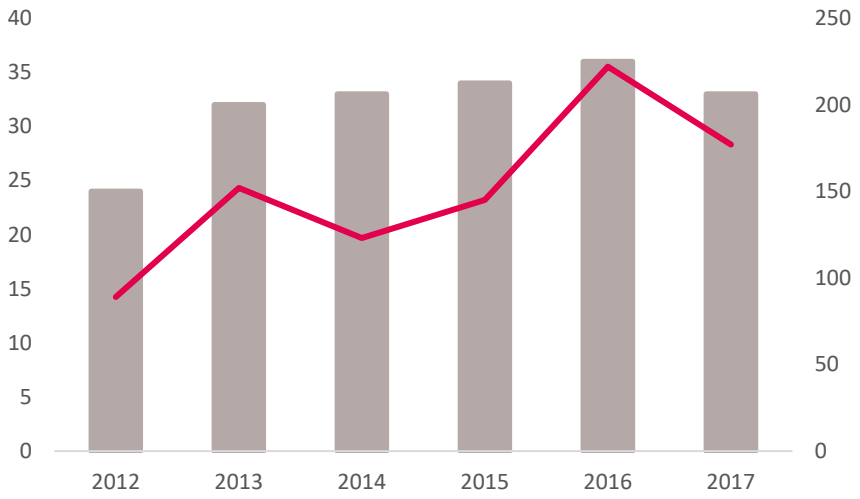
[8] Les données de la Région Provence Alpes Côte d'Azur Corse englobent la Corse qui représente 5% de l'effectif total des sociétés coopératives de la Région.
[99] https://nuagedemots.co

Figure 5 : Nuage des mots pour les coopératives en Provence-Alpes, Côte d'Azur et Corse

Source : élaboration personnelle, annuaire coopérative CGScop et Logiciel nuage de mots.

Du point de vue de la création d'emplois dans les dernières années, on observe un dynamisme important depuis 2012, l'année 2016 constituant de ce point de vue un pic.

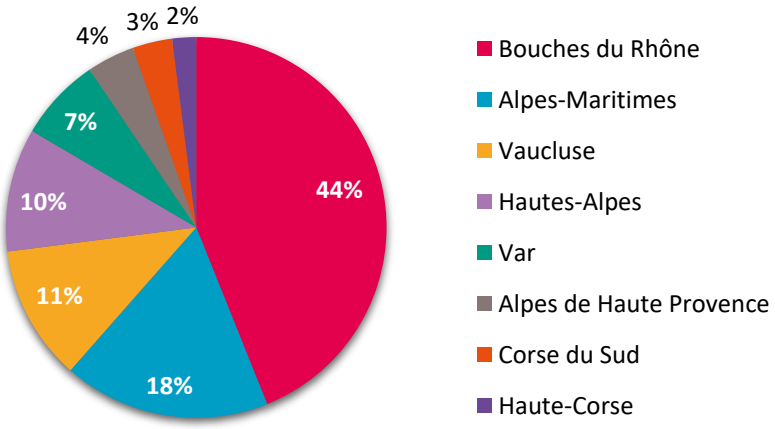
Figure 6 : Evolution des créations d'emploi (2012 - 2017) en Provence-Alpes, Côte d'Azur et Corse



Source : données URScop PACA Corse

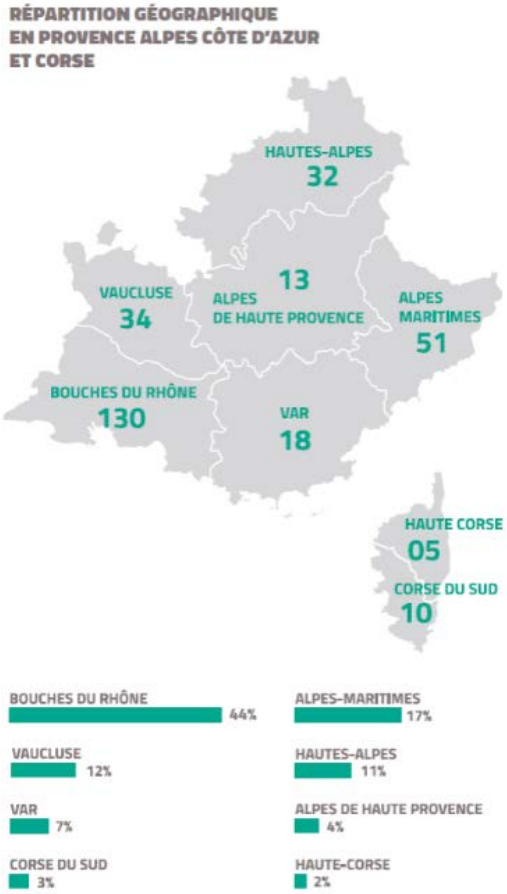
En termes de répartition géographique, on observe que 44% des coopératives sont situées dans le département des Bouches-du-Rhône et 18% dans les Alpes-Maritimes, ces deux départements représentant ainsi plus de 60% du total des coopératives sur la région.

Figure 7 : Répartition géographique des Scop et Scic en Provence-Alpes, Côte d'Azur et Corse en 2018



Source : données URScop PACA Corse

Figure 8 : Répartition départementale des coopératives en Provence-Alpes, Côte d'Azur et Corse en 2018



Source : données URScop PACA Corse

Cette dernière représentation permet de repérer l'importance des coopératives dans le département des Hautes Alpes. Cela montre aussi le rôle croissant de l'ESS dans les dynamiques des territoires ruraux et montagnards, tendance soulignée encore récemment dans l'étude menée dans le

cadre du projet TRESSONS par exemple (CNCRESS, 2019). En effet, au niveau national, près de 150 sociétés coopératives sont recensées en milieu rural, soit environ 5,5% de l'ensemble Scop/Scic. En Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ces sociétés concernent des secteurs très diversifiés : formation, commerce, édition, restauration, arts du spectacle, écoconstruction, électricité, soins à domicile etc. Elles permettent donc de répondre à des besoins sociaux forts et à s'impliquer comme d'autres acteurs de l'ESS dans le soutien aux activités productives (CNCRESS, 2019).

Par ailleurs, une cartographie plus fine de la localisation des coopératives en Région Provence-Alpes-Côte- d'Azur a été réalisée (cf. figure 9). Pour ce faire, nous avons extrait les données du site public de la CG Scop « les scop.coop » en avril 2018 à partir d'une recherche par région et créé une base de données sur Excel. Nous avons choisi d'utiliser l'annuaire national[10] afin de pouvoir utiliser la même base de données pour Rhône-Alpes devenu AURA.

En avril 2018, la Région comptait 30 Scic et 271 Scop[11].

Deux autres types de coopératives, mais plus marginales peuvent aussi être comptabilisés : une coopérative « coop47 » et deux coopératives « Lamaneur ».

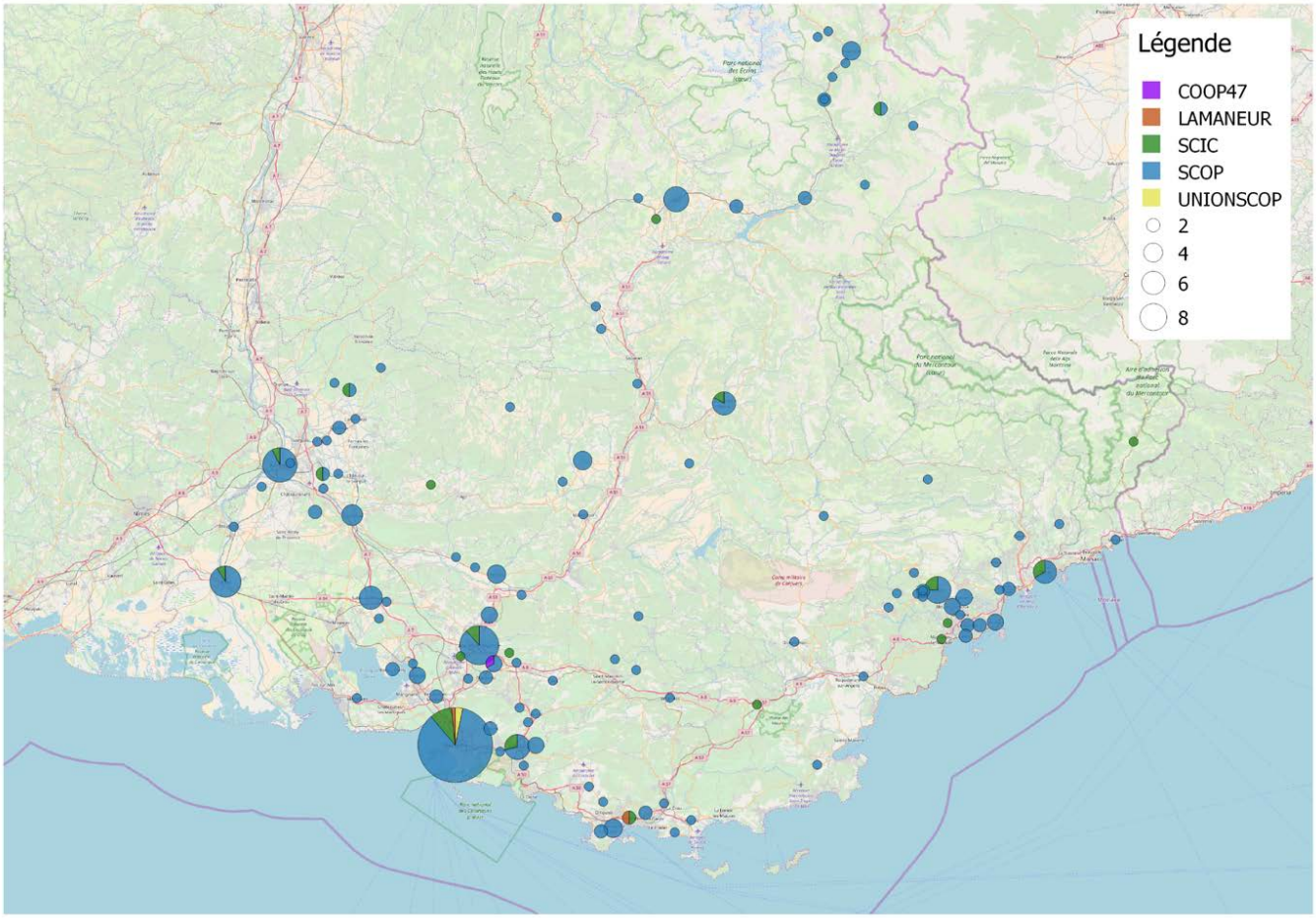
La coopérative Loi 47 est régie par la loi N°47-1775 du 10 septembre 1947. Il s'agit du statut à la base du fonctionnement de toutes les coopératives, mais à la différence des Scop et Scic, le sociétariat salarié n'est pas obligatoire. Le statut est plus souple et permet par exemple d'amorcer un projet de création de société coopérative (pour plus de détails voir la partie sur la Région AURA dans ce chapitre).

Le terme « Lamaneur » est utilisé quant à lui pour les sociétés coopératives de lamanage. Le lamanage désigne l'activité d'amarrage et de désamarrage des navires dans les ports. Il existe dix sociétés coopératives en France autour de cette activité, dont deux en Provence-Alpes-Côte d'Azur et une en Corse. La coopérative du lamanage des ports de Marseille et du Golfe de Fos par exemple compte aujourd'hui plus de 100 sociétaires, les lamaneurs assurant l'activité de près de 8 500 navires par an. Il s'agit de la plus grande de ce type en France.

[10] http://www.les-scop.coop/sites/fr/l-annuaire-scop/annuaire.html

[11] Les CAE sont des Scop et ne sont pas forcément distinguées en tant que telles dans la base de données.

Figure 9 : Répartition géographique des sociétés coopératives en Provence-Alpes, Côte-d'Azur en 2018



Source : CG Scop, réalisation N. Robinet, Cermosem-UGA

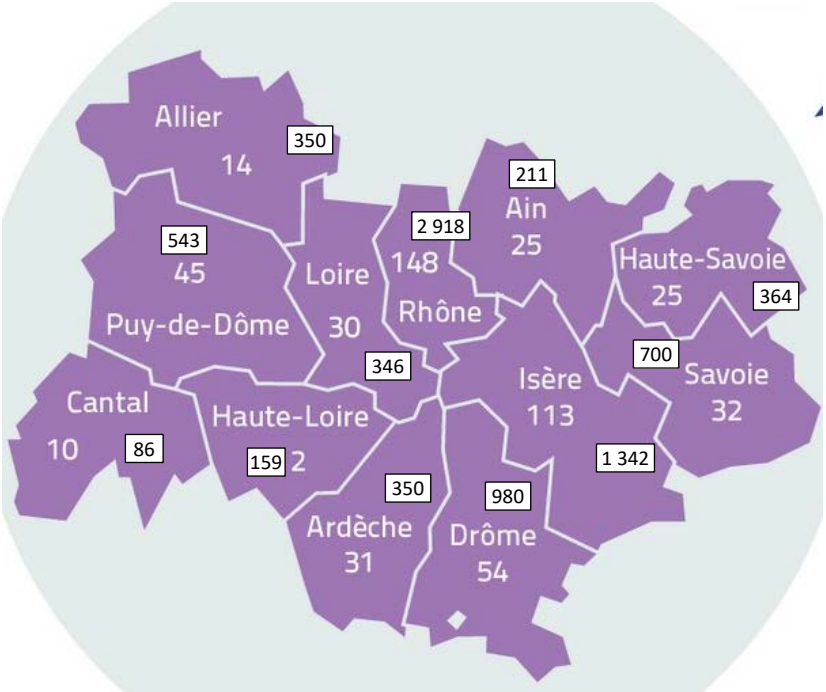
Cette carte illustre clairement la centralité des Bouches-du-Rhône et des Alpes-Maritimes avec une forte concentration des sociétés coopératives dans les métropoles, en particulier à Marseille (plus de 60 coopératives recensées dans la ville). Pour autant, elle montre aussi une implantation en lien avec les réseaux routiers du Vaucluse et de la vallée de la Durance notamment. Cela pose par ailleurs la question des choix de localisation de ces sociétés et de leurs liens aux territoires, que nous abordons dans ce rapport.

3. Les coopératives de travailleurs en Auvergne Rhône-Alpes

3.1 Présentation générale

La Région AURA[12] est la seconde région en importance pour l'emploi dans les coopératives de travailleurs, avec 9 163 emplois fin 2019, soit 14,5% du total national. A titre de comparaison, la région Île de France, première en termes d'emplois, représente 16,7% de ce total, et la région AURA est trois fois plus importante que la région PACA augmentée de la Corse pour cette statistique.

Figure 10 : Répartition par département en Région AURA (fin 2019)



Source : site de l'UrSCop AURA complété à partir des données UrScop AURA pour les données sur l'emploi (nombres encadrés)

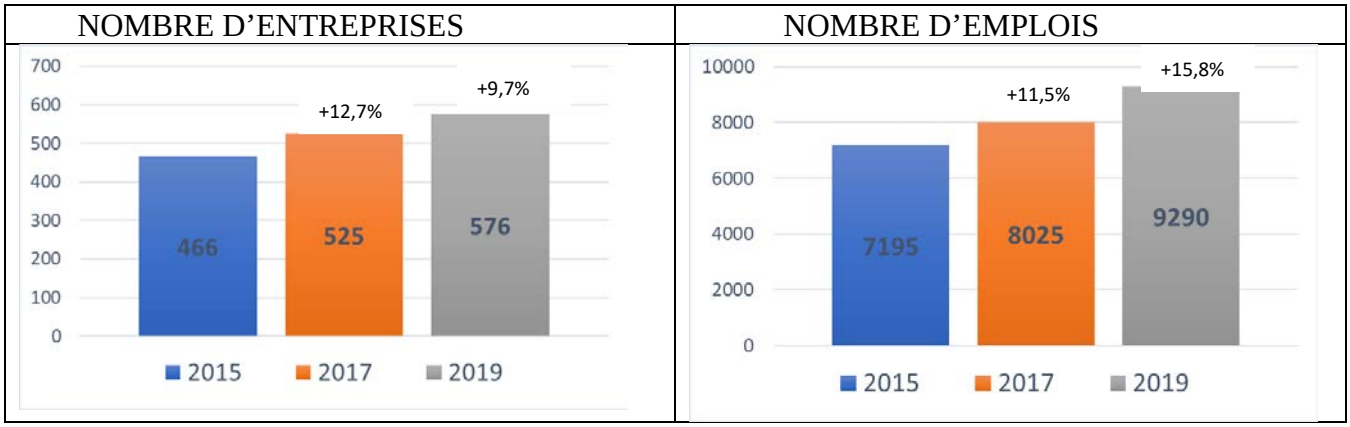
La figure 10 montre que deux départements, le Rhône et l'Isère, sans surprise, concentrent une part importante des coopératives de travailleurs dans la région AURA, avec plus de la moitié du total de ces entreprises. L'ancienne région Auvergne – dont l'Union régionale a fusionné avec celle de l'ancienne région Rhône-Alpes en 2017 –, a une densité plus faible avec seulement 13% du total des entités.

Cette répartition inégale se révèle également pour l'emploi, et ce de façon accentuée, le département du Rhône regroupant plus du tiers de l'emploi total, celui de l'Isère le sixième du total et l'ex-région Auvergne seulement 12% de ce total. On peut remarquer toutefois que la Savoie et la Drôme constituent des territoires où l'emploi dans les

[12] Données de l'UrScop AURA et de la CGScop.

coopératives de travailleurs est particulièrement important. Pour le premier de ces deux départements, c'est lié à la présence d'une entreprise adaptée – à destination des travailleurs handicapés – de taille importante (Scop NEA) et d'une structure d'insertion par l'activité économique (Scop Tri-Vallée) qui l'est tout autant. Pour le second, c'est également la présence de quelques grandes Scop (VTD, la CAE Solstice et ISRA) qui expliquent, en partie, ces chiffres. Il faut aussi y voir le témoignage d'une histoire ancienne, la Drôme ayant été le lieu de naissance des communautés de travail après la seconde Guerre Mondiale, dont la plus connue est la communauté de Boimondau de Valence créée par Marcel Barbu en 1941 (Chaudy, 2008). Si elles ont toutes disparu en 1982, il semble bien qu'elles aient semé des « graines coopératives » sur le territoire, expliquant en particulier la forte présence de Scop et de Scic aujourd'hui encore.

Figure 11 : Evolution du nombre d'entreprises et des emplois dans la région AURA



Source : CGScop

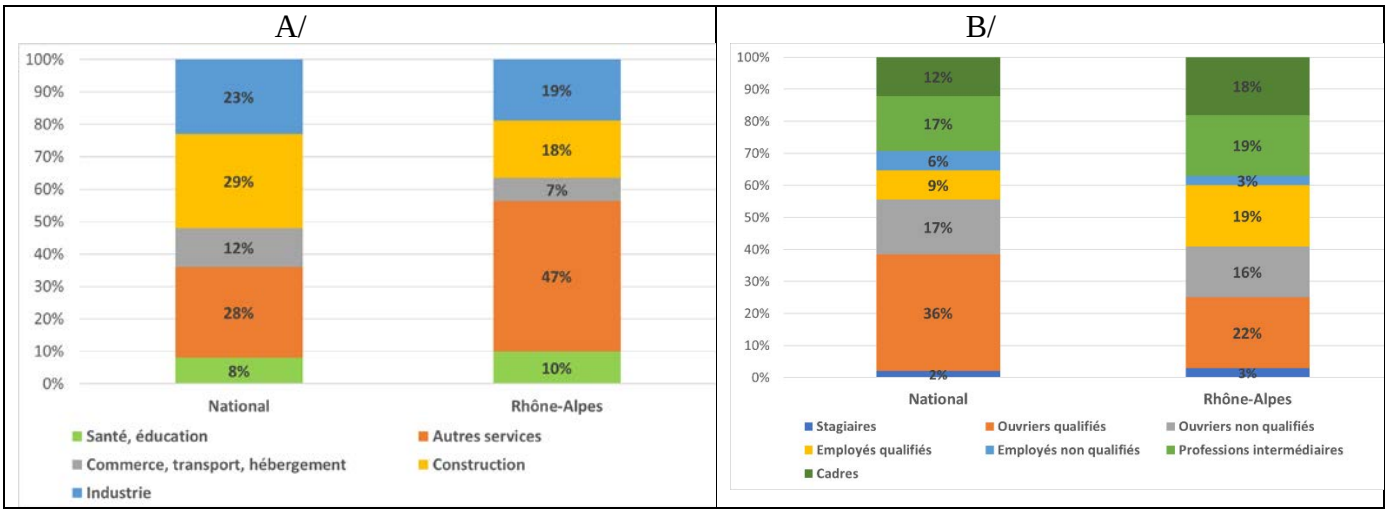
La figure 11 fait bien ressortir la dynamique des coopératives de travailleurs dans la région AURA avec une augmentation entre 2015 et 2019 d'un quart du nombre d'entités et du nombre d'emplois. C'est donc une très forte dynamique que l'on observe, supérieure même à celle qui existe au niveau national.

3.2 Les spécificités AURA

Une étude[13] menée sur les données DADS de 2012 permet de faire ressortir certaines particularités fortes des coopératives de travailleurs – hors Scic et CAE – en Rhône-Alpes –hors Auvergne donc. Ces particularités concernent donc la majeure partie des coopératives de travailleurs de la région AURA, du fait de la prédominance, et des Scop, et des départements rhônalpins dans l'ensemble.

[13] Cette analyse a été menée par Nathalie Magne dans le cadre de son travail de thèse, exploitant un fichier administratif de « Déclaration des Données Sociales » (DADS). Cf. N. Magne (2016).

Figure 12 : Répartition par secteur et par CSP des emplois des Scop de l'ex-Région Rhône-Alpes



Données DADS 2012

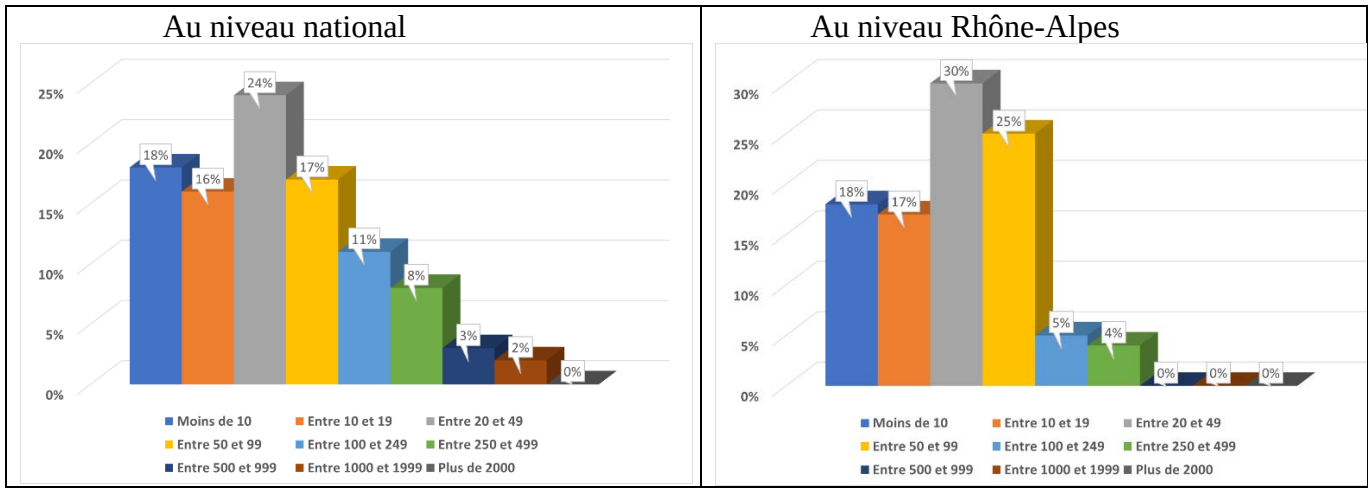
La figure 12 permet de voir que les emplois dans les Scop de la région Rhône-Alpes sont beaucoup plus concentrés dans les services qu'au niveau national, avec 64% des emplois contre 48%. C'est surtout le secteur de la construction qui est sous-représenté en Région Rhône-Alpes, avec une part de 9 points inférieure à la part nationale, et à un moindre degré l'industrie, avec un écart de 4 points entre les parts régionale et nationale.

Ces différences de répartition sectorielle se reflètent très clairement dans la répartition par catégorie socioprofessionnelle (CSP) des emplois dans les Scop. La part des ouvriers est beaucoup plus faible en Rhône-Alpes qu'au niveau national, presque d'un tiers (22% contre 36%). Si cette CSP reste la plus importante en Rhône-Alpes, elle est talonnée par trois autres catégories : celles des employés qualifiés, des professions intermédiaires et des cadres.

On peut donc voir que les qualifications des emplois dans les Scop rhônalpines sont plus élevées que dans l'ensemble des Scop en France. C'est à mettre en rapport avec le poids des services, en particulier de ceux qui s'adressent aux entreprises : bureaux d'études, communication, numérique, conseil et formation…sont quelques-unes des activités phares des Scop de la région Rhône-Alpes. A côté, la part des « employés qualifiés », plus du double en Rhône-Alpes par rapport au niveau national, témoigne de l'importance des services aux personnes également, avec des Scop des secteurs de la culture et de l'événementiel ainsi que dans la restauration, la distribution alimentaire, entre autres[14].

[14] Cf. notre étude sur l'agglomération grenobloise où une lecture fine des évolutions des activités des coopératives de travailleurs a été effectuée (H. Charmettant *et alii*, op. cit.).

Figure 13 : Répartition par effectif des emplois des Scop de l'ex-Région Rhône-Alpes



Données DADS 2012

La comparaison de la répartition des emplois des Scop par effectifs entre la région Rhône-Alpes et le niveau national que montre la figure 13 fait ressortir un trait particulier ; la part des emplois dans les Scop entre 20 et 100 salariés y est plus importante avec 55% contre 41%. Pour les Scop de taille inférieure à 20 salariés, leur poids est identique. C'est donc pour celles de plus grande taille qu'il existe un écart rhônalpin, les Scop de plus de 100 salariés n'y représentant que 9% des emplois contre 28% au niveau national.

Un autre point mérite d'être souligné dans ce panorama des coopératives de travailleurs de la région AURA. Cette région concentre une part importante des coopératives « loi 1947 », presque le tiers de toutes celles -74 en 2019- qui existent en France. En regardant les coopératives de travailleurs concernées par ce statut particulier, force est de reconnaître qu'elles ont été pour la plupart créées *ex nihilo* après l'an 2000. Le guide juridique des Scop (CGScop, 2018) indique que le recours à ce statut est lié à deux causes principales :

-« Lorsque des coopératives se regroupent pour créer une coopérative leur permettant de mettre en commun certains moyens en vue de leur développement »[15] (p. 449)

-« Lorsqu'une Scop ne remplit pas encore, ou ne remplit plus, les conditions spécifiques propres au statut, notamment le nombre d'associés salariés » (ibid.).

Leur présence forte en région AURA pourrait être liée à la présence de groupements de Scop, comme les bureaux d'études nombreux dans la région, ainsi qu'à la volonté d'être moins contraints en nombre d'associés salariés que sous statut Scop, tout en formant une coopérative. Ce ne sont toutefois que des hypothèses qui mériteraient d'être confirmées. La région AURA pourrait ainsi peut-être être précurseur sur des évolutions dont témoigne l'adoption de ce statut allégé « loi 1947 ».

[15]Il existe par ailleurs le « groupement de Scop » a été introduit par la loi ESS de 2014, complétant l'« union de Scop » déjà existante, ces 2 dispositions comportant des contraintes juridiques plus fortes que le statut « loi 1947 ».

Enfin, toujours sur le plan des statuts juridiques, les Scic sont relativement moins présentes en région AURA avec 19,1% du total des coopératives de travailleurs par rapport au niveau français, où les Scic représentent 28,3% du total. Là encore, il faudrait des investigations plus poussées pour comprendre cette sous-représentation en région AURA.

Conclusion

Les quelques données présentées dans ce chapitre permettent de replacer les études de cas de notre programme de recherche dans un cadre statistique plus large sur les coopératives de travailleurs. Nous n'avons pas été guidés par la volonté d'obtenir un échantillon représentatif de ces entreprises en choisissant celles auprès desquelles nous avons enquêté. Mais ces statistiques donnent à voir le contexte national et régional qui entoure ces cas.

Au niveau national, on doit relever cette dynamique actuelle des coopératives de travailleurs, dynamique plus lente pour les Scop que pour les Scic qui connaissent une croissance exponentielle, témoignant des réponses que ce statut peut apporter à l'organisation collective et coopérative d'activités économiques. Cette croissance est portée par la création *ex nihilo* de nombreuses entités, même s'il ne faut pas négliger les apports des transformations d'entreprises classiques ou d'associations qui concernent des entités de plus grande taille. On doit noter d'ailleurs que les effectifs des coopératives de travailleurs tournent en moyenne autour de 20 salariés et que les créations concernent des effectifs souvent moindres encore. Enfin, les coopératives de travailleurs concernent l'ensemble des activités économiques et sont moins surreprésentées dans la construction et l'industrie qu'elles ne l'étaient auparavant. Ce sont donc les services dans lesquels cette dynamique est bien présente.

En complément de ce cadrage national, nous nous sommes attachés à apporter des données régionales de la région Provence Alpes-Côte d'Azur (avec la Corse) et de la région Auvergne Rhône-Alpes afin de préciser le contexte plus proche. Notons d'abord que ces deux régions sont des pôles importants de développement des coopératives de travailleurs, avec une dynamique certaine. Chacune est marquée par des spécificités, par exemple en termes d'activités (part importante encore du secteur de la construction et part moindre de l'industrie, pour la première et parts des services plus importante et de la construction moins importante pour la seconde). L'intérêt est aussi de porter le regard sur la localisation géographique des coopératives de travailleurs en voyant comment elle est expliquée par des déterminants « classiques » tels que la présence de pôles de croissance, les voies de communications, mais aussi plus idiosyncrasiques.

Les développements qui pourraient être menés devraient consister à revenir sur l'histoire locale afin de mieux comprendre les territoires et ce qui est le résultat d'histoires coopératives anciennes (Cf.

Lambersens, 2017 pour Grenoble). C'est donc par un travail de monographie locale que l'on pourrait encore mieux approcher les contextes dans lesquels doivent être replacées les études de cas que nous présentons plus loin.

Références bibliographiques

CGScop, 2018, *Guide juridique des Scop*, Scop Edit, Paris.

Charmettant H. (ss. la coord.), 2020, *La Transformation coopérative. Perspectives et enjeux des transformations d'entreprises en Scop*, Série Recherche, collection "Economie : Théories, politiques et sociétés", UGA Editions, Grenoble. (à paraître)

Charmettant, H., Boissin O., Juban J-Y., Magne N., Y. Renou Y., 2017, *Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires*, Rapport de recherche Projet Scop, mars, 93 p.

Chaudy M., 2008, *Faire des hommes libres. Boimondau et les communautés de travail à Valence 1941-1982*, Collections Pratiques utopiques, Editions Repas, Valence.

CNCRESS, 2019, *L'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux*, Rapport d'étude, Avise-RTES, juin 2019, 56 p.

Lambersen S., 2017, *Aux origines de l'économie sociale et solidaire à Grenoble au XIXe siècle*, Campus ouvert, éditions du Meylan, Saint Martin d'Hères.

Lasne L., 2004, *L'histoire des coopératives de production Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse*. Démocratie d'entreprise, une ambition historique, Éd. Le Tiers Livre,195 p.

Magne N., 2016, *Quelle égalité dans les Scop ? Analyse quantitative et qualitative de l'emploi et de la flexibilité de l'emploi*, Thèse en sciences économiques, Université Lyon 2, soutenue le 7 décembre 2016, 234 p.

CAS CULTURE N°1

Scic-Cirque : Une configuration nouvelle à inventer

Introduction

La Scic-Cirque est un centre des Arts du Cirque, issu d'un mouvement collectif qui a vu le jour en 1984. Ce mouvement s'est ensuite structuré en association avant de devenir une Scic en 2016. Son objectif est de proposer des activités amateurs autour des arts du cirque à un public jeune et adulte. Le projet de l'organisation se revendique de l'Education Populaire à travers la place donnée à la transmission et à l'apprentissage pour tous. Sa pratique d'apprentissage est « centrée sur le groupe et le collectif […] ce qui [les] amène à ne présenter que des travaux collectifs […] lors de festivals ou de rencontre »[11]. Trois concepts constituent le socle pour animer le collectif : l'accompagnement à l'autonomisation et à la responsabilisation par la rencontre.

Le cas de la Scic-Cirque permet d'illustrer les dynamiques à l'œuvre dans le cadre d'un changement de statut afin de développer son projet. Il permet de mettre en lumière les liens entre la transmission issue de la trajectoire historique et la mise en œuvre d'une nouvelle structuration. Comment le changement statutaire influence le fonctionnement de l'organisation ? Quels sont les nouvelles pratiques d'organisation et d'articulation avec les acteurs du projet ? Comment se mettent en place les nouvelles règles de fonctionnement ?

Ce chapitre présente ainsi notre étude de cas. Le descriptif du cas a été réalisé à partir de huit entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs de la Scic réalisés en octobre 2017. Le tableau n°1 ci-dessous donne le détail des entretiens. Des documents produits par la Scic ont également été utilisé : déclarations en préfecture de l'association ; statut de la Scic ; documents préparatifs aux Assemblées Générales 2016 et 2017 ; le rapport d'activité 2017 ; le site internet de l'organisation.

[11] Statut de la Scic-Cirque

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés

Entretiens réalisés	Codage
Une sociétaire salariée membre de la direction	Soc-Sal.1
Une sociétaire salariée en charge de la coordination des animateurs	Soc-Sal.2
Une salariée animatrice non sociétaire	Sal.
Le Président-Directeur sociétaire	Pdt.Dir
Un sociétaire bénéficiaire	Soc.Béné
La directrice du service culturel de la communauté d'agglomération - organisation sociétaire	Soc-CC1
La chargée de mission à l'ESS de la communauté d'agglomération - organisation sociétaire	Soc-CC2
La directrice du théâtre située sur la même commune	Dir.Thé

1. Les origines de la Scic

Le projet *Cirque* existe depuis 33 ans. Le démarrage du projet remonte à 1984 avec la proposition, par un collectif d'amateurs passionnés par les arts du cirque, d'animer des séances de cirque au sein de la MJC de leur commune. En 1986 est créée une école de cirque au sein de la MJC afin de développer la pratique circassienne et de permettre de mieux structurer les activités proposées avec des progressions pédagogiques et une organisation des cours par âge et niveau. Durant plus de 10 ans, il y a peu de modifications dans l'organisation de la structure, l'activité cirque se développant sous l'augmentation des demandes pour sa pratique.

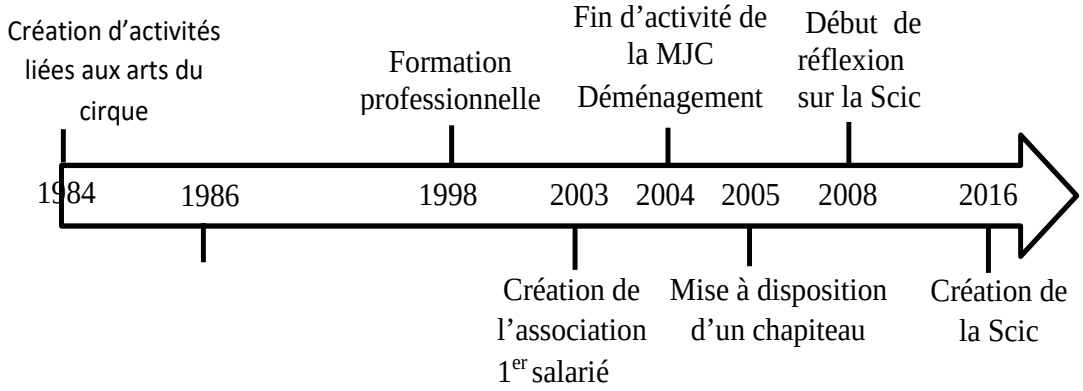
En 1998, il est décidé de mettre en place une activité de formation professionnelle longue, sur une année, dédiée à la préparation des métiers des Arts du Cirque. Cette décision marque une évolution forte du positionnement de l'école de cirque en élargissant son offre à un nouveau public : de jeunes adultes désirant devenir professionnels. Désormais, des pratiquants viennent d'une zone géographique dépassant le cadre initial de la commune sur laquelle est implantée la MJC ainsi que les communes limitrophes. Ce positionnement sur la formation professionnelle implique également une augmentation de l'activité de l'école. Suite au développement important de l'école de cirque, les acteurs de son fonctionnement décident de créer une association en 2003, l'Association *Cirque*.

L'objet de l'association est de « promouvoir et développer les arts du cirque ainsi que les arts et activités connexes sur le territoire [du département et de la région] et, éventuellement, sur le territoire national ou international »[16]. Cette décision est renforcée par les difficultés rencontrées par la MJC suite à un changement politique à la tête de la commune. La MJC cesse son activité en 2004. Aussi, en 2003 est recruté le premier salarié, en qualité d'animateur. En 2004, l'association déménage sur une commune à proximité de celle d'origine avec le soutien de la communauté d'agglomération ce qui lui permet d'obtenir un terrain en prêt par la commune. En 2005, la commune investit dans un chapiteau

[16] Déclaration en préfecture de création d'association en 2003.

pour permettre à l'association de bénéficier d'un équipement professionnel. La structure continue de croître en termes de pratiquants et d'activités proposées. En 2008, devant le fort développement de l'activité, une réflexion importante au sein de l'association abouti à l'idée de transformer l'association en Scic.

Schéma 1 : Chronologie du développement de la Scic-Cirque



Source : Auteurs du rapport

2. La création de la Scic - renforcer un projet collectif

Entre le démarrage des réflexions et le passage en Scic, il s'est passé 8 ans. Durant cette période, l'association a été accompagnée dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et a participer au Contrat local de développement de l'Economie Sociale et Solidaire mis en place par la communauté d'agglomération.

Le passage en Scic a été motivé par deux éléments. La question de la gouvernance est primordiale. Devant le développement de l'activité, l'équipe salariée prend de plus en plus de poids dans le fonctionnement de l'association mais n'est pas présente dans les instances de prises de décision. Ainsi, dans les statuts de la Scic est inscrit que *« le personnel de [Cirque], qui possède les compétences nécessaires et le temps, est exclu des lieux de prise de décision. Un rééquilibrage entre les adhérent-e-s et les salarié-e-s est devenu indispensable »*. Un second facteur est lié à la volonté de pouvoir développer le capital financier afin de renforcer la trésorerie. Dans cette réflexion sur le changement de statut, le modèle de la Scic répondait également à une orientation politique forte de l'organisation : l'importance du groupe et du collectif dans son fonctionnement. Les principes de l'éducation populaire sont importants : *« L'éducation populaire sous-tend notre action, elle en est la justification et le fil conducteur. Il est donc indispensable qu'elle continue à guider notre action »* (Statut de la Scic-Cirque). Parmi les valeurs de l'éducation populaire, celles de la participation et de la mixité sont particulièrement retenues au sein de l'organisation. Ainsi, le statut Scic est appréhendé comme celui permettant le mieux de rendre compte de ces valeurs tout en répondant aux contraintes organisationnelles liées à l'augmentation de l'activité.

3. La Scic-Cirque : activité et fonctionnement général

La Scic-Cirque est sous le format Société par Action Simplifiée car *« c'était plus souple en termes de statut, on faisait un peu ce qu'on veut au niveau des instances, on les crée nous- même, on les adaptait à ce qui nous plaisait »* (Pdt.Dir). Elle regroupe 30 sociétaires[17] pour un capital propre de 21 500 euros. Il y a quatre collèges :

-Collège salariés

-Collège bénéficiaires

-Collège collectivités territoriales

-Collège partenaires

Elle est composée de 20 salariés représentant 9,5 équivalents temps plein. L'activité se décline en sept volets :

-La pratique amateur avec des cours hebdomadaires de septembre à juillet concernant près de 400 élèves de tous âges ;

-Les activités scolaires et d'éducation artistique et culturelle réalisées dans le cadre de l'Education Artistique et Culturelle à l'Ecole auprès de 45 classes au sein de 25 établissements scolaires ;

-Les formations professionnelles ;

-Un espace de résidence, d'accueil et d'accompagnement d'artistes de cirque qui permet à des artistes de bénéficier d'infrastructures professionnelles et à *Cirque* et ses élèves de bénéficier de contacts régulier avec des professionnels ;

-Un centre de ressources qui relève d'une mission d'informations sur le spectacle vivant ;

-L'organisation de deux évènements circassiens ;

-L'animation d'un lieu de vie permettant à différents publics de se rencontrer selon diverses formes autour de l'art vivant.

Le budget annuel en 2016 était de près de 585 000 euros. L'exercice comptable fut déficitaire à hauteur de 25 000 euros. Ceci résulte pour partie du changement de statut qui a un coût dû principalement à une nouvelle règle de fiscalisation et à la perte, à la marge, d'aides financières dans le cadre d'aides à l'emploi. Une autre part du déficit est due à des choix en termes de développement de l'activité qui ont entraîné des investissements non compensés. Au-delà, le budget de la structure est régulièrement en augmentation.

4. Gouvernance : une dynamique participative encore en transition

Les instances de gouvernance sont classiques : il existe un conseil d'administration et une assemblée générale des coopérateurs. Le Conseil d'Administration est composé de 7 membres, les

[17] Chiffres issus du document préparatoire à l'Assemblée Générale de 2017

collèges salariés et bénéficiaires sont tous deux représentés par 3 membres tandis que les collèges collectivités territoriales et partenaires sont chacun représentés par un membre. Cette répartition est justifiée par le fait de donner une place centrale aux acteurs considérés comme au cœur de l'activité : *« Globalement, on essaie de faire un chemin le plus simple possible…. en essayant de privilégier les acteurs principaux du projet je dirais, c'est-à-dire conserver la place importante des bénéficiaires parce qu' ils étaient aussi à l'origine du projet et que jusqu'à présent c'était quelque chose d'associatif, une organisation associative et que les bénéficiaires du coup étaient les seuls au cœur du projet. Y inclure les salariés, parce que de manière réelle et effective les salariés ont beaucoup contribué à porter le projet, même si à l'époque ils n'étaient pas présents dans les instances de gouvernance, ils n'avaient pas on va dire officiellement leur mot à dire… »* (Pdt.Dir).

Quant au rôle du Conseil d'Administration, il est limité en termes de pouvoir à l'élection du Président : *« On a mis en place un président, qui est élu par un conseil d'administration en son sein et c'est le seul pouvoir du conseil d'administration. Parce que légalement le président est responsable…. a une responsabilité pénale…. et comme je disais, c'est compliqué quand même d'imposer des décisions au président par le conseil d'administration alors que c'est lui qui va devoir porter seul la responsabilité derrière. Le CA lui n'a aucune responsabilité légale […] mais par contre, après le président peut sauter d'une année sur l'autre si il ne fait pas le boulot qui est attendu par les autres. »* De fait le président est également le directeur de la structure, ce choix est fait *« parce que ça facilite grandement la rapidité d'exécution administrative, c'est-à-dire que quand il y a un problème ou quelque chose, une demande ou un formulaire à signer en urgence je peux le faire directement »* (Pdt.Dir). Ainsi le rôle du CA est plus d'ordre consultatif, la décision finale relevant du Président-Directeur.

Dans son fonctionnement, les règles informelles prédominent par exemple en cas de vote lors d'un CA le fonctionnement ne se fait pas en collège *« De toute façon on fait des votes à main levée, on regarde pas trop [à quel collège appartient la personne qui vote] »* (Soc.Béné). Dans la transmission des informations, il y a une volonté de transparence à l'ensemble des membres du collège afin que les représentants soient en capacité d'exprimer la voie des membres du collège. Cette question est particulière au sein du collège bénéficiaires mais les retours sur sollicitation sont faibles *« Nous, dans notre collège, s'il y'a une décision à prendre ou des choses comme ça, avant évidemment le CA [on consulte les sociétaires]… là sur une quinzaine de bénéficiaires, y'a eu trois réponses »*. Ceci crée un décalage de fonctionnement avec le collège salariés qui est plus à même de se coordonner en amont *« Alors moi je suis, entre guillemets, la personne qui doit justement diffuser les informations, les regrouper… Moi j'essaye de transmettre… Mais après on s'croise souvent donc on peut échanger facilement dans les couloirs, contrairement à d'autres collèges de sociétaires où ils se voient beaucoup*

moins. Pour nous c'est plus facile et oui on échange… » (Soc-Sal.1)

Cette question de la mobilisation des sociétaires semble importante au sein de la structure et génère une insatisfaction. C'est un sujet récurrent en Assemblée Générale ou en Conseil d'Administration. Ainsi le rapport d'activité 2017 propose trois pistes pour animer le sociétariat : *« Il parait important que les collèges de sociétaires soient consultés en amont des Conseils d'Administration en fonction de l'ordre du jour (Pour cela, il faudra que l'ordre du jour soit connu au moins deux semaines à l'avance). Pour animer cette consultation, nous proposons qu'un membre du Conseil d'Administration par collège soit nommé pour un an. La consultation se fera au choix du collège par des réunions physiques, à distance ou électroniques. L'objectif de cette consultation est de recueillir l'avis des sociétaires sur l'ordre du jour ou sur d'éventuels sujets à aborder. Une réunion physique de chaque collège aura lieu avant chaque assemblée générale afin de discuter en amont les textes présentés et que chaque collège mette à jour la liste des administrateurs ».*

Il ressort du fonctionnement des instances de gouvernance la place prépondérante du Président-Directeur. Ceci résulte d'un degré de confiance élevé en la personne du Président-Directeur. La confiance provient du fait que les sociétaires, salariés et bénéficiaires principalement, se connaissent et connaissent le Président-Directeur depuis longtemps. Le Président-Directeur est le fils de l'ancien Directeur, qui a participé en tant que bénévole à la création de l'organisation. Il a fréquenté l'école de cirque enfant avec d'autres sociétaires actuels puis a travaillé pour *Cirque* quand des sociétaires ou salariés actuels fréquentaient l'école de cirque. Pour Soc.Béné, il y a un attachement à *Cirque* et une connaissance forte interpersonnelle : *« Comme on a grandi, enfin j'dis ça pour moi, mais toutes les personnes, le groupe de [Cirque] j'dirais en règle générale a grandi tous ensemble, on est toujours tous d'accord sur les décisions… C'est pas qu'on est tous influencés ou quoi que ce soit, c'est qu'on fait confiance aux gens qui dirigent [Cirque] depuis le début et je pense que ça changera jamais aussi, on soutient [Cirque] quoi »* ou encore *« c'est un peu une famille, faut l'considérer comme une famille un peu ».*

Un second élément, lié au premier, relève de la nature de l'engagement en tant que sociétaire. Il résulte d'un geste de soutien à l'organisation plus qu'à une volonté d'être sociétaire et de prendre part aux décisions : *« j'pense que y'en a qui… comme j'disais, qui sont sociétaires parce qu'ils ont pris une part mais ils ont pas pris une part pour être sociétaires. Ils ont pris une part pour participer »* (Soc.Béné). Ainsi les dimensions décisionnelles ou stratégiques sont délaissées au profit d'un engagement sur des éléments opérationnels du projet relatif à la participation dans le cadre des manifestations organisées pour faire de la manutention, tenir des stands… Il se pose également la question de la compétence des sociétaires pour être en mesure de prendre des décisions d'orientation stratégique : *« Aujourd'hui j'ai une réflexion parce que j'ai pas tant que ça d'informations et que ça*

me permet de … c'est transparent pour moi. Si demain on me bombarde d'informations, je vais avoir trop d'informations, la moitié que j'vais pas comprendre ou pas envie de comprendre ou pas avoir l'temps ou c'qu'on veut, mais j'vais pas dédier… m'investir là-dessus. Et pour les informations qui m'intéressent, ben ça après on peut toujours poser une question en dehors du cadre Conseil d'administration ou quoi hein » (Soc.Béné).

Le passage en SCIC a donc permis de constituer une gouvernance à parties prenantes multiples. Les collèges de salariés et de bénéficiaires fonctionnent plutôt bien, même si la participation des salariés et des bénéficiaires reste à consolider. Du côté du collège des collectivités territoriales, la SCIC bénéficie d'un réel soutien de la Communauté d'agglomération. En revanche, le collège des partenaires est principalement composé de personnes physiques, qui soutiennent le projet. L'ouverture vers des partenaires économiques (personnes morales) est, quant à elle, à renforcer. Elle est recherchée mais pas encore suffisamment présente, comme expliqué ci-dessous.

5. Management : collectif et attachement au projet

Sur le plan du management interne, nous retrouvons des principes similaires au fonctionnement de la gouvernance : la place centrale du Président-Directeur dans la coordination, l'importance de l'échange, la faible formalisation et l'attachement affectif fort à l'organisation.

Le Président-Directeur est en fonction depuis septembre 2016. Son arrivée est donc concomitante avec le passage en Scic. Il a procédé à des modifications dans le mode de management en laissant notamment plus de marge d'autonomie dans l'organisation du travail des salariés. Ainsi pour les animateurs, il existait un système que l'on peut qualifier de *reporting* de l'activité qui visait à mettre par écrit pour chaque animateur un descriptif de ses séances de cours puis un compte-rendu de séance. Ce travail augmentait la densité du travail sur une même période : *« c'est vrai qu'avant on nous demandait beaucoup de mettre par écrit donc ça c'était une perte de temps, moi ça j'avais beaucoup de mal. J'ai beaucoup de mal avec tout ce qui est écrit, administratif tout ça c'est pas trop mon truc…. donc du coup c'est vrai que faire des comptes rendus à l'écrit, faire des préparations de séances à l'écrit, j'avais l'impression de perdre un temps fou et ça m'épuisait en fait »* (Sal.). Ce travail n'a plus été demandé par la direction suite à l'expression par les animateurs de la lourdeur de cette tâche : *« je sais pas si on peut appeler ça des demandes, mais on avait fait remonter quand même que c'était pas forcément nécessaire, qu'on jugeait pas utile de faire ça. On l'avait fait remonter donc au fur et à mesure ça a été entendu donc c'est bien »* (Sal.). Le contrôle que permettaient ces écrits est ainsi annulé. Le suivi de l'activité s'opère par des échanges réguliers entre les animateurs, le ressenti des stagiaires et l'ambiance générale des cours. Ainsi les animateurs de la pratique amateur se réunissent 2 heures tous les 15 jours, afin d'échanger sur la pratique, ces réunions permettent des *« partages d'expériences*

aussi, partage d'informations pour qu'après chacun puisse…. parce qu'après ils ont chacun leurs affinités techniques sur une spécificité, il y a tellement de disciplines dans le cirque…. entre celui qui est jongleur et celui qui est trapéziste » (Pdt.Dir). Ils permettent également de créer un collectif de travail entre des travailleurs isolés qui régulièrement ne se croisent pas *« à part les temps de réunion, c'est vrai qu'on se rencontre pas beaucoup aussi finalement. On est souvent seuls dans notre travail…. vu qu'on intervient aussi beaucoup à l'extérieur »* (Salarié- non Sociétaire)

L'expression du collectif s'exprime par la sollicitation régulière des salariés dans la prise de décisions quand celle-ci touche à la réalisation du travail. Ainsi, pour la réécriture du projet pédagogique, dispositif au cœur de l'activité de la Scic-Cirque, l'ensemble des personnes concernées, animateurs, coordinatrice, responsable pédagogique (fonction du Président- Directeur), participe : *« là on est en train de travailler sur le projet péda', on est en train de le retravailler. En équipe, tous les animateurs, avec X, moi et tous les animateurs qui y travaillent justement là-dessus. On travaille toujours tous ensemble en fait. Il n'y a jamais quelqu'un qui dit : "elle, elle fait ça" et il n'y pas de discussions »* (Soc-Sal.2). La méthode utilisée est collégiale. Toujours au sujet de la réécriture du projet pédagogique le Pdt.Dir explique le procédé : *« on a fait une première séance de travail où on a pris des notes et là je suis censé synthétiser tout ça dans un texte, on va revoir à la prochaine réunion d'équipe […], pour dire voilà : est-ce que le texte tel que je l'ai retranscrit correspond à ce qu'on avait discuté ? Est- ce que c'est ça qu'on veut diffuser comme projet de la structure et qu'on va décliner dans nos activités ? »*. Au-delà de ce cas, la collégialité et du consensus est centrale : « *En général, c'est collectif. On arrive toujours à se mettre d'accord »* (Soc-Sal.2).

Pdt.Dir préfère cette proximité avec un faible formalisme qu'à l'accroissement du formalisme. Les contacts interpersonnels sont facilités et non-formalisés. Il est mis en avant le rôle des échanges « dans les couloirs ». Aussi, Pdt.Dir se veut accessible *« N'importe qui peut passer à mon bureau venir me voir : voilà j'ai un problème, faut qu'on discute, voilà il n'y a pas de… […] C'est petit, on se croise tous très régulièrement, donc on a de quoi réguler assez facilement »*. Cette approche est partagée par les salariés, ainsi pour une demande de temps partiel, *« je suis passé par la direction directement »* (Sal.).

En termes de condition de travail, la convention collective de l'animation sert de référence et est appliquée et respectée : ainsi pour Soc-Sal.2 *« on n'est jamais lésés au niveau de nos droits, nos heures sont payées si on les fait, y'a toujours moyen de discuter… voilà, y'a vraiment cet échange tout le temps »* (Soc-Sal.1). En termes de rémunération, Pdt.Dir envisage une règle :

« Il n'y a rien qui est fixé, rien qui est discuté, moi j'ai plutôt une vision de 1 à 4 qu'on atteint absolument pas parce que je crois qu'on doit être de 1 à 2,5 pour l'instant je crois ».

Enfin, un point important du management est l'attachement affectif à l'organisation du fait d'une

fréquentation longue de l'organisation souvent entant que bénéficiaire avant d'être salarié. Ainsi *« il y a une bonne ambiance. On se connait tous depuis très longtemps, moi comme je vous disais ça fait douze ans que je suis là. De toutes les animatrices j'étais la première, après il y a eu juste quelques années après moi quelqu'un d'autre qui est arrivé. […] Il y en a qui se connaissent même depuis qu'ils ont cinq ans, qui sont en cours ici et qui étaient déjà en cours en tant qu'élèves. Du coup il y a quand même une bonne entente »* (Sal.), ou encore *« Moi je suis là depuis deux-mille-cinq et en fait, avant d'être salariée de [Cirque], quand j'étais jeune j'étais élève en fait. Donc j'ai toujours vécu ici, enfin en gros depuis les années quatre-vingt-dix, depuis quasiment la création de l'école en fait »* (Soc-Sal.2).

6. Territoire : Une inscription ancienne mais en recherche de développement

Les liens externes de la Scic-Cirque sont divers et multi-scalaires. Elle revendique une attache territoriale forte du fait de ses 30 ans d'existence. Ainsi, au niveau local, il est possible de distinguer des liens avec trois types d'acteurs. Des liens forts sont tissés avec la communauté d'agglomération. Celle-ci possède le terrain, les bâtiments et les deux chapiteaux dans lesquels la Scic-Cirque développe son activité. Les liens développés ont permis à la Communauté d'Agglomération de devenir sociétaire de la Scic en 2017, et d'être membre du Conseil d'Administration auquel elle participe *« On vient, elle [Vice-présidente de la Communauté d'Agglomération en charge de l'action culturelle] ou moi, en alternance. Et avant elle venait beaucoup avec l'ancien [Directeur Général des Services]. Le nouveau DGS n'est pas venu mais il est tout à fait favorable et il considère comme acquis l'existence de [la Scic-Cirque] »* (Soc- CC1). Un autre lien fort est avec les bénéficiaires, en 2017, il y a avait 400 pratiquants au sein de l'école de cirque. Un lien étroit au niveau local est également réalisé avec les écoles à proximité. Les liens avec les bénéficiaires et les écoles permettent d'inscrire et de renforcer la notoriété de l'organisation.

Aux niveaux régional et local, les liens tissés sont d'ordre institutionnel avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles ou avec le Conseil Régional. Dans ces liens, le fait d'être centre de formation professionnel, en tant que Centre Régional des Arts du Cirque, est important afin de pouvoir être positionné à la fois sur le champ de la culture mais aussi sur celui de l'emploi et ainsi pouvoir percevoir des subventions au titre de ces deux domaines. L'organisation investit également le champ sectoriel. Toujours avec le fait d'être Centre Régional des Arts du Cirque elle est le lieu d'accueil de la fédération régional des arts du cirque ce qui lui permet d'être au centre la dynamique régionale des écoles de cirque.

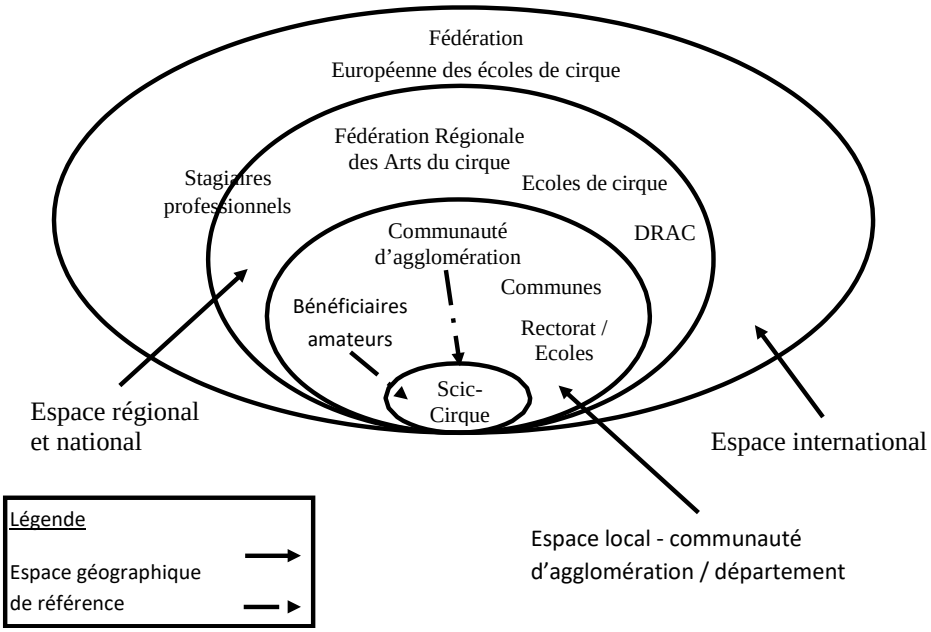
Au niveau international, elle est un membre actif de la Fédération Européenne des Arts du Cirque. Cette participation permet d'assoir une légitimité professionnelle et de se positionner dans le

jeu de l'accueil d'artistes français et internationaux en formation.

Ainsi l'objectif à travers la présence sur ces trois niveaux est de tendre à la création d'un espace local propice à la création artistique circassienne : *« le fait qu'on existe, qu'on forme des gens ici, qu'on leur apprenne à connaitre le territoire, qu'on leur offre aussi la possibilité de venir s'entrainer, d'avoir un lieu de pratique d'entrainement qu'ils ne peuvent quasiment pas trouver ailleurs, ça leur permet quand même de se fixer un peu ici et de pouvoir…. avoir une plus grosse dynamique locale et au fur et à mesure qu'ils se disent je vais rester, ici il y a plein d'artistes, il y a des lieux pour s'entrainer, il y a une dynamique locale j'ai tout intérêt à rester, je me fais un réseau professionnel plus important ici que si je m'en vais ailleurs. Pour l'instant c'est pas encore le cas, mais on y travaille et ça augmente, on voit sur les argentins qu'ils y gagnent du coup eux sont restés ici, ça commence à prendre petit à petit…. ça prend du temps pour l'installer sur un territoire, mais ça contribue aussi à l'enrichissement de ce territoire… »* (Pdt.Dir). Il est possible de voir à travers ces propos le désir de tendre à la création d'un écosystème local reposant sur la pratique des arts du cirque.

Au-delà de ces liens externes développés, l'organisation est à la recherche d'un développement de ses partenariats afin de renforcer sa notoriété et sa stabilité financière. Notamment, le passage en Scic est aussi considéré comme un moyen d'être en contact avec les acteurs économiques locaux et de réussir à en intégrer dans le sociétariat : *« Pour l'instant, les sociétaires et les*

Schéma 2 : Les relations externes de la Scic-Cirque



Source : Auteurs du rapport

partenaires privés sont des individus, mais la cible étant quand même plus les entreprises ou des partenaires « personnes morales ». […] On recherche [que les entreprises] veuillent bien, les plus proches territorialement, investir dans le capital et donc du coup pouvoir participer aussi en disant :

moi en tant qu'entreprise, qu'est-ce que j'attends d'un lieu, d'un site comme celui-là, qu'est-ce que ça peut m'apporter ou qu'est-ce que je peux apporter ou comment justement coopérer, comme on disait au début…. sur la définition des activités » (Pdt.Dir).

Toutefois, cette approche implique un questionnement du projet actuel qui est essentiellement tourné vers les particuliers.

Conclusion : La Scic-Cirque, une organisation en apprentissage

L'adoption du statut Scic pour la Scic-Cirque résulte d'une démarche réfléchie durant 8 ans dont l'objectif était de répondre à l'équation : comment consolider notre structure économique tout en gardant la dynamique collective source et moteur du projet depuis son origine et en permettant aux salariés d'être présents au sein des instances de décision ?

La présentation du cas a permis de mettre en lumière le fait que, près de deux ans après le passage en Scic, l'organisation est encore en phase d'apprentissage du fonctionnement induit par les nouvelles règles de fonctionnement. Dans ce processus, l'organisation s'appuie sur des éléments structurels issus de son histoire : la volonté d'agir collectivement, l'attachement fort à l'organisation et à son projet, la connaissance forte entre les différents acteurs de l'organisation. Le soutien des pouvoirs publics de la Communauté d'agglomération et l'inscription de la Scic-cirque dans un projet de territoire sur le développement de l'économie sociale et solidaire sont également des atouts de la SCIC sur lesquels elle peut s'appuyer.

Néanmoins, nous pouvons pointer des points de tensions qui sont potentiellement porteurs de risques. Il existe un projet social fort et partagé mais le modèle économique n'est pas encore stabilisé.

Ceci entraîne une focalisation de l'organisation sur la construction opérationnelle de la nouvelle organisation. Ainsi, lors des entretiens la question de la portée politique du projet a été faiblement abordée. N'y aurait-il pas un risque de considérer le projet politique comme acquis et de limiter sa réinterrogation ? Cette question se pose avec plus d'acuité relativement à trois autres points de tension :

-l'attachement fort des bénéficiaires mais une difficulté à les faire participer du fait du fonctionnement passé;

-une confiance forte dans la direction pouvant entraîner des principes de délégation de la décision ;

-la recherche de partenaires nouveaux, les entreprises à but lucratif du territoire, aux aspirations potentiellement différentes des autres acteurs de la Scic.

CAS CULTURE N°2

La Scic-Culture : de la gestion d'un lieu culturel à un projet de territoire

Introduction

La Scic-culture est un des projets de friche culturelle qui se sont développés en France dès le début des années 70 (Henry, 2010) ou de ce qui s'appelait d'abord des « lieux intermédiaires » (Lextrait, 2001) puis des « nouveaux territoires de l'art » (Lextrait et Khan, 2005). Ces projets, souvent créés à partir d'un projet artistique fort, se caractérisent par leur volonté d'inventer un nouveau rapport entre art, territoire et société. Les friches, selon une personne que nous avons interrogée (CR), étaient vues comme *« des laboratoires, l'œuvre en train de se faire, le travail de l'art dans la cité…* ». Leur objectif est d'arriver à décloisonner des sphères souvent séparées, de promouvoir une vision assez large de la culture, en faisant collaborer sur un même lieu différents acteurs et activités du champ artistique et culturel. Henry (2010, p. 11) considère les friches culturelles comme « *une réalité intermédiaire entre les microstructures de production et de diffusion (comme la plupart des compagnies théâtrales ou les groupes musicaux, pour le spectacle vivant) et les équipements artistiques ou culturels mieux établis (toujours pour le spectacle vivant, qu'on pense aux Scènes nationales ou aux théâtres de ville qui se rapprocheraient au fond le plus des friches culturelles, selon la caractérisation qu'on vient de présenter)* ». Faire coopérer une diversité d'acteurs pour produire et diffuser des pratiques artistiques et culturelles variées auprès de publics eux-mêmes diversifiés au sein d'un même équipement, tel est le défi que se donnent les friches culturelles.

La Scic-culture illustre bien cet objectif d'intermédiation et de défense d'un autre rapport entre culture, territoire et société. Elle illustre également la complexité de sa réalisation tant du point de vue de la définition d'un projet collectif dans ses multiples dimensions (culturelle, économi- que, politique) à partir d'artistes souvent pris dans leurs projets individuels que de la gouvernan- ce à parties prenantes multiples et de son inscription dans des territoires à différentes échelles. Dans ce chapitre, nous présentons notre étude de cas. Huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès de différents acteurs de la Scic, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Notre analyse a été complétée par une analyse des documents que nous avons pu rassembler concernant la Scic-culture (dont les statuts et les rapports d'activité).

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés

Entretiens réalisés	Codage
Un membre de la direction	Dir
Un salarié du pôle administratif	Op1
Un salarié du pôle technique, exploitation et aménagement	Op2
Un salarié du pôle production	Op3
Un représentant de la ville - sociétaire	Soc1
Une habitante du quartier - sociétaire	Soc2
Une résidente - sociétaire	Soc3
Une résidente - sociétaire	Soc4

1. La naissance d'une Scic comme lieu de fabrique artistique et culturelle

La Scic-culture est aujourd'hui une Scic dont la finalité repose à la fois sur un projet artistique et culturel et sur une volonté de réhabiliter une friche industrielle (ancienne usine de tabac) au cœur d'un des quartiers les plus défavorisés d'une grande ville. L'idée est que l'art et la culture peuvent être porteurs d'un projet de rénovation urbaine.

Ce choix est né de la volonté de plusieurs acteurs culturels de proposer une alternative à la gestion institutionnelle directe d'une friche industrielle. La création de d'une association en 1992, installée dans les locaux abandonnés de l'usine et qui portait le projet d'une friche culturelle a permis de donner un réel support au projet.

La Scic-culture a adopté en 2007 le statut de Scic d'une part pour renforcer le projet collectif et démocratique, y impliquer notamment les acteurs institutionnels et les habitants du quartier. D'autre part, le statut de Scic a été considéré comme le plus adéquat pour assurer la gestion, la rénovation, l'entretien et la sécurité du bâti qui est de taille importante (45 000 m^2 au sol). Comme expliqué par Soc1, *« Si on était resté dans un système purement coopératif où ils s'coupent tous les cheveux en huit du matin au soir pour, à la fin, décider qu'il faut qu'ils se revoient la semaine suivante, il se serait rien passé. »* Un bail emphytéotique (45 ans) a été signé entre la Scic et la ville, propriétaire des bâtiments, permettant ainsi à la Scic d'être bailleur, de pouvoir signer des conventions d'occupation à des tiers, comme des artistes qui s'installent dans les locaux de la Scic. En 2013, une dévolution du patrimoine de l'association de départ à la Scic a eu lieu, c'est-à-dire une dévolution à la fois des actifs et du personnel. Jusque-là, l'association animait le projet culturel et la Scic assumait la gestion foncière du lieu.

La Scic-culture compte aujourd'hui 70 résidents qui travaillent dans les locaux. 400 artistes et producteurs travaillent sur ce lieu quotidiennement, de façon permanente ou occasionnelle.

C'est aussi un lieu d'expérimentation et d'innovation artistique et culturel. C'est enfin un lieu de diffusion, plusieurs expositions, festivals et autres événements (ex. cinéma en plein air) ayant lieu sur le site (environ 400 000 visiteurs par an). Elle se veut aussi un espace de vie, ouvert sur le quartier, où les habitants peuvent venir librement (aire de jeu, terrain de sport, aire de pique- nique, jardins partagés, restaurant, librairie, etc.).

2. Une coopération fondée sur le partage et la mise en commun

La Scic est donc à la fois un projet culturel et artistique, un projet de coopération entre une diversité d'acteurs et d'activités et un projet de territoire de revitalisation d'une friche industrielle. La coopération est décrite par les personnes interrogées comme une « *mise en partage* », « *mise en commun* » ou comme une façon de *« faire ou travailler ensemble »* Comme souligné par Op1, *« de toute façon, ce milieu, je parle au sens large, culturel et artistique pratique la notion de la coopération depuis toujours, pour la bonne et simple raison que rien ne peut se faire totalement seul et isolé.* » Elle repose sur une vision partagée qui s'est progressivement construite entre les différents acteurs de la Scic-culture et notamment avec les financeurs. Ce projet de coopération peut être analysé à partir de deux axes : celui de la gouvernance et celui des relations au territoire.

3. Une gouvernance statutaire complexe qui se fabrique chemin faisant

Du point de vue de la gouvernance, la Scic est complexe. L'assemblée générale est composée de trois collèges : un collège contributeurs, composé de membres qui contribuent au financement de la Scic-culture (deux associés qui ont 30% des voix), un collège gestion et développement, qui regroupe les résidents qui sont associés de la Scic (21 associés possédant 40% des voix), et un collège proximité, dans lequel on retrouve des salariés de la coopérative, des habitants du quartier mais aussi des personnalités morales ou individus qui soutiennent le projet (21 associés possèdent 30% des voix). Aucun collège n'a la majorité à lui tout seul. Il y a aussi un conseil d'administration composé de 14 membres élus, issus des différents collèges. Cette gouvernance est difficile à animer avec toutes les parties prenantes et est au centre des préoccupations de la direction et des associés. Comme le dit une habitante membre du college proximité : *« ça prend un peu tout l'monde au dépourvu. Y'a pas une culture de la Scic et la Scic, c'est ce qu'on en fait, en fait »* (Soc2).

Au moment de notre étude, il n'y avait qu'un seul salarié qui était devenu associé de la Scic, ce qui s'explique à la fois par l'absence d'une réelle volonté d'impliquer les salariés de la part de la direction et par la faible conscience coopérative des salariés. Le coût de la part pour un salarié (500 euros) peut également freiner les salariés, même si payer en plusieurs années est possible. Pour Soc2, « *c'est un bel outil, mais qui est très complexe, dans lequel on voit bien, comme ici, que le personnel a très peu de place alors que dans l'idée que tout l'monde a des sociétés de coopératives, c'est les personnels qui ont leur place donc là c'est un peu différent* ». Deux délégués du personnel pouvaient néanmoins assister aux CA.

Quant aux contributeurs, le choix s'est fait au moment de la création de la Scic : *« certains services juridiques disant : « Il faut être dedans », d'autres disant : « Faut être dehors »,enfin bref, nous, on est dedans. Avec la région, on est dedans. Le département, sauf erreur de ma part, est à côté et l'Etat aussi. Mais pour autant, ils financent et ils sont là dans nos réunions de réflexion.* » (Soc1). Malgré cette déclaration, les contributeurs participent peu aux CA. En parlant de la Scic, Soc1 *souligne : « On peut parler d'un nouveau modèle de gouvernance peut-être, mais pas d'un nouveau modèle économique. (…) L'essentiel du budget de la Scic, c'est des financements publics donc… le poids des financeurs publics dans les orientations est forcément prépondérant. Parce que si y'a pas d'argent public, y'a pas de Scic-culture. »* Néanmoins, le directeur adjoint reconnaît que la Scic, « *c'est une manière aussi de résister à des modèles de normalisation, le secteur culturel c'est vrai que beaucoup d'établissements sont passés en EPCC (établissement public de coopération culturelle) avec une relation et une institution qui est quand même assez différente…. même si on est très dépendant, même si ona des financements publics* ». (Dir)

Enfin, la participation des résidents n'est pas sans tensions non plus. Au nombre de 70, seuls 21 sont associés en ayant investi dans la Scic. Les résidents ne paient pas de loyer mais une participation aux charges communes pour les fluides, l'entretien, etc. Cette participation ne couvre pas la totalité du coût. Seuls deux résidents paient un loyer, le magasin de skates et le restaurant (qui paie en plus la totalité de ses charges et donne à la Scic 4% de son CA annuel).

Ces dernières années, plusieurs associés ont fait part de leur volonté de rendre le fonctionnement de la Scic plus participatif. Les réunions du conseil d'administration ne permettaient pas un échange et un débat réel. Comme le décrit Soc3 : « *en fait, jusque-là, il y avait une assemblée générale et trois ou quatre conseils d'administration par an qui ressemblait parfois à un champ de bataille. Donc, moi j'arrivais là, je me dis « oulalah » qu'est que c'est ce…. je me rappelle sortir complètement lessivée de ce moment-là, en plus n'ayant pas obligatoirement tous les contextes des choses qui s'exprimaient là, néanmoins je voyais*

bien que de part et d'autre des tensions qui s'exprimaient de manière un peu systématique… ». Des réunions préalables aux CA ont ensuite été organisées, appelées comités de pilotage. Le directeur général de la Scic ainsi que les salariés concernés par le sujet participent à ces comités. Un comité se fait avec les institutions, un autre avec les collèges gestion et développement et proximité. Si ces comités instaurent plus de débats entre sociétaires, ils n'améliorent pas, pour certains du moins, le fonctionnement démocratique. Comme l'exprime Op2, « *Et du coup, forcément, tout se décide ou tout se dit, les frictions se font dans les copil, les comités de pilotage, donc du coup, les CA sont très consensuels parce que tout s'est fait avant quoi.* ». La question de la remontée d'information en direction de celles et ceux qui ne font pas partie du CA est aussi une préoccupation importante.

Des séminaires de travail sont également organisés à l'attention de tous les associés sur des thématiques centrales pour la Scic, par exemple sur la communication générale de la Scic-culture ou, plus récemment, sur le projet d'installer une école sur le site. Si les sujets avaient été jusque-là proposés par l'équipe opérationnelle, au moment de notre étude, les membres du collège gestion et développement ont amené un sujet sur la table : « *là pour la première fois lors du précèdent CA, on est arrivé en expliquant qu'on s'inquiétait d'une paupérisation d'un certain nombre de structures de la Scic-culture et donc de la question de la production à la Scic-culture et qu'on s'était aussi aperçu que chacun d'entre nous ne savait pas exactement comment les gens d'un secteur un peu différent du sien travaillaient, quels moyens ils avaient…..la Scic pouvait aussi, une équipe opérationnelle, faire des choix en termes de production et tout ça, et qu'on avait aussi envie de mettre tout à plat et de se poser la question de comment poursuivre l'activité sur le site face à la précarisation. Voilà, donc c'est nous qui avons amené ce sujet-là ». (*Soc3*)*

Enfin des groupes de travail sont organisés avec des administrateurs et les salariés concernés sur des thématiques spécifiques, comme par exemple sur la sécurité ou l'aménagement des espaces publics. Ces évolutions vers la création d'espaces de débat et de discussion témoignent de la volonté de la direction de la Scic d'élargir la participation et d'améliorer le fonctionne- ment démocratique de la Scic. Ce souci de changement et d'adaptation des pratiques de gouvernance ressort comme une dimension importante des coopératives afin qu'elles restent efficientes et qu'elles renouvellent l'expression de leur démocratie (Cornforth, 1995).

Quant à l'organisation du travail et à la gestion de la soixantaine de salariés, la Scic-culture a adopté un rapport employeur - salarié classique. Pour Op2, ce modèle est « *complètement hiérarchisé quoi… complètement hiérarchisé, complètement pyramidal* ». Un organigramme a

été élaboré de façon verticale, un comité de direction se trouve à la tête de la Scic, puis une organisation par pôle a été mise en place. La Scic-culture a évolué d'un système considéré comme « paternaliste » à un système plus formalisé, plus cohérent et plus clair. Par exemple, la politique salariale a été complètement mise à plat et retravaillée avec l'arrivée du nouveau président. Ainsi, *« les écarts étaient tellement faibles, la grille étant tellement comprimée que de toute façon on pouvait pas parler d'une politique salariale, sachant que le père spirituel il avait cette phrase qui m'a toujours fait bondir…. qui était de dire : ici, on ne gagne pas son pain on gagne sa vie. Sauf qu'il y a des gens qui ont besoin de pain. » (*Op1*)*

Aujourd'hui, la Scic-culture essaie de proposer des salaires au-dessus de la convention collective. Pour Op1, « *On peut dire ce qu'on veut, mais pour autant tout le monde ne fait pas ça. On contractualise en CDI le plus possible les gens, il y a quand même une volonté d'apporter moins de précarité au système, moins de ruptures et après, les écarts….* »

Cette organisation hiérarchique s'explique par la taille de la structure (60 salariés), la taille du lieu, le nombre d'activités, l'importance du budget et les enjeux de sécurité. Une réunion avec l'ensemble des salariés a néanmoins lieu deux fois par an pour faire part des orientations de la Scic. Comme mentionné par Soc3, *« on le voit bien, c'est-à-dire qu'il y a une bonne part de bonne volonté, et dans les faits c'est quelques fois difficile de savoir comment à l'intérieur de l'équipe opérationnelle, laisser une vraie place à la concertation et à la dimension coopérative et de l'autre côté arriver à avancer au gré de leurs urgences, de stratégies qu'ils doivent développer et je peux comprendre que ce soit un tiraillement récurrent ».*

4. Une conception du territoire en cercles concentriques

Durant nos entretiens, nous avons cherché à connaître quel était le territoire de la Scic-culture et son rôle sur ce territoire. La réponse n'est pas si simple. Le territoire est évolutif, il se construit par les acteurs. Pour Soc2, lors de la création du projet, « *le mot « territoire » n'était pas pris comme quelque chose d'enfermant, mais au contraire qui ouvre sur des perspectives de gestion du commun qui n'étaient pas à l'ordre du jour à l'époque* ».

La Scic-culture s'inscrit sur plusieurs territoires : « *Nous on a plusieurs cercles concentriques.* » (Soc4) D'abord la friche industrielle elle-même, en tant que zone industrielle abandonnée lors de la fermeture de l'usine. Il s'agit ainsi de revitaliser une zone industrielle et de redonner un rôle à ces bâtiments. Le projet de la Scic-culture a d'abord été un projet culturel et artistique. Comme l'explique Soc4 : « *Nous, on vit la Scic comme un lieu de fabrique, clairement. C'est-à-dire que c'est l'endroit où on travaille, c'est l'endroit où les artistes que nous accompagnons produisent, c'est l'endroit où les entrepreneurs que nous accompagnons*

construisent leur activité, c'est l'endroit où on présente des choses mais qui sont souvent des choses en « work in progress » comme on les appelle… ».

Ensuite, le quartier. La Scic-culture se situe dans un des quartiers les plus défavorisés de la ville. Comme le souligne Soc3, « *il y a une inscription, une histoire sur ce territoire, donc ça, c'est très, très important, il y a une responsabilité de la Scic sur ce territoire-là d'actions envers les habitants, d'où aussi l'histoire d'action des collèges de proximité, ça, c'est quand même fondamental, il y a une partie des habitants de ce quartier qui sont représentés à l'intérieur de la coopérative elle-même.* »

L'ouverture au quartier s'est faite petit à petit, face au constat que les habitants du quartier ne venaient pas spontanément à la Scic-culture : « *Comment d'un lieu de fabrique on devient un lieu plus ouvert, parce que ça, ça a été une injonction et je pense que c'était important parce qu'on est dans un des quartiers les plus pauvres de France, les habitants ne comprenaient pas nécessairement pourquoi il y avait autant d'investissement public…. en même temps à un endroit qui ne leur était pas vraiment accessible.* » (Soc4)

Aujourd'hui, la volonté d'ouverture au quartier est réelle. Il y a une crèche, une aire de jeu, un terrain de sport, une aire de pique-nique avec possibilité de faire un barbecue, des jardins partagés, une libraire, un café, un marché des producteurs une fois par semaine… *« J'ai connu quand même une évolution de la Scic-culture… parce que ça fait onze ans que je suis dans le quartier. J'ai vu les regards que les gens portent sur la Scic-culture au fil des années… qui n'étaient pas les mêmes en 2006 qu'en 2013 ou qu'en 2017…et aussi, faut signaler qu'au fil des années, le travail paie »*. (Op3)

L'objectif est que le site devienne aussi un espace de vie. La Scic-culture a repris le cinéma du quartier et propose une programmation Jeunes publics en collaboration avec les écoles du quartier. Comme l'explique Op3 : « *le cinéma, c'est quand même plus accessible que du théâtre, que les arts plastiques ou que l'art contemporain…Le fait que le cinéma soit au cœur du quartier et pas un peu excentré, ça leur permet aussi, d'un point de vue psychologique, de s'aventurer à franchir une ligne imaginaire qui pourrait être l'entrée de la friche »*. Un espace jeunesse a été également créé, en partenariat avec la maison pour tous. Pour Dir : « *on est plutôt dans l'esprit place publique, on s'y rassemble, on travaille aussi l'aspect culinaire. Le public c'est beaucoup…. des jeunes qui sortent, mais on a aussi beaucoup de familles et c'est ça qui est intéressant, c'est qu'on a vraiment un public très mélangé donc c'est dans ce sens-là que je dis l'esprit friche…. Il ne faut pas que ce soit un lieu bobo, parce que ça je supporte pas…. ni un lieu de quartier avec…. où on traite que sur des publics spécifiques avec une image en plus des habitants du quartier qui est vraiment….* ».

Enfin, le territoire c'est aussi la ville dans laquelle le site est implanté car le public vient majoritairement de la ville. La Scic-culture jouit en outre d'une grande notoriété aux niveaux national et international. « *Après, il y a une dimension beaucoup plus large qui est la ville et voire la métropole, sur la dimension de public et d'attractivité de ce site et de ce qu'il peut représenter. Après, il y a une dimension beaucoup plus large qui fait que c'est un site que des gens de passage dans la ville viennent voir ou simplement sur lesquels on lit des choses dans les journaux parce qu'à un moment il y'a encore une forme d'expérimentation et de singularité qui s'exerce ici et que ça, c'est quand même fort* ». (Soc3)

Plusieurs personnes interrogées soulignent néanmoins le risque que la Scic-culture aspire toutes les activités et les moyens qui y sont associés, au détriment des autres acteurs présents sur le territoire. Pour Soc4, « *on est un lieu de fabrique qui doit rayonner sur la ville mais qui ne doit pas concentrer l'ensemble de l'activité culturelle sur ce même territoire* ». Quant à Soc2 en parlant du rôle de la Scic-culture sur le territoire : « *y'a ceux qui le contestent en disant « ça aspire tout et ça veut aspirer tout », y compris l'école, les lieux de formations, les nouveaux lieux du musical, etc. etc., ça aspire, c'est un aspirateur et ça ne laisse pas la possibilité, même au territoire en général de ce quartier, de pouvoir avoir la possibilité d'autres initiatives et d'être soutenu dans leurs initiatives* ». Pour Op3, la situation est plus complexe et est aussi induite par les pouvoirs publics : « *ce qu'on vit depuis deux-trois ans, c'est que les collectivités préfèrent avoir un seul interlocuteur, qui est la Scic-culture, qu'avoir dix interlocuteurs dans le quartier. C'est un choix politique. A mon sens, ce choix politique est critiquable, mais c'est un point de vue très personnel. Donc, si les collectivités ont décidé de donner davantage d'enveloppes à des grosses structures, c'est leur choix. Les petites associations, les petits collectifs qui sont sur le quartier, forcément, ils disent « La Scic-culture prend tout ». C'est une vision qui n'est pas complètement fausse mais qui n'appartient pas uniquement à La Scic-culture.* »

5. Que devient le projet culturel et artistique ?

Notre analyse met tout d'abord en exergue que le processus de gouvernance est encore en construction mais que la plupart des personnes interrogées considère que, malgré toutes les difficultés, la Scic a le mérite d'exister. Comme souligné par Soc2, « *on se rend compte que c'est quand même une énorme machine. C'est 45 000 m², soixante-dix résidents qui ont tous les problèmes qu'on peut imaginer, à la fois de producteurs ou d'artistes puisqu'il y a ceux qui produisent, arts plastiques, théâtre, machin, y'a les artistes, y'a des gens qui ont des situations qui ne sont pas faciles et faire que, malgré tout, ce lieu existe, il a fallu… j'allais dire faire des concessions, oui sans doute* ». Pour Op1, ce système est « *1 : reconnu, 2 : il garantit pour*

l'instant la destination de ce site car qui voudrait l'attaquer ou le démonter aurait profondément des difficultés à le faire…. sauf du fait du prince et encore avec un bail de 45 ans, je ne sais pas qui pourrait s'amuser à le démonter. »

La Scic semble donc avoir assumé un rôle important de consolidation et de pérennisation du projet en termes de gestion du lieu et d'exploitation du site (par exemple à travers l'adoption d'un schéma directeur, d'une programmation). Cette priorité ne s'est pas faite sans tensions. Plusieurs personnes soulignent en effet les tensions qui émergent aujourd'hui, d'une part, en ce qui concerne l'évolution du projet artistique et culturel et, d'autre part, sur le manque de vision de ce que sera le projet de la Scic-culture à l'avenir. Concernant le projet, plusieurs tensions émergent notamment entre des anciens résidents, dont certains étaient fondateurs de du projet, et les nouveaux : « *du coup, ça a été facile de faire l'opposition entre ces gens qui étaient des anti-progrès et les autres qui avaient une vision plus moderne des choses.* » (Op2). « *Et j'pense que, au niveau culture, les résidents d'ici, qu'ils soient théâtre, danse, les beaux-arts, enfin, les arts plastiques, j'pense que y'en a qui s'y retrouvent pas quoi. Ils y sont depuis longtemps, ils y sont forcément… bonne maison, c'est pas cher, il fait beau, c'est chauffé, mais j'pense qu'ils s'y retrouvent pas réellement.* » (Op2)

Les tensions portent aussi sur les différentes fonctionnalités de la Scic-culture, entre lieu de fabrique et lieu de démonstration : « *aujourd'hui, si vous regardez le site de la Scic-culture, on parle uniquement des expositions, des temps de diffusion en fait… mais l'activité de fabrique est totalement invisible, donc là il y a quand même une tension, une discussion mais ça…. de toute façon, la direction…. enfin me concernant j'ai toujours été très claire, c'est pas une dispute mais en tout cas nous on crée la tension pour garder cet équilibre entre notre lieu de jour et le lieu de démonstration.* » (Soc4)

Les propos de Op2 complètent ce sentiment : « *Oui, pour moi, ça valait le coup (de rester à la Scic-culture), y'avait un sens. Maintenant, si c'est pour avoir des beaux lieux, mais… faire un espèce de sous parc d'exposition… même si faut faire rentrer des ronds pour faire vivre le truc… on s'y retrouve plus vraiment quoi.* »

D'après nos interlocuteurs, la Scic-culture est aujourd'hui à une période charnière, qui pourrait être l'occasion de remobiliser les collectifs, de mettre en commun ses idées et de renforcer la dynamique coopérative de la Scic. Comme l'explique Soc3, « *il y a une grande question qui se pose aujourd'hui pour la coopérative qui est la question de construire le projet de demain…parce que la Scic-culture a subi de profondes transformations là depuis 6-7 ans, à travers notamment les financements publics obtenus en 2013, ça, ça a été clairement un moment fort pour la Scic. Mais là, on faisait un constat partagé, y'a pas que moi, y compris par le*

président d'ailleurs et le directeur, on arrive au bout d'un cycle de transformation notamment physique, mais pas que, bien sûr de transformation aussi de l'activité et tout ça. (…) Ce qu'on s'est dit c'est qu'on voulait vraiment mener cette réflexion collectivement et que là peut être à l'endroit de la coopérative, elle allait redevenir forte parce que…de l'aveu du président lui-même, ils n'allaient pas, président et directeur, ouvrir cette page et l'écrire seuls, il fallait….ils n'étaient pas sûrs d'avoir la réponse absolue à cette question, ils avaient le sentiment que là justement il fallait….y aurait moins une espèce de moteur d'ensemble un peu comme ça systématique, que c'était plus sans doute quelque chose d'un peu partagé entre tout le monde sur le sens donné pour la suite. Donc en fait, je crois qu'il y a plein de pistes possibles…. mais en fait aujourd'hui aucun d'entre nous seul ne saurait l'écrire, ça ne s'écrira que ensemble. »

Conclusion : La Scic-culture, un espace public de proximité en construction

Le cas de la Scic-culture est assez emblématique de l'adoption d'un statut de Scic pour un ensemble de raisons assez diversifiées. Le statut de Scic semble être le meilleur compromis possible pour intégrer à la fois différents projets et de multiples parties prenantes aux intérêts hétérogènes. D'une part, ce statut « rassure » les acteurs institutionnels étant donné la taille du projet et les subventions qui sont en jeu tout en constituant une alternative à d'autres formes de gestion d'établissements culturels octroyant plus d'autonomie aux porteurs du projet. D'autre part, ce statut permet d'intégrer plusieurs parties prenantes autour d'un projet, parmi lesquels les acteurs institutionnels, les salariés, les acteurs du territoire (dont les habitants du quartier) et les acteurs artistiques ou culturels (les résidents). Ce multi-sociétariat est néanmoins un défi quotidien car l'animation d'une vie coopérative entre acteurs aux intérêts si différents suppose la mise en place d'une série de dispositifs de participation et de débat.

Cette étude de cas révèle la difficulté de poursuivre plusieurs projets de front : un projet artistique et culturel présent dès le départ, certes en lien avec un territoire, un projet de territoire, à construire avec la participation d'une diversité d'acteurs et en particulier celle des habitants qui n'était pas automatique, et un projet économique, comportant des enjeux économiques, techniques et financiers liés à l'exploitation d'un site de taille importante. L'analyse met en avant l'importance de la dynamique temporelle, où des projets se construisent parfois en parallèle, parfois conjointement, parfois l'un au détriment de l'autre. L'équilibre est donc instable, sans cesse à reconstruire, en fonction des parties prenantes et des contraintes de l'environnement. Au moment de notre enquête, la Scic-culture semble avoir consolidé son projet économique, renforcé son ancrage au sein du quartier et la participation des habitants et mis en place différents dispositifs afin d'encourager l'investissement des résidents dans le

projet. Des ouvertures ont été faites vis-à-vis des salariés mais des tensions restent présentes entre l'équipe de direction et l'équipe opérationnelle du point de vue de leur participation à la vie coopérative.

La relation au(x) territoire(s) est complexe. La Scic-culture est un projet inscrit sur un territoire particulier, c'est en ce sens par sa taille et sa dynamique un projet de territoire, une friche industrielle, dans un quartier en difficultés sociales et économiques. En même temps elle a dû construire progressivement son lien au territoire car le projet artistique et culturel de départ n'était pas forcément accessible à la population du quartier. La Scic-culture constitue un territoire de projet : elle émerge d'abord comme outil de gestion d'un espace, puis se développe autour d'un projet de territoire en créant des dynamiques d'acteurs impliqués aux différentes échelles. La Scic-culture est typiquement un territoire de projet multi-scalaire, du quartier à l'international, devant à chaque échelle qualifier son projet de manière spécifique. Plus que des échelles, le(s) territoire(s) peuvent être analysés comme des cercles concentriques, conduisant aussi à relativiser la distinction entre dimension interne et dimension externe. En ce sens, le statut de Scic contribue à relativiser cette distinction ou plutôt à embarquer ces dimensions et les acteurs qui y sont associés au sein d'un projet global multi-scalaire.

Pour conclure, La Scic-culture est à un moment charnière de son histoire, un moment où le projet de la Scic-culture est à réécrire collectivement. Les entretiens concordent sur le fait que la Scic-culture a une volonté d'ouverture et de participation élargie en créant des espaces de débat et de discussion. Ce faisant, la Scic devient un espace public de proximité, associant l'artistique et le culturel, l'économique et le politique (Dacheux et Laville, 2003).

Bibliographie

Dacheux E., Laville J.-L. (ss. La coord.) (2003), *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS éditions, Hermès n° 36, 2ème trimestre 2003.

Cornforth C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.

Philippe H. (2010), « Quel devenir pour les friches culturelles en France ? », Vol. 1, *rapport de synthèse, recherche réalisée dans le cadre du projet CPER 2008-2009 Haute-Normandie*, « La friche, cadre d'une aventure culturelle et espace urbain polyvalent et durable. »

Lextrait F. (2001), *Friches, laboratoires, fabriques, squats... et autres projets pluridisciplinaires. Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Paris, La Documentation française.

Lextrait F., Kahn F. (2005), *Nouveaux territoires de l'art*, Paris, Sujet/Objet éditions.

CAS ALIMENTAIRE N°1

La Scic-Pain : articuler dans le temps logique citoyenne territorialisée et logique gestionnaire[8]

Introduction

Scic-Pain est une Scic-Sarl, créée en 2013 par deux entrepreneurs pour essaimer l'initiative marseillaise de boulangerie solidaire (P&P) sur plusieurs territoires et en chapeauter le réseau. P&P fabrique du pain biologique en s'appuyant sur une Association Chantier d'Insertion et le vend auprès d'acteurs de la restauration collective. Il s'agit donc d'employer un public éloigné de l'emploi dans un objectif d'insertion socioéconomique autour de la fabrication de pain biologique. Scic-Pain apporte son expertise dans le travail d'accompagnement du montage de chaque unité de production essaimée et dans celui de la structuration des filières locales blé – farine – pain biologique.

Scic Pain est aussi un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) depuis 2016. Son originalité parmi les cas étudiés est d'avoir un ancrage territorial au fondement du projet et d'assurer son développement dans le cadre de partenariats renforcés avec le secteur privé. Elle se situe dans un secteur d'activité, celui de l'alimentation, en fort développement aujourd'hui et a joué de ce point de vue un rôle précurseur.

Dans ce chapitre nous présentons l'étude de cas. 11 entretiens semi-directifs ont été réalisés comme présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés

Entretiens réalisés	**Codage**
Un des deux cogérants	Dir
Le président de l'association-sociétaire	Pdt soc
1 sociétaire fournisseur sociétaire	Soc1
1 filière sociétaire	Soc2
Le directeur d'une antenne sociétaire	Dir Ant soc
1 partenaire public Région	PP1
1 partenaire public Département	PP2
1 partenaire public Pôle emploi	PP3
1 financeur Fondation	Fin1
1 financeur fondation	Fin2
1financeur Business angel	Fin3-soc

8 Cette étude de cas a été amorcée par le travail doctoral de Céline Bourbousson. (2018)

1. A l'origine une association humanitaire

Le projet de P&P se développe à la fin des années 80, d'abord de façon informelle dans un contexte d'ouverture des pays de l'Est à la démocratie et plus particulièrement de la Roumanie confrontée à l'héritage de Ceaucescu (Champeix P., Fernandez G., 2012). Face à l'extrême dénuement du pays, un petit groupe de personnes s'organise dans le sud de la France pour amener un premier convoi en Roumanie dans le cadre d'un collectif « Un Geste pour la Roumanie » en 1992. Puis en 1993 ils décident de fournir des boulangeries solidaires clés en main toujours en Roumanie et de former la population locale à la fabrication du pain et à la gestion de la boulangerie : c'est ainsi que nait l'association P&P et son lien avec l'entreprise Humanitaire EquiLibre à Lyon avec laquelle ils partagent une vision commune de l'intervention humanitaire. Dès 1996, l'idée de développer une boulangerie solidaire à Marseille est testée et un projet expérimental émerge en partenariat avec un centre de formation en 1999 autour d'un stage de formation à l'emploi. P&P s'est ainsi inscrit progressivement dans le champ de l'insertion. L'association est agréée en tant que chantier d'insertion en 2005. Ainsi Pdt-soc souligne « *Quand on a monté la dernière boulangerie [en Roumanie] on s'est dit bon on va pas faire ça toute notre vie, il faut aussi aider nos jeunes de quartiers, donc on a imaginé l'ouverture d'une boulangerie solidaire qui permettrait de distribuer aux Restos du Cœur, notre premier client. C'était du troc à l'époque : les Restos du Cœur achetaient la farine, la donnaient à Pain & Partage qui fabriquait avec des emplois aidés.* »

En 2011, un nouveau tournant est engagé avec l'orientation vers une production de pain biologique dans le cadre d'une opportunité de marché en direction des écoles publiques de Marseille en partenariat avec la Sodexo. Ce grand groupe de restauration collective ayant pour objectif de fournir du pain biologique aux établissements scolaires, P&P a dû revoir son mode de production et changer d'échelle puisqu'il a fallu passer d'une production de 400 pains traditionnels quotidiens à 6000 pains biologiques en 2017.

Pour accompagner cette bifurcation que nous qualifions de tournant entrepreneurial (Bourbousson, 2018) deux salariés ont été recrutés en 2011 avec des compétences complémentaires, l'un spécialisé sur l'Insertion par l'activité économique et la direction d'établissement, l'autre sur la recherche de financement et les modèles économiques de soutien. Ce dernier était déjà trésorier de l'association P&P. Il s'agissait de préfigurer la création de la Scic dont ils sont devenus cogérants par la suite.

Avec la création de la Scic en 2013, on passe d'un modèle d'artisanat de l'insertion à un modèle plus entrepreneurial, avec une modification des *process* de production *via* une semi-industrialisation et une réflexion sur la politique d'approvisionnement jugée peu cohérente avec

le sens de l'écosystème du projet, puisque les fournisseurs de farine n'étaient pas locaux et la farine intégrait des produits chimiques. La Scic vise le développement d'un réseau de boulangeries solidaires sur le territoire national. Ces boulangeries ont été essaimées à Marseille dans les quartiers Nord, à Montpellier, Calais, Lyon (qui a fermé fin 2018), tandis que sont en projets, Bordeaux et Dijon. La Scic, au-delà de l'essaimage, se positionne sur la structuration et le développement de filières locales de pain biologique sur le territoire national.

2. Le tournant entrepreneurial : le choix de la Scic, la labellisation PTCE

L'objet social de la Scic est précisé statutairement en ces termes :

« La coopérative, initiée par l'action de P&P, a pour objet d'étudier, d'organiser, et de promouvoir soit directement, soit indirectement en collaborant avec tous organismes existants, toutes actions destinées à renforcer, initier des actions relevant d'initiatives d'économie sociale et solidaire et plus particulièrement de :

- *créer des unités de production dans le domaine de la boulangerie et activités connexes*
- *développer des services à destination des unités de production créées ;*
- *favoriser les coopérations et les structurations dans la filière blé-farine-pain ;*
- *de manière plus générale développer et animer un réseau d'entreprises d'insertion par l'activité économique ou d'entreprises « insérantes » ancrées sur les réalités locales et territoriales aux niveaux national et international ;*
- *mettre en œuvre des actions favorisant la qualification et l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi pérenne ;*
- *mettre en œuvre des politiques publiques relevant de l'économie sociale, solidaire et responsable. »*

Le choix du statut Scic est lié à une double volonté : mettre en réseau et développer les interactions entre des acteurs autonomes mais liés par un devenir commun. La Scic permettait ainsi d'associer des parties prenantes élargies tout en renforçant l'enjeu d'élaborer un modèle économique viable dans le temps.

La Scic a été lauréate du second appel à projet PTCE en 2016. Le PTCE, en tant que réseau de boulangeries solidaires, vise à chapeauter, fédérer et animer les différentes unités de boulangeries qui ont fait l'objet d'un essaimage, soit 4 unités essaimage : Marseille Nord, Calais, Lyon et Montpellier. L'unité de Lyon a fermé à la fin de l'année 2018. Chaque boulangerie solidaire s'appuie sur des dispositifs de l'Insertion par l'Activité Economique (Association Chantier d'Insertion ou Entreprise d'Insertion). Si à l'origine le modèle associatif

était dominant, le statut d'entreprise d'insertion tend à prendre le pas, suscitant des débats au sein de la gouvernance.

3. L'activité de la Scic-Pain : Formaliser le modèle de boulangerie solidaire, essaimer et construire des filières

La Scic-Pain organise son activité autour de quatre axes principaux :

- La création de boulangeries solidaires qui vise la fourniture de pains biologiques et d'autres produits de boulangerie à la restauration collective en direct ou par le biais de groupes de restauration collective en ciblant aussi les associations caritatives, établissements médico-sociaux, établissements scolaires, restaurants d'entreprises, groupes d'achats solidaires.
- La dynamisation de la filière blé / farine / pain dans une logique de circuit court et de transition écologique :
  - •une farine biologique issue du territoire dans une logique de rapprochement des zones de consommation et des zones de production,
  - • une farine issue de différentes variétés de blé tendre adaptées aux terroirs de production, sans adjuvant chimique, favorisant la préservation de la biodiversité et limitant les facteurs allergènes (utilisation de semences « naturelles » et non de semences à pousse rapide – et donc à tige courte – concentrant le gluten dans les grains de blé),
  - • des rapports directs et respectueux des différentes étapes de la filière permettant une considération et une meilleure valorisation du travail effectué par les différentes parties prenantes entre acteurs non monopolistiques,
  - • une traçabilité tout au long des différents processus…
- L'insertion par l'activité économique et la sécurisation de parcours professionnels dans les métiers de la boulangerie ou activité connexe, secteur en plein développement : les modes et les process de fabrication (entre activité artisanale et semi-industrielle) ainsi que la pédagogie déployée au sein des boulangeries créées permettent d'accueillir des personnes de premier niveau de qualification dans un cadre insérant et de révéler des aptitudes, des compétences et des projets professionnels dans le domaine de la boulangerie.
- La capitalisation et l'innovation au sein d'une cellule recherche et développement : La collaboration a pour objectif de garantir une formalisation de la capitalisation sous format variable sur des thématiques telles que : Economie plurielle, initiative locale, éthique et économie… Les partenaires associés à cette cellule sont le LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail), l'INRA (institut national de la recherche agronomique, et plus particulièrement le Centre INRA PACA), l'ITAB (institut technique de l'agriculture

biologique) et l'IRSTEA (institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, ex CEMAGREF).

Les associations ou entreprises d'insertion qui sont le fruit de l'essaimage s'intègrent dans un mode d'organisation horizontal, la Scic-Pain étant au service des membres du réseau « *au service d'une intelligence coopérative* » (Dirsoc). Pour les associations, des rencontres régulières tous les deux mois entre la Scic et les équipes viennent compléter l'Assemblée Générale annuelle, tandis que, pour les entreprises d'insertion, le rythme des rencontres est trimestriel.

Les partenaires techniques du projet, qui ne sont pas associés directement tels que Pôle emploi, ou le Service insertion du département, sont invités sur chacun des territoires à des comités de pilotage permettant de discuter des avancées du projet, de s'accorder sur des priorités Enfin des rencontres Pep's sont régulièrement organisées pour réunir les personnes et les organisations susceptibles d'être intéressées par le projet de la Scic et des boulangeries solidaires. C'est aussi l'occasion de réunir des organisations sociales et caritatives, qui ont été au cœur de l'émergence de l'association d'origine même si elles ne contribuent aujourd'hui que de façon très minoritaire au chiffre d'affaire de Scic-Pain. Les partenaires et clients principaux –grandes entreprises- sont très peu visibles.

Les organisations essaimées sont des franchisés et versent une part de la marge brute de chaque unité de production à Scic-Pain en contrepartie de l'ingénierie de projet et l'accompagnement réalisé. Il s'agit de consolider le réseau et de construire collectivement les compétences. La franchise est adossée à un contrat de marque qui est conditionné par la signature d'une charte nationale qui vise « *à sécuriser le projet* » d'après les termes employés par les deux dirigeants. Il y a donc création de standards pour réduire l'incertitude et développer des relations de confiance

La Scic gère ses propres salariés, soit 4,5 postes. Chacune des autres structures sous forme d'association ou d'entreprise d'insertion prend en charge directement ses salariés (directeur, encadrant ou salariés en insertion), sachant que la stabilité des salariés en insertion dépasse rarement 18 mois.

Au total on dénombre autour de 150 salariés, la seule ACI du territoire marseillais en comptant 30 en moyenne. Il n'y a ni représentation du personnel, ni présence syndicale. Ces salariés ne disposent pas de droits de vote et ne sont qu'indirectement associés à la gouvernance, à travers le collège qui représente l'ensemble des unités de production.

4. Une gouvernance multi parties prenantes verrouillée par les cogérants mais au service des coopérations

Scic-Pain a défini cinq collèges dont les membres sont majoritairement situés en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, mis à part ceux du collège unités de production

- le collège salariés qui dispose de 50% des droits de vote et se compose des deux co-gérants de la Scic
- le collège unités de production de boulangeries solidaires dispose de 20% des droits de vote,
- le collège filière blé/farine/pain qui dispose de 10% des droits de vote,
- le collège clients des unités de production qui dispose 10% des droits de vote,
- le collège partenaires et personnes ressources qui dispose de 10% des droits de vote.

Le choix des cinq collèges exprime la volonté des fondateurs d'intégrer l'ensemble des activités que développe la Scic. Ce choix donne aussi des marges de manœuvre importantes aux deux codirigeants qui détiennent à eux seuls 50% des droits de vote, tandis que les unités de production essaimées sur le territoire national en détiennent 20%. Les autres collèges visent à renforcer l'implication des acteurs de la filière, même si jusqu'à maintenant ils sont peu présents dans la gouvernance, bien que très liés au projet. Les dirigeants ont choisi de resserrer la gouvernance à un nombre très limité d'acteurs. Le fait de devenir sociétaire reste d'ailleurs facultatif, la part sociale est à 100 euros et il faut prendre au moins 5 parts.

5. Conjuguer logique civique et logique gestionnaire : une fabrique de la coopération territorialisée par à coup

La logique citoyenne est très en lien avec la double dimension d'insertion et de construction d'une filière territorialisée sur le pain biologique tandis que la logique gestionnaire met l'accent, sur la recherche d'efficacité, de rationalisation et d'autonomisation des financements publics. Ces deux logiques traversent toute l'organisation et la stratégie de la Scic-Pain. Elles apparaissent toutefois difficiles à mettre en oeuvre conjointement, l'une prenant le pas sur l'autre selon l'étape du développement de la Scic. Ces deux logiques n'apparaissent cependant pas en tension, mais elles font l'objet d'une hybridation rendue possible par deux dynamiques : la première porte sur le fait que l'objectif de produire une filière bio de qualité s'inscrit dans une logique plus technique que politique et ne vient pas heurter de front la logique gestionnaire ; la seconde tient au fait que l'accent mis sur la territorialisation de la filière bio du pain est susceptible de fédérer des acteurs hétérogènes sur le territoire et fait compromis autour de la prise en compte de l'impact social .

Sans qu'il ne fasse état de tensions, l'un des partenaires publics de la Scic souligne que l'association était à son origine « *une affaire de cœur* » alors qu'avec la Scic, on est rentré dans une « *logique stratégico-économique* ». On observe aussi que l'essaimage sur d'autres territoire et la construction du modèle économique adapté est venu limiter l'approfondissement des partenariats sur le territoire d'origine.

La logique gestionnaire a aussi été renforcée par la part croissante qu'occupent les financements venant de Fondations ou de *business angels* locaux dans le total des financements de la Scic. Pour eux la plus-value de ce type de projet est majoritairement sociale, faire de l'insertion en faisant du pain de qualité. Ils sont sensibles aux processus de rationalisation mis en œuvre plus qu'aux dispositifs d'association à travers la gouvernance. Si la dimension coopérative apparait à certains comme un handicap ils valorisent plutôt le modèle d'entrepreneuriat social et la finalité sociale de l'activité. Certains affirment clairement s'engager dans une logique philanthropique, se préoccupant moins de rentabilité que d'impacts.

Cette logique gestionnaire est enfin soutenue par la nature des partenariats mis en œuvre avec les acteurs locaux de la restauration collective, le plus souvent des grandes entreprises nationales voire multinationales, pour pouvoir garantir des débouchés conséquents à la production de pain biologique par des salariés en insertion. A Marseille, c'est l'entreprise Sodexo, leader de la restauration collective, qui assure une part des débouchés. A Montpellier, l'unité de production a comme client principal la SNCF avec la distribution de pains bio dans ses cantines. A Lyon, c'est EDF qui permettait d'assurer la distribution des pains nécessaires à la pérennisation du modèle économique.

L'ancrage dans le territoire, à travers la construction d'une filière bio territorialisée du pain apparait alors comme une force de rappel, quand les pratiques de la Scic s'orientent trop vers le seul modèle économique de la boulangerie solidaire.

Conclusion

La Scic-Pain s'efforce de construire un projet de territoire en structurant une filière du pain bio et en développant un modèle viable de boulangerie solidaire dans le cadre de dispositifs d'insertion. Sa gouvernance, bien que constituée de cinq collèges, laisse peu de place à la participation mais la rend possible. Le modèle de management, assez classique, fonctionne sur une organisation horizontale des franchisés, mais avec des injonctions d'efficacité à travers la franchise sociale et la mise en œuvre de standards. Ce modèle, voit cet impératif d'efficacité se renforcer avec la place occupée par les financements privés (fondations et *business angels*) dans les boulangeries solidaires et par les partenariats sur les marchés avec de grandes entreprises

qui contribuent à introduire des dispositifs de gestion et des normes d'efficacité propres au secteur conventionnel. L'effet immédiat est alors d'interroger la pertinence du modèle coopératif dans la réalisation du projet de boulangeries solidaires. D'autant que le projet de la Scic se heurte à la difficulté de construire des partenariats originaux sur chacun des territoires de l'essaimage. Il en résulte un recentrage de l'action de la Scic sur un travail du -et avec le – territoire qui lui par contre se nourrit du modèle coopératif. On observe ainsi pour la Scic-Pain la combinaison distendue et souple de logiques d'action civique et gestionnaire en phase avec un modèle d'entrepreneuriat social, mais fragilisant l'ossature coopérative.

Bibliographie

Bourbousson C. (2018). *La « mise en dispositif » de réseaux territorialisés d'organisation, quel travail institutionnel à l' œuvre?*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Aix-Marseille Université, Soutenue le 5 juin 2018, 387 p.

Bourbousson C., Richez-Battesti N. (2017), « Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur », *RECMA*, n°343, pp. 57-73.

Champeix P., Fernandez G. (2012). « La multiplication des pains », *Le Sociographe*, n°4, p. 55-62.

CAS ALIMENTAIRE N°2

Scic Alimentaire : coopération, multisociétariat, et formalisation des valeurs

Introduction :

Scic-alimentaire est une Scic de la filière alimentaire-bio et circuit court. Elle se positionne sur l'aval de la filière, à savoir sur des activités de distribution et de transformation de produits alimentaires bio et locaux, et n'intègre pas à ce jour d'activités productrices ou d'élevage. Son objectif est d'accompagner des porteurs de projet dans des activités de distribution (épiceries principalement) et de transformation (brasseries, boulangeries, traiteurs, chocolateries…) de produits alimentaires bio et circuit court. Le projet de Scic-alimentaire est porté par la promotion des valeurs coopératives, par la défense d'un modèle alimentaire de transition vers le développement durable et la mise en avant d'une conception collective et solidaire de l'entrepreneuriat. Concrètement, Sic-alimentaire accompagne des entrepreneurs en leur offrant des conseils et services mutualisés adaptés aux spécificités des activités de distribution et de transformation de la filière alimentaire bio.

Scic-alimentaire est née en 2012 sous le statut de Scic SARL (début de l'activité en 2013), puis a adopté le statut de Scic SA et de Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) en 2016. Au 1er semestre 2018, elle comprend un peu plus de 100 membres et accompagne 36 activités. Depuis sa création, l'entreprise connaît un fort développement. Elle attire un grand nombre de porteurs de projets désirant monter leur affaire dans la filière alimentaire bio et circuit court. Elle a créé plus de 80 emplois et 18 entreprises depuis qu'elle existe. La Scic est perçue comme un modèle dans la filière, reconnue à l'échelle locale et nationale par l'obtention de différents prix. Nous la présenterons ici à la lumière des thématiques centrales mobilisées dans le cadre du projet ANR dans un premier temps, puis soulignerons dans un second temps ses spécificités en matière de coopération, le multisociétariat propre aux Scic soulevant en effet souvent des questionnements sur la manière de faire coopérer de acteurs aux attentes diverses.

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés sur le cas Scic-alimentaire[18]

Entretiens réalisés	Codage
Co-directeur	Co_dir
Entrepreneur-salarié d'une activité intégrée	Act_int1
Entrepreneur-salarié d'une activité intégrée	Act_int2
Entrepreneur d'une activité associée (statut Scop)	Act_assoc1
Membre d'une activité associée (statut associatif)	Act_assoc2
Ancien salarié de la Scic, actuellement sociétaire dans le collège « Partenaire et sympathisants »	Soc_part
Salarié	Sal
Chargé ESS d'une collectivité publique 1	Ext1
Chargé ESS d'une collectivité publique 2	Ext2
Membres de l'URScop (entretien collectif)	Ext3
Maraicher fournisseur de la Scic (membre de Scop-paysans)	Ext4

1. Le cas Scic-alimentaire : éléments de synthèse

1.1. La gouvernance de Scic-alimentaire

La direction de la Scic est assurée par trois membres de l'équipe fournissant les services administratifs aux activités membres, l'équipe interne. Celle-ci est composée de dix salariés. Cette équipe constitue une première catégorie d'associés de la Scic. L'équipe interne fournit aux activités membres de la Scic un pack plus ou moins complet des services de d'accompagnement, de gestion comptable, fiscale, sociale et informatique, en contrepartie du paiement d'une contribution coopérative calculée sur leur valeur ajoutée dégagée par chacune des activités.

Deux grands types d'activités sont différenciés, renvoyant à deux catégories supplémentaires d'associés. La première catégorie concerne les activités dites « intégrées ». Celles-ci, un peu plus d'une quinzaine, sont hébergées dans une composante CAE de la Scic. Une des particularités des activités intégrées est qu'elles ne disposent pas de la personnalité morale. Les personnes à la tête de ces activités ont signé un Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (CESA) avec la Scic (voire un Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise avant le CESA) et sont autonomes dans la gestion de leur affaire, sauf en ce qui

[18] A ces entretiens s'ajoute l'exploitation de l'entretien d'un (ancien) salarié de Scic-alimentaire mené il y a plusieurs mois dans le cadre d'un autre projet de recherche conduit par certains des membres du groupe ANR Coop-in-and-out et lors duquel des premiers contacts avec Scic-alimentaire avaient été pris.

concerne les services que leur fournit la Scic. A ce titre, les activités intégrées bénéficient obligatoirement de tous les services fournis par l'équipe interne. Aussi, les activités intégrées sont celles dont l'investissement de départ est inférieur à un certain seuil. Au-delà de ce seuil, les activités membres de la Scic entrent dans une autre catégorie d'associés, les activités dites « associées ».

A la différence des activités intégrées, les activités associées -une vingtaine d'activités- sont des structures juridiques autonomes, ayant principalement le statut de Scop, SAS, SARL ou d'association. Leur autonomie juridique s'explique par le niveau élevé des investissements qu'elles peuvent nécessiter au départ. Si celui-ci dépasse un seuil (50 000€), l'activité sera « associée » afin de ne pas déstabiliser l'équilibre économique de la Scic si l'activité était amenée à disparaître. Ces structures sont toutefois en lien capitalistique avec la Scic. Celle-ci détient au minimum 10% du capital de chaque activité associée, activité dont la structure est elle-même au capital de la Scic. Lorsqu'il s'agit d'associations, la Scic est adhérente à l'association qui détient en retour des parts dans celle-ci. A la différence des activités intégrées, les activités associées sont libres de choisir tout ou partie des services offerts par la Scic, le service d'accompagnement étant toutefois obligatoire. Finalement, incluant une composante CAE et composée d'activités bénéficiaires aux statuts très différents, Scic-alimentaire apparaît, comme « un modèle hybride d'entreprise étendue à mi-chemin entre CAE et groupe d'économie solidaire », ainsi qu'elle se présente elle-même.

Une dernière catégorie d'associés composant le multisociétariat de Scic-alimentaire est la catégorie « partenaires et sympathisants ». Cette catégorie renvoie à toutes les personnes n'entrant pas dans les trois catégories précédentes et apportant un soutien à la Scic. Ces sont généralement des amis, des membres de la famille, des anciens membres de la Scic ou des personnes qui en défendent les valeurs.

Scic-alimentaire a le statut commercial de société anonyme. Elle dispose d'un conseil d'administration (CA). Celui-ci est composé de représentants des activités intégrées et des activités associées ainsi que des co-directeurs, qui représentent également en même temps l'équipe interne dont ils sont membres. Concernant les assemblées générales (AG), les membres de la Scic ont fait le choix de faire correspondre à chaque catégorie d'associés un collège de vote avec pondération différente des voix et application de la règle de la proportionnalité. Les choix de pondération ont été réalisés sur la base d'un argumentaire s'appuyant sur le niveau de risque qui impacterait les activités en cas de problème économique rencontrés par la Scic. En effet, les activités qui auraient le plus à perdre seraient les activités intégrées. C'est pourquoi plus de poids a été attribué au collège des activités intégrées (40%), les activités associées et l'équipe interne étant toutes deux affectées de la même pondération (25%), les 10% restant correspondant au collège des « partenaires et sympathisants ».

1.2. Frontière in/out et formalisation des valeurs portées par Scic-alimentaire

L'originalité et la complexité organisationnelle de Scic-alimentaire font éclater la question des frontières de l'entreprise et de la coopération interne/externe. Ceci n'est pas sans lien avec le fait que les Scic sont des sociétés caractérisées par le multisociétariat. Un enjeu fondamental pour elles est alors de mobiliser autour d'un même projet collectif et d'utilité sociale des catégories d'individus aux intérêts parfois très différents. Dans Scic-alimentaire, la coopération repose très fortement sur l'importance donnée aux valeurs défendues par les membres de la Scic pour mener à bien leur projet de promotion d'un modèle d'alimentation durable favorisant la consommation de produits alimentaires bio et défendant une conception collective de l'entrepreneuriat. Dans le cadre d'un travail collectif mené sur plusieurs années, les membres de la Scic ont progressivement explicité un ensemble de conditions à respecter pour qu'un porteur de projet candidat à l'entrée dans la Scic puisse effectivement intégrer celle-ci, après présentation de son dossier et délibération opérée par le CAde la Scic. Ces conditions régulatrices des entrées et sorties des activités de la Scic se comprennent en lien fort avec les valeurs défendues par ses membres dans sa filière. Elles ont été formalisées dans un « cahier des charges », outil sur lequel s'appuie le CAde l'entreprise pourjustifier l'intégration d'activités nouvelles mais également la sortie de celles dont les efforts sont considérés comme insuffisants pour tendre vers le respect du projet de la Scic. Ce « cahier des charges » participe fortement de la définition des frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. Il a été conçu de manière à ce que les critères le composant soient vérifiables. C'est pourquoi ceux-ci sont généralement quantitatifs, permettant ainsi d'évaluer le plus objectivement possible la mesure dans laquelle les activités portent les valeurs de la Scic. Les critères composant à ce jour le cahier des charges peuvent être regroupés en quatre grandes catégories résumées dans l'encadré suivant.

Encadré 1. Les critères à respecter pour être activité membre de Scic-alimentaire

- **Critère de localisation territoriale**
  - 150 km autour du siège social de la SCIC
- **Critères de spécificité des produits vendus**
  - Secteur d'activité alimentaire: au moins 50% du chiffre d'affaires de l'activité
  - Pas d'OGM
  - Part minimale d'achats bio
  - Part maximale d'achats à la grande distribution
  - Part maximale d'achats de surgelés
  - Critères métiers (négoce: 25% min. de vrac, restaurant: offre végétarienne, vin: souffre..)
  - Part minimale d'achats en circuit court
- **Critères économiques et financiers**
  - Participation de la SCIC au capital des activités associées (10% mini.)
  - Coopération: proposition obligatoire de présence des salariés au capital des activités associées
  - Recours aux services mutualisés (pack plus ou moins complet selon que l'activité est intégrée ou associée
- **Critères sociaux-RH**
  - Echelle de revenus (1 à 3 max)
  - Salaire max < 5 SMIC

Source : encadré construit par nos soins à partir des critères du « cahier des charges » de l'entreprise

1.3. Le management au sein de Scic-alimentaire

De manière générale, les activités, qu'elles soient intégrées ou associées, sont autonomes et libres de mettre en œuvre leurs propres règles internes de gestion. L'autonomie des activités constitue un avantage certain et une liberté d'action importante pour les entrepreneurs membres de la Scic. Les entrepreneurs à la tête des activités sont ainsi libres du choix de leurs fournisseurs. C'est un atout important car cela leur permet de répondre aux demandes spécifiques et souvent très différentes selon que le client/l'activité est en ville ou sur un territoire plus isolé. Les activités sont également autonomes en matière d'organisation interne, excepté bien évidemment en ce qui concerne les services mutualisés dont elles bénéficient en tant que membres de la Scic. Elles sont également libres dans le choix du système de rémunération propre qu'elles mettent en œuvre ou encore en matière de recrutement.

Dans les faits toutefois, puisque toutes les activités bénéficient d'un service d'accompagnement, l'accompagnateur membre de l'équipe interne de la Scic, avec qui elles ont des rendez-vous réguliers dans l'année, est une personne ressource importante. Il est à même de donner un avis sur ce qu'il faudrait faire au regard de ce qu'il constate ailleurs et de sa connaissance des métiers de la filière. Mais l'accompagnateur n'est aucunement dans une relation hiérarchique avec les activités quel que soit leur statut. Il est davantage dans une position de conseil ou d'alerte et assure une fonction de lien social non négligeable entre les personnes à la tête des activités et la Scic de façon générale. En effet, certains entrepreneurs – surtout des transformateurs – travaillent seuls et l'accompagnateur peut être vu comme une personne qui, à côté de son suivi et des conseils techniques qu'il peut donner, participe à atténuer un sentiment d'isolement ou de solitude dans le métier.

En ce qui concerne les relations entre activités, il est notable que si du point de vue statutaire, une distinction est opérée comme nous l'avons vu entre activités intégrées et activités associées, dans le fonctionnement réel de la Scic, les membres des activités ne font pas cette distinction ou la connaissent à peine pour certains. En tout cas, elle n'apparaît pas comme fondamentale pour eux. Il n'y a ainsi pas dans la Scic de stratégie interne propre à chaque collège, et en particulier ici entre les collèges des activités intégrées et des activités associées.

Les activités échangent entre elles *via* les outils informatiques et de communications mis en place par l'équipe interne dans les services de mutualisation proposés. Des échanges fréquents par messagerie interne se font au sujet des bons plans existant dans la filière, de la qualité de certains produits ou encore des tarifs des fournisseurs. A ce titre, l'équipe interne œuvre notamment à la mutualisation d'achat de certains biens ou services, permettant aux activités de bénéficier de baisse de tarifs.

Certaines activités peuvent être en relation clients-fournisseurs entre elles, lorsque l'acheteur est une épicerie et le vendeur un transformateur de la Scic par exemple. De ce point de vue, la Scic n'oblige en rien les distributeurs – les épiceries essentiellement – à se fournir auprès des transformateurs internes, ce que certains peuvent déplorer, en particulier lorsqu'ils sont

transformateurs. En effet, vendre aux épiceries de Scic-alimentaire serait un moyen pour les activités transformatrices d'écouler leurs produits, tout en mettant en avant les principes de solidarité et de défense commune de l'agriculture bio, dans le prolongement des valeurs défendues par la Scic.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'équipe interne, elle est organisée en différents pôles (accompagnement, informatique, comptabilité/sociale) qui se réunissent régulièrement afin de répondre au mieux aux demandes des activités et traiter des problèmes existant dans la Scic. Un aspect important et revendiqué par l'un des co-directeur et co-fondateur de l'a Scic est l'absence de hiérarchie au sein de l'équipe interne. Chacun dispose d'une autonomie très forte et les réunions intra ou inter-pôles ont justement pour fonction de construire collectivement des solutions aux situations à traiter, sans qu'un « chef » n'ait à imposer son point de vue aux autres membres de l'équipe ou à décider à leur place. L'absence de hiérarchie contribue à donner une grande place aux discussions et débats pour traiter des problèmes rencontrés dans l'équipe mais aussi avec les activités.

En matière de financement de son activité, l'équipe interne dispose d'un budget propre financé en majeure partie par la contribution coopérative versée par les activités membres, et complété par des prestations proposées aux activités demandeuses en plus des services mutualisés (accompagnement spécifique par exemple) ou à l'extérieur de la Scic, comme par exemple des missions de conseils ou de formation. La Scic bénéficie également de subventions publiques qui abondent le budget de l'équipe interne. Les questions liées au recrutement dans l'équipe interne et à l'augmentation du budget de l'équipe sont traitées au CA, sur demande de l'équipe interne.

1.4. Les relations externes et au territoire

La Scic a un lien très fort au territoire puisque toute activité doit être implantée dans un rayon de 150 km maximum autour de son siège social. Cet élément constitue comme précisé dans l'encadré *supra* un des critères du cahier des charges. Relativement à la place accordée au territoire, des discussions ont eu lieu au moment de la formalisation du cahier des charges sur l'établissement d'un critère « production locale » de produits vendus par les activités. La question du « localisme » en matière de production alimentaire est toutefois problématique à définir compte tenu des difficultés pratiques à remonter, pour certains produits transformés, à l'origine des produits et matières premières initialement utilisées. C'est pourquoi plutôt que de formaliser dans le cahier des charges un critère renvoyant à la « production locale », c'est le critère « circuit-court » qui a été retenu, celui-ci étant saisi à travers la fixation d'une part minimale d'achats directs – c'est-à-dire sans intermédiaire – par l'activité membre à un producteur.

Les producteurs maraichers constituent, à cet égard, une partie prenante fondamentale pour les activités de la Scic, tout particulièrement pour les épiceries. Pour autant, ils ne sont pas intégrés comme

collège au sein de la Scic. Plusieurs raisons sont invoquées pour justifier cette situation. Il existe d'une part, parfois, un décalage culturel entre les producteurs et les membres de la Scic, les premiers étant dans une posture davantage individualiste que les seconds ; d'autre part, les producteurs font face à des contraintes d'organisation administratives et de logistique fortes ne leur permettant pas toujours d'être réactifs aux demandes de leurs clients, surtout pour des exploitations familiales et de petite taille. Néanmoins, il arrive qu'en fonction des problèmes à traiter, certains producteurs soient invités aux séminaires de la Scic (*cf. infra*) pour éclairer les questionnements de ses membres, et des partenariats sont en cours de construction avec des coopératives maraichères, favorisant l'établissement de liens entre la Scic et les producteurs aux valeurs proches de celles qu'elle défend. De manière plus générale, dans la mesure du possible, Scic-alimentaire privilégie dans ses rapports commerciaux, des partenaires issus du mouvement coopératif ou plus largement de l'économie sociale et solidaire lorsqu'elle en a la possibilité.

Du point de vue des acteurs publics, la Région a soutenu financièrement le projet de la Scic à sa création mais ne contribue plus aujourd'hui. Deux collectivités publiques participent actuellement au budget de la Scic. Celles-ci la perçoivent comme une structure importante localement, tout particulièrement en raison du rôle moteur qu'elle joue dans la structuration territoriale de la filière alimentaire, mais aussi en matière de sécurisation et de création d'emplois. La Scic est utilisée par ces acteurs publics locaux comme une « porte d'entrée », ou un « filtre », des projets portés sur le territoire dans l'alimentaire bio. En professionnalisant les acteurs de la filière, elle participe, selon ces acteurs publics, au développement du territoire.

Enfin, au sein du mouvement coopératif, Scic-alimentaire travaille en lien avec l'URScop. Une convention de co-accompagnement des activités du territoire, en projet ou en phase de création dans la filière alimentaire, a été conclue. Cette convention permet aux projets de création d'entreprises coopératives dans la filière de la Scic de bénéficier des conseils complémentaires des deux structures, Scic-alimentaire et URScop.

2. La coopération d'associés multiples autour d'un projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale : l'enjeu du multisociétariat

Si la grande originalité des Scic est d'institutionnaliser le multisociétariat, faire coopérer des catégories d'associés aux attentes souvent différentes n'est pas aisé et des tensions peuvent alors apparaître au sein des Scic (Groupe Picri PAP Scic, 2016 ; Béji-Bécheur et *alii*, 2016). Une particularité forte de Scic-alimentaire est que, dans son mode de fonctionnement, elleest marquée par la place centrale accordée à la discussion et aux délibérations collectives sur les objectifs qu'elle se fixe, les valeurs qu'elle défend et les procédures et moyens mis en œuvre concrètement pour faire en sorte que ces éléments se réalisent. Favoriser la prise de décision collective et démocratique apparaît comme un

moyen de faire face à la difficile articulation entre les attentes parfois divergentes d'associés multiples. Cette volonté de promouvoir les discussions et débats collectifs pour faire émerger des règles et pratiques considérées comme légitimes par tous prend corps à plusieurs niveaux dans Scic-alimentaire.

D'abord au niveau du pouvoir souverain détenu par les sociétaires : si l'AGest par définition le lieu où s'exprime le plus le caractère politique du fonctionnement de toute organisation, le cas de Scic-alimentaire s'avère original sur ce point. Le taux de sociétariat, environ 60%, n'est pas perçu comme un indicateur adéquat pour rendre compte de la vitalité démocratique de la coopérative par ses membres. L'indicateur considéré comme plus pertinent est le taux de participation des membres à un événement structurant la vie de la coopérative, les « séminaires ».

Les séminaires sont des événements biannuels regroupant, hors les murs, l'ensemble des membres de la coopérative et ce, sur deux jours en général. Le taux de participation aux séminaires oscille entre 75 et 80%, ce qui est très élevé au regard du fait qu'une grande partie des membres de la coopérative sont des entrepreneurs dont le temps est compté car à la tête de magasins ouverts très souvent 6 jours sur 7. Les séminaires ont un double rôle. Ils constituent d'une part un moment d'acculturation aux valeurs défendues par la Scic. Ses membres s'y rencontrent, y discutent, y viennent parfois en famille. Aussi, un futur membre ne peut être candidat à l'entrée s'il n'a pas participé au séminaire. Comme le note l'un des dirigeants interrogé, « le fait de venir aux séminaires de Scic-alimentaire, c'est pas juste venir à des temps de réunion, c'est aussi rencontrer les gens… le fait aussi que le sentiment d'appartenance soit fort, il est aussi lié au fait que les gens partagent autre chose que juste un comptable » (Co_dir).

D'autre part, en matière de gouvernance, les séminaires constituent le moment où sont prises les grandes décisions de l'entreprise et discutés collectivement les problèmes rencontrés et les solutions à apporter. L'AG de la Scic a lieu dans le cadre des séminaires. Pratiquement, les séminaires sont organisés en différents ateliers parallèles au sein desquels des thèmes et problématiques actuelles sont discutés (comme la place des transformateurs, l'organisation des flux logistiques avec les producteurs, les outils informatiques, la concurrence entre activités, *etc.*). Des personnes non membres de la Scic peuvent être invitées en fonction des thématiques abordées (cas de producteurs par exemple). Les décisions prises en AG ne font, en fait, que traduire les résultats des débats ayant eu lieu dans les ateliers et au final, la prise de décision se fait rarement de manière formelle par vote (voir supra chapitre 2). Pour reprendre les termes de plusieurs membres de la Scic, « du coup alors, on vote très peu, à part en AG où là y'a un processus de vote formel, mais en réalité sur des sujets où y'a pas énormément d'enjeux » (Co_dir) ou encore « de toute façon, les décisions qui sont votées, qui sont mises au vote, c'est qu'elles ont déjà été discutées de manière informelle et qu'il y a un accord donc concrètement, y'a peu de risque que quelque chose qui soit voté soit refusé » (Soc_Part).

Les décisions qui sont prises dans le cadre des séminaires le sont selon le principe du

« consentement ». Il s'agit de faire avancer les discussions et de faire émerger une décision finale ne faisant pas l'objet d'un refus catégorique de la part d'un des membres participant au débat, ce qui n'interdit toutefois pas d'avoir un avis mitigé sur celle-ci. Compte tenu du nombre important de membres présents aux séminaires et pour favoriser la participation de chacun, Scic-alimentaire a mis en place un système de prise de décision participative reposant sur l'utilisation de cartons de couleurs permettant de construire de façon collective les solutions finalement retenues[19].

Le principe de la prise de décision par « consentement » n'est pas propre aux ateliers des séminaires. Il est appliqué également au niveau des discussions ayant lieu au sein de l'équipe interne, de groupes de travail traitant de questions récurrentes dans l'organisation mais également au sein du CA. Ce mode de décision participatif est exigeant et parfois considéré comme chronophage. Il permet toutefois à chacun de se prononcer sur les questions qui se posent dans la structure et de faire émerger des décisions véritablement collectives, reflétant alors les valeurs des membres de la Scic. Comme le note un de ses membres salariés de l'équipe interne récemment recruté : « Wouahou, y'a quand même… y'a beaucoup de choses questionnées et discutées. Est-ce que c'est bien nécessaire pour tout ? », et il ajoute alors, en mettant en valeur tout l'intérêt des questionnements et discussions collectives récurrentes dans la Scic pour l'ensemble de ses membres : « Après, j'me suis dit ben oui, parce qu'en fait, c'est. Ce questionnement incessant qui permet d'être certain et de ne pas s'écarter des valeurs, ce qui fait que le groupe coopératif sera toujours fort […]. C'est-à-dire que tout ce qu'on prend comme décision est questionné à l'aune de ce qu'on souhaite porter, de ce que la coopérative souhaite porter comme projet … donc, ça permet de voir si on est chacun en phase avec ces valeurs-là » (Sal).

Si Scic-alimentaire défend un projet politique fort et reconnu dans la filière, elle n'en reste pas moins une entreprise commerciale avec des finalités économiques s'articulant avec ses finalités politiques. Un de ses enjeux est donc d'essayer d'articuler au mieux le projet politique autour duquel se retrouvent collectivement ses membres avec les exigences du marché. Les membres de Scic-alimentaire sont justement très conscients de cette nécessaire articulation, peut-être parce qu'une grande partie d'entre eux sont des entrepreneurs, sensibilisés aux contraintes que peut imposer le marché. Si les porteurs de projet candidats à l'entrée dans la Scic doivent montrer aux membres du CAque leur projet individuel sera à même de respecter les critères du cahier des charges, ils doivent aussi être en mesure d'exposer qu'il est crédible du point de vue économique. Il ne s'agit pas d'accompagner des entrepreneurs dont le projet ne serait pas considéré comme viable économiquement, ou à l'opposé, de ne retenir que ceux centrés sur la maximisation des résultats économiques. Comme le dit un administrateur, s'il s'agit bien pour Scic-alimentaire de participer au développement économique d'activités de la filière alimentaire bio et circuit court, « le principe c'est

[19] Ce système est inspiré de la CAE Oxalys

que Scic- alimentaire se positionne pas pour créer des start-up qui vont faire un chiffre de dingue pendant un an et puis après qui vont fermer. C'est pour créer des entrepreneurs pérennes dans le temps » (Act_int2). Mais l'articulation entre les contraintes économiques et les valeurs sociales et sociétales défendues par la Scic n'est pas toujours simple à mettre en pratique. Plusieurs tensions sont identifiables.

D'abord, sous l'effet de l'augmentation importante du nombre d'activités nouvelles ayant rejoint la Scic, la question de la concurrence entre activités commence à se poser. Elle ne concerne, certes, pas toutes les activités mais a une dimension d'autant plus aigüe que dans son fonctionnement-même, Scic-alimentaire défend l'importance de la proximité géographique entre ses membres (*cf.* l'un des critères du cahier des charges). Cette prise en compte de la proximité comme élément devant faciliter les liens sociaux et faire apparaître des externalités positives entre les activités de la coopérative peut toutefois être analysée comme accentuant la concurrence entre certaines activités en compétition, ce qui peut être porteur de tensions. Certaines activités peuvent être tiraillées entre la recherche de défense des valeurs au fondement du projet sociétal politique et éthique que défend la Scic et la nécessité vitale pour elles de vivre économiquement de la vente des biens qu'elles écoulent sur le marché. Pour reprendre les termes d'un entrepreneur salariés à la tête d'une épicerie, « plus y'a d'activités et plus le bio se développe et finalement, ça bénéficie à tout l'monde. Après, dire ça à une épicerie qui est en place et qui voit une autre se monter, elle a pas le même point de vue en fait […]. Comme ça fait appel, j'trouve, à l'argent et à la peur de ne pas s'en sortir, c'est un peu … difficile d'avoir une discussion sereine là-dessus » (Act_int1).

Une seconde tension apparaît, là encore sous l'effet de l'augmentation de la taille de la Scic. La croissance relativement forte de Scic-alimentaire ces dernières années lui a permis de renforcer son pouvoir de marché à tel point qu'elle apparaît aujourd'hui comme un client non négligeable pour certains fournisseurs. Dans son rôle de pilotage, l'équipe interne a été amenée à conclure pour le compte des activités des accords commerciaux avec certains fournisseurs de produits alimentaires ou de services permettant de faire bénéficier les membres de la Scic de réductions de tarifs. Mais ce comportement peut justement être considéré comme ambivalent, voire contradictoire, avec certaines valeurs défendues par Scic-alimentaire, notamment s'il est poussé trop loin. Obtenir de meilleurs prix de la part des fournisseurs, c'est évidemment bien du point de vue économique, mais profiter de son pouvoir de marché pour tirer les prix trop fortement vers le bas peut fragiliser certains fournisseurs. Cela peut être le cas des maraichers de petites exploitations. Dans les termes de la direction de Scic, « le truc qui est ambigu, c'est qu'en fait, quand on commence à avoir du poids, là où c'est le plus facile, c'est d'aller négocier des marges […] parce que là, sur un rendez-vous, on arrive, on dit "Ok, ben nous maintenant on est 100, voilà ce qu'on pèse, qu'est-ce que vous nous faites comme remise l'an prochain ?" Et ça marche ! […]. Du coup, on gagne tout de suite alors qu'en fait, c'est pas notre

mission » (Co_dir).

Enfin, une dernière tension propre au management au sein de l'équipe interne ressort de notre travail et reflète, elle aussi nous semble-t-il, les difficultés qui peuvent exister à mobiliser autour d'un même projet collectif des individus aux cultures parfois très différentes et que le multisociétariat peut avoir tendance à accentuer. Comme nous l'avons vu, il n'y a pas, et c'est voulu, de management hiérarchique au sein de l'équipe interne, l'existence des relations hiérarchiques étant critiqués par ceux qui sont membres de la Scic depuis sa création. On retrouve assez présentes au sein de l'équipe interne certaines valeurs en général associé à l'esprit entrepreneurial, tout particulièrement la nécessité d'être autonome en matière d'organisation de son travail, d'être responsable au regard des exigences de sa fonction, même si la place donnée à la discussion collective est importante pour traiter des problèmes communs. Dit autrement, on attend des salariés de l'équipe interne qu'ils se comportent comme s'ils étaient eux-mêmes entrepreneurs. Or cela n'est pas sans déstabiliser certains, surtout ceux ayant connu au cours de leur carrière professionnelle des situations plus classiques dans lesquelles la relation salariale est d'abord appréhendée comme une relation hiérarchique et où l'autonomie des travailleurs n'est pas forcément attendue.

Conclusion

Au-delà des tensions que nous avons pu repérer et qui sont loin de déstabiliser en profondeur le fonctionnement actuel de la Scic, notre travail fait ressortir que le succès actuel de Scic-alimentaire doit largement au fait que dans sa manière de fonctionner, la Scic cherche au maximum à ce que les décisions stratégiques qui sont prises le soient le plus collectivement possible, et toujours en lien avec les valeurs qu'elle défend. A ce titre, le « cahier des charges » utilisé dans la Scic a un rôle clé. Nombre d'entreprises ont ces dernières années, avec le développement de la thématique en vogue de la « responsabilité sociale de l'entreprise », cherché à rédiger des codes de conduites ou chartes éthiques rendant compte des valeurs qu'elles défendent et des engagements qu'elles prennent vis-à-vis de certaines de leurs parties prenantes, voire de la société tout entière. Le « cahier des charges » de Scic-alimentaire peut être vu sous cet angle mais il n'est pas que cela. Il va plus loin en ce qu'il est utilisé comme un véritable *outil* de sélection des activités susceptibles de devenir membres de la Scic et d'exclusion de celles qui ne respectent pas les critères collectivement définis. Il a, à cet égard, un rôle régulatoire important du comportement des activités de la Scic qui va au-delà d'une simple communication des valeurs défendues par ses membres et participe alors, selon nous, largement de l'atténuation des tensions liées au multisociétariat.

Bibliographie

Béji-Bécheur A, Codello-Guijarro P. et Pallas V. (2016), « La Scic : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, p. 24-35.

Groupe Picri PAP Scic (2016), « Les Scic, entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n° 340, p. 52-64.

Margado A. (2002), « Scic, société coopérative d'intérêt collectif », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n° 284, p. 19-30.

CAS ALIMENTAIRE N°3

Scop-paysans : une interface innovante entre agricole bio et ESS

Introduction

Scop-paysans est une ferme située à proximité de Valence dans la Drôme. Il s'agit de l'une des rares Scop dans le domaine agricole en France, ce statut (comme celui de Scic) étant encore très peu utilisé dans ce secteur qui privilégie des formes de coopération plus classiques comme le GAEC (Groupement agricole d'exploitation en commun) par exemple, même si des statuts nouveaux liés à une coopération plus poussée ont pu être expérimentés (Cordellier, 2014) et qu'il existe une grande diversité de stratégies (Chomel et al., 2013). Dans le cas de Scop-paysans, il s'agit d'un projet tout à fait singulier et novateur puisque la Scop, également CAE depuis avril 2018, est un lieu unique d'activités agricoles à la fois cohérentes tout en étant relativement indépendantes dans leur fonctionnement. Scop-paysans est une exploitation spécialisée en arboriculture et maraîchage. Elle réalise également des préparations culinaires et ces trois activités sont écoulées dans des circuits de commercialisation très divers : demi-gros, magasin à la ferme, vente sur les marchés, livraison de paniers de légumes, livraison de repas cuisinés aux entreprises. Au-delà de ces activités assez classiques, Scop-paysans propose également un jardin pédagogique et un centre de formation et de conseil. Aussi, à la fois par ses activités et son statut, cette Scop est devenue une référence sur le territoire et fait figure de modèle pour des acteurs publics comme privés (autres coopératives, associations…) en articulant entreprenariat économique et solidaire avec agriculture biologique. Ceci est d'ailleurs clairement mis en avant sur son site Internet : « *Son histoire et sa construction reposent sur l'expérience de porteurs de projets agricoles dits « hors cadre familial » qui aujourd'hui bénéficient d'un savoir-faire et d'un cadre d'installation agricole unique, reproductible et capitalisable* ». Néanmoins, l'organisation n'est pas sans fragilités et points de tension, qui permettent aussi d'illustrer la complexité de son fonctionnement, tant du point de vue du projet dont elle est porteuse que de son management.

La méthodologie utilisée est similaire à celle utilisée dans les autres cas du projet : entretiens semi-directifs et étude de documents. Dans le cas de Scop-paysans, nous avons interrogé cinq salariés de la Scop et le gérant d'une épicerie sous statut Scic (codé Scic-épicerie

ici) qui a aidé Scop-paysans lors de son lancement et continue à être un partenaire privilégié de l'entreprise la Scic est, en particulier, sociétaire de Scop-paysans). Le tableau ci-dessous présente les sources des données issues de nos entretiens.

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés dans le cas Scop-paysans

Entretiens réalisés	Codage
Fondateur, gérant, arboriculteur	Gérant
Salariée, sociétaire, maraîchère (1)	Maraîcher1
Salarié, sociétaire, maraîcher (2)	Maraîcher2
Salariée et consultante	Consultante
Salariée et gestionnaire	Gestionnaire
Epicerie partenaire Scic, gérant	Epicerie

L'analyse a été complétée par une revue de presse et de littérature sur l'entreprise Scop-paysans, ainsi que l'étude de documents internes.

1. Un projet agricole coopératif au service du partage des ressources

En 2009, l'exploitation familiale est reprise le fondateur et gérant de la Scop, avec un appui important de la famille, que ce soit aux champs ou au magasin qui est créé sur l'exploitation. La production est principalement tournée vers l'arboriculture, mais les terres disponibles sont plutôt nombreuses et la volonté d'un projet agricole collectif est déjà présente. Mais, de manière assez classique c'est un statut d'entreprise individuelle qui est choisi *: « On m'a dit, ben… installe ton entreprise individuelle pour monter la structure collective » (gérant).* Pour autant le projet n'est pas entièrement satisfaisant et l'idée est venue de monter une CAE : « *Il voulait faire une coopérative (…) il voulait pas faire une entreprise classique, il avait l'histoire de ses parents, qui avaient monté une grosse boîte d'ambulanciers, (…) il les voyait comme des patrons, avec tous les… les qualités et les défauts des patrons, il voulait surtout pas reproduire ça, et c'est pour ça qu'il est allé dans l'esprit coopérative. Et effectivement, sur le territoire, il a trouvé des gens, comme… comme le groupe Archer, qui lui ont fait espérer que c'était possible de monter ça* » (consultante). Le réseau et notamment Arcoop (une CAE au sein du groupe Archer) a fortement contribué au montage et à l'accompagnement du projet. Face aux réticences de l'Urscop et du réseau des CAE, c'est le statut Scop qui est choisi avec ses partenaires : « *On s'est montés en Scop pour des raisons, juste, de subventions, (...) en gros, le réseau des CAE a dit, « ah ben non, ça va faire une Scop de plus, en plus on n'est pas sûrs de votre projet, ça va pas marcher* » (maraîcher1). La Scop est créée en novembre 2011 et

compte aujourd'hui 7 associés (3 Scop/Scic, la mère du gérant, le gérant lui-même et 2 autres associés), une vingtaine de salariés permanents (beaucoup en CDI), auxquels s'ajoutent les saisonniers notamment l'été. Au total, 20 hectares sont cultivés, ce qui confère une valeur ajoutée relativement importante par rapport à des exploitations plus intensives. Le gérant possède les bâtiments ainsi que des terres, les autres terres de l'exploitation appartenant à sa famille. L'ensemble est mis à disposition de la Scop, ce qui ne garantit donc pas l'accès aux associés, qui restent précaires de ce point de vue-là.

Le statut d'« agriculteur-salarié-coopérateur » permet cependant de faciliter l'accès au foncier pour de jeunes paysans, d'assurer une protection sociale, et de mutualiser les ressources (matériel, outils, investissements, mais aussi savoirs, savoir-faire etc.) : « *L'idée de coopération (…) c'est l'idée de partage, en fait, avant tout. (…) Et de mutualisation, en fait. À la fois d'outils de travail, et d'outils administratifs, et d'outils de gestion* » (consultante). Ce partage est particulièrement important : « *J'ai mon oncle qui est en GAEC, où ils partagent du matériel, etc. Mais voilà, ils partagent du matériel, ils partagent pas des savoirs et ils se partagent pas des savoir-faire. Et ils ont pas de projets en commun* » (maraîcher1). La volonté de promouvoir l'agriculture biologique, des modes de production et de consommation plus équitables, plus respectueux de l'environnement, mais également de nouvelles façons d'entreprendre sont autant de valeurs qui lient les coopérateurs, les salariés comme leurs partenaires. Même si, évidemment, l'élargissement de la ferme à de multiples activités et partenaires n'est pas sans faire évoluer sa « vision » comme l'explique le gérant : « *La vision de la ferme, c'est moi qui (...) l'ai créée à l'initiale, et forcément, elle évolue à chaque nouvelle personne* ». Les notions d'entraide et de partage sont également très présentes : « *Coopérer, pour moi, c'est quand même l'entraide, c'est le fait de faire ensemble, c'est le fait de laisser personne de côté, c'est le fait d'entreprendre différemment* » (gérant). Certains évoquent également « *la confiance entre les acteurs* » et « *quelque chose de l'ordre de la bienveillance* » (maraîcher2). Ce partage de valeurs est tout aussi important dans la coopération en interne comme en externe avec les partenaires : « *Même si (…) on est concurrents, ben… on essaye de pas être des ennemis (…) on travaille avec des gens avec qui on est concurrents, mais pourtant, on travaille avec eux, tout le temps, on fait même des choses ensemble* » (maraîcher2).

En 2018, une réflexion s'est également engagée sur l'élaboration d'une charte reprenant les valeurs de la ferme afin d'établir un cadre sur les valeurs fortes et communes défendues par la Scop (qu'elles soient d'ordre économique, environnemental ou social) et d'avoir un document de référence pour ne pas risquer d'en dévier.

2. Une gouvernance à consolider pour protéger la Scop

Comme évoqué en introduction, différentes activités composent la Scop, qui sont complémentaires tout en étant autonomes, chacune ayant sa propre comptabilité. La reconnaissance en CAE n'a été actée qu'en avril 2018. Cette transformation présente plusieurs avantages : non seulement elle officialise un fonctionnement déjà ancien (et souhaité dès le début), mais elle permet aussi de décharger le gérant de la Scop d'une partie de ses responsabilités. Au départ il y avait bien la volonté de créer une CAE mais c'est finalement le statut de Scop qui a été adopté en 2011. Cette situation s'explique par un refus initial de l'Urscop pour des raisons techniques : les CAE étant plutôt des structures de taille plus importante que Scop-paysans. Des raisons politiques sont aussi évoquées par certains interlocuteurs que nous avons rencontrés.

L'appui d'Arcoop à la création pendant environ 2 ans pour la partie administrative et le suivi humain a été déterminant. Il en va de même pour l'aide apportée par une Scic de la région lyonnaise (Scic-alimentaire[20]), en particulier avec le dispositif local d'accompagnement (DLA). Au début l'idée de cogérance a été envisagée mais elle ne satisfaisait pas tout le monde. De plus, pour le gérant « *on avait pensé à faire de la cogérance (…) ça nous avait été, quand même, fortement… fortement suggéré par le réseau du (Scic-alimentaire) (…) moi j'ai trouvé ça cool, je me dis, « bah ouais, 'tain, ça va me décharger un petit peu… de ma responsabilité », etcetera etcetera* ». Mais le fait de co-gérer l'exploitation comportait aussi des risques, notamment celui de recréer des strates « *c'est-à-dire des gens qui décident et des gens qui… qui appliquent ces décisions* » (gérant), avec une crainte « *on va perdre aussi de l'intelligence collective, on va perdre… des gens…* », notamment du fait de personnalités très différentes dans le groupe des entrepreneurs.

De là est née l'idée de créer des « pôles de compétences », composés de deux personnes par pôle : un pôle économique et financier, un pôle stratégie/évènement/communication (relations avec collectivités, demandes de subvention, organisation de la fête annuelle de la ferme), un pôle bâtiment et matériel (prévisions d'investissement…), et un pôle RH. Ces pôles ont été créés après un séminaire autour de *« l'idée de donner trois heures de son temps par semaine là-dessus »* (gérant) et de faire avancer les dossiers pour chacun (ex. vérification des contrats de travail pour le pôle RH). Il y avait aussi l'idée de changer les binômes, de faire tourner tous les ans pour que le fonctionnement soit connu de tout le monde afin de limiter l'importance et la responsabilité du gérant. D'une part, cela permet à tout le monde d'avoir connaissance des dossiers en cours et donc d'échanger sur les propositions et de partager les

[20] Voir le chapitre sur Scic-alimentaire dans le présent rapport.

décisions. D'autre part, ce fonctionne conserve et transmet les savoirs : « *Pour que tout le monde connaisse, et surtout que y ait pas de perte de… de savoirs, parce que y a que la moitié qui part. (….) à la sortie eh ben, quand tout le monde a fait le tour du compteur tout le monde est en capacité de savoir les plus, les moins, de l'entreprise. Et que la… le gérant, ça soit juste… plus qu'un gars (…) ça veut dire que demain, si je pars… j'ai la capacité de partir sans me soucier, sans me poser de problème, et… sans être une pièce… principale* » (gérant).

Un besoin de coordination des pôles est rapidement apparu et qui a conduit à la création d'un poste à temps partiel, celui de la salariée et consultante que nous avons interrogée.
Par ailleurs, le magasin de la ferme existe depuis 2012, et réalise aujourd'hui les deux-tiers du CA de la Scop. Il constitue une des activités de la CAE, mais il est avant tout celle qui génère le plus de trésorerie au quotidien. Il n'y a donc que des salariés au magasin (au nombre de 6) afin d'éviter toute tension : « *quand j'ai monté la structure, je voulais que le magasin, il soit quand même… indépendant. (….) Mais, un support… un support au quotidien de la structure. (…) il apporte du cash… au quotidien, donc en termes de tréso, c'est un super outil. (…) à aucun moment je voulais que ce soit un entrepreneur salarié dans cette partie-là, pour limiter le risque, et, tu vois (…) que il puisse y avoir des… problèmes de tensions, sur… et de pouvoir* » (gérant).

Concernant les parts sociales et la souscription au capital, les statuts stipulent que les associés sont soit des associés employés dans la société ou considérés comme tels, soit des associés non employés par la société (ex. une autre Scic comme cité au début de ce texte). Dans tous les cas, les salariés coopérateurs restent majoritaires (51 % du capital social). La réflexion menée avec les pôles de compétences a aussi permis de mieux encadrer le sociétariat. Aujourd'hui avec la CAE, il y a une obligation de proposer le sociétariat au bout de trois ans pour les entrepreneurs. L'obligation n'est pas valable pour les salariés, qui souvent ne souhaitent d'ailleurs pas devenir associés. La gestionnaire rencontrée exprime par exemple : « *j'ai pas du tout envie, en fait. Ça me convient très bien de… d'être salariée, et de pas avoir aujourd'hui, cette… charge mentale, on va dire (…) le nouveau poste, là, de… d'animatrice du collectif depuis le mois de septembre (…) ça me permet d'avoir quand même un pied dans le fonctionnement général de la structure (…) je crois que ça m'aurait manqué si j'avais pas eu ça, et je… bon, après, y a d'autres moyens d'implication, hein, dans la structure* ». De plus, pour devenir sociétaire le salarié ne doit plus être en Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE)[21]

[21] Le contrat CAPE permet de créer ou reprendre une entreprise tout en bénéficiant de l'accompagnement d'une entreprise ou association. Celle-ci s'engage à fournir une aide particulière et continue. En échange, "vous vous engagez à vous engagez à suivre un programme de préparation à la création, ou à la reprise et à la gestion d'entreprise. Le Cape n'est pas un contrat de travail » (Service public.fr).

à son entrée dans la ferme, les salaries signent un CAPE de trois mois, qui permet d'être une période test pour les deux parties. Au bout des trois mois, le CAPE se poursuit par un contrat de travail et une possibilité de devenir associé à la ferme.

Comme dans la majorité des Scop, le bénéfice est principalement mis en réserve. Chaque activité est saine et les associés jugent prioritaire de préserver la santé financière de la Scop « *on s'est aperçu avec le DLA qu'il fallait qu'on préserve, et qu'on gère, le modèle économique de la coquille, c'est-à-dire de la Scop elle-même, donc le compte—le compte de fonctionnement…(…) on a mis en place, et on met en place cette année, des contributions coopératives beaucoup plus conséquentes, par rapport à notre fonctionnement précédent, qui consistait à payer des loyers, pour rembourser le loyer… voilà. (…) ça, ça vient nourrir le compte… le compte commun, en fait, en quelque sorte* » (consultante).

Dans ce cadre, la comptabilité est devenue un axe stratégique de la Scop. Pour preuve, le comptable auparavant extérieur est devenu salarié de la Scop : « *c'est un « outil », pour nous, de la Ferme, et il est complètement central. (…) il est central pour tout le monde, quoi, parce que… et d'autant plus, avec le fait qu'on n'a pas d'outil de… gestion »* (consultante).

3. Une organisation du travail en apprentissage

Concernant le management, celui-ci est plutôt transparent : « *y a beaucoup de transparence (…) le maître mot, c'est… c'est « pas de poussière sous tout le tapis* » (gestionnaire). Il n'est par contre que très peu formalisé. On distingue plusieurs cercles imbriqués les uns dans les autres. En partant du centre, on repère : le gérant / les entrepreneurs et associés / les salariés / les saisonniers. Le cercle principal pour les décisions est celui des entrepreneurs et associés. C'est lors de l'Assemblée Générale annuelle des associés que sont prises les décisions stratégiques qui ont été travaillées en amont par le collectif.

Concernant la circulation de l'information, comme dans beaucoup de cas des coopératives étudiées dans ce projet, on constate un manque de communication en interne. Néanmoins, des efforts sont faits pour corriger ce dysfonctionnement avec par exemple l'affichage de tableaux d'informations dans le bâtiment pour le matériel, les projets ou juste des échanges informels. L'information circule bien entendu dans les équipes, mais cela reste souvent très informel et empirique, et il « *y a beaucoup de discussions qui se font… en aparté, en fait* » (gestionnaire). Il n'y a pas de réunion ou de point d'information quotidien, on discute plutôt dans les champs, la cour ou le bâtiment principal, au moment du café par exemple. La ferme a beaucoup de projets et il y a donc un besoin d'améliorer l'information pour tous. La communication est jugée comme étant un point à améliorer par beaucoup de nos interlocuteurs, comme le souligne par

exemple la gestionnaire que nous avons rencontrée. Un projet avec des étudiants d'une formation universitaire en gestion a été mené sur cette question en 2018-2019, principalement pour améliorer la circulation des informations comptables.

Malgré quelques dysfonctionnements relatifs à la communication, des réunions régulières permettent de faire vivre le collectif de travail :

- Un « grosse réunion » mensuelle d'une demi-journée réunissant entrepreneurs et associés (le vendredi) pour discuter « *des sujets de fond… on essaie de faire un ordre du jour assez clair (…) avant, on avait des réunions tous les quinze jours, de deux heures, mais du coup, c'était que des petits sujets, c'était pas très structuré, donc donc on n'avançait pas très très vite* » (maraîcher1) ;
- Une réunion mensuelle de 2h30 appelée SVR (« Saucisson vin rouge », également un vendredi) réunissant tous les salariés de la Scop. Elle est organisée et animée par les salariés. Y sont traitées des informations descendantes et toutes les problématiques du moment ;
- Un séminaire annuel d'un jour et demi, en saison basse, pour travailler sur des sujets de fond, avec le soutien d'un animateur depuis quelques années ; ce séminaire a été organisé une fois sur le site de Scop-laine, qui a inspiré ce type de pratique participative[22] avec la volonté de se nourrir à partir d'autres projets collaboratifs ;
- Des réunions par activité (magasin, maraîchage…) en cas de besoin (exemple : les salariés et entrepreneurs du magasin se réunissent en moyenne une fois par mois) ;
- Des échanges informels, autour du café de 8h30 et du repas de midi, avec le problème de la présence irrégulière des personnes ;
- Des points individuels, obligatoires pour une CAE, vont être mis en place avec chaque entrepreneur ; idéalement aussi en présence du comptable, du pôle économique et du gérant.

Des comptes rendus de réunions sont parfois réalisés mais de manière très hétérogène. Concernant le recrutement des salariés, celui-ci est principalement guidé par la recherche de flexibilité, en fonction notamment des besoins pour la production agricole. *« On utilise le—le TESA, au début quand c'est sur des périodes un peu floues et puis après un CDD, CDI (…) le TESA (…) c'est le… le pire contrat qui existe (…) salarié comme le… l'employeur peut décider d'arrêter le contrat quand il veut. (….) on n'est pas encore fin, économiquement, les activités, elles ont pour les plus vieilles, elles ont cinq ans (…) Et, du coup on n'est pas encore tout à fait assurés, après on est assez fiers d'avoir passé tout le monde en CDI depuis qu'ils sont embauchés* » (maraîcher1).

Dans le processus de recrutement, au-delà de l'embauche de personnes déjà en stage au sein

[22] Voir chapitre sur Scop-laine dans ce rapport.

de la Scop, le réseau des entrepreneurs et des salariés joue un rôle prépondérant pour faire connaître les offres d'emploi et prospecter auprès de candidats potentiels, « *c'est du réseau interne* » (maraîcher1). La motivation et le partage du projet de la ferme et de ses valeurs est le plus important : « *ça se fait quand même beaucoup au feeling (…)… on n'est… jamais allés checker les valeurs des gens. (…) on fait pas de… sélection, on fait… rien du tout, les gens ils viennent ici. Ils veulent travailler, ils ont besoin de travailler. Eh ben ils travaillent, quoi. C'est comme ça que ça marche. (….) Et après… où ça matche (…) c'est parce que les valeurs elles sont là »* (gérant). Un maraîcher confirme « *y a quelque chose de l'ordre des… des valeurs. C'est des gens qui sont vraiment contents de venir bosser dans cette structure (…). C'est plus les gens qui viennent à nous, en fait, et on a la chance d'avoir des gens de qualité qui viennent vers nous* » (maraîcher2).

Pour autant, un salarié a récemment été recruté lors d'une procédure « classique » avec CV et lettre suivis d'entretiens, mais qui n'était pas très bien cadrée encore. Il y a un enjeu d'amélioration de ce point de vue-là, du fait du manque de pratique et d'expérience de ceux qui recrutent.

Même si les salariés viennent aussi et surtout pour la qualité du travail et la qualité de vie, les rémunérations sont peu élevées. Elles sont au départ égales SMIC mais une réflexion est actuellement conduite sur ce sujet par le pôle RH.

Il s'agit d'un sujet complexe et très sensible. Il existe un différentiel de rémunération entre les entrepreneurs et les salariés. Mais, les entrepreneurs, malgré l'indépendance de leurs activités, ne peuvent que modifier légèrement leurs salaires : « *on est tous payés pareil, est-ce que… comment… quelle… indépendance a chaque activité, à décider de l'augmentation de ses salaires ? Quand on a des emplois mutualisés comme on fait… (….) C'est une question qui a… qui est… qui est pas simple. Euh… et qui a été notamment… qui a été un peu tendue…* » (maraîcher1). Quand les rémunérations des salariés ont voulu être augmentées dans une des activités, cela a d'ailleurs été plutôt mal perçu par l'ensemble de l'équipe et a posé la question des salaires, qui n'est toujours pas résolue aujourd'hui. Par exemple, maraîcher1 est salariée dans deux activités : « *en tant qu'entrepreneure salariée (en maraîchage) j'avais un salaire un tout petit peu au-dessus du SMIC (…). Et au magasin, ils ont un taux horaire qui est au SMIC. Donc quand moi je suis rentrée dans cette position-là, bah, en fait, on fait quoi ? (...) est-ce que la coopérative se dit, « ben finalement, c'est tout le monde ras-les-pâquerettes, ou est-ce qu'on va plutôt faire un processus d'évolution salariale* » (maraîcher1). De même, la consultante s'est actuellement « auto-payée » mieux que les autres, en étant complètement transparente. Pourtant, fixer des niveaux de rémunération plus ambitieux est un enjeu pour certains (pour maraîcher2

« *quand t'as envoyé 70 heures par semaine pendant cinq ans et que tu… te gagnes le SMIC pendant cinq ans, à un moment donné…* ») et sur lequel les échanges sont nombreux avec d'autres Scop et Scic.

Néanmoins, pour le gérant, « *il faut avoir une réflexion collective sur l'évolution des salaires. Et pas des réflexions activité par activité. Et ça c'est un petit peu… c'est pas tout évident, quoi. Parce que y en a qui ont l'impression de… que c'est respecter les gens, de leur donner 50 balles de plus. Et peut-être que oui, mais en même temps, je pense que… que… le gars, pour le même boulot, s'il a 50 balles, ben ça déconne dans un collectif, et que c'est pas très cohérent. Et que… et que voilà, et surtout que si on réfléchit tous ensemble, eh ben on a toujours plus de leviers, plus de solutions… plus de ci, plus de ça* ».

En attendant de trouver des solutions pour augmenter les salaires, des avantages en nature sont proposés aux salariés : réduction de 20% sur les prix au magasin, possibilité d'avoir des légumes des maraîchers, des œufs, de la viande etc.

Le temps de travail est très variable, certains salariés étant à temps partiel choisi (vie de famille, autre activité salariée), d'autres à 35 heures comme en maraîchage, même s'il existe de fait un décalage avec le temps réellement passé sur l'activité. Avec le nombre de salariés qui augmente, il apparait nécessaire de mieux organiser les temps de travail, notamment au magasin, d'autant que certains travaillent également en cuisine par exemple. Par conséquent, une feuille d'heures a été mise en place que chaque salarié remplit en amont afin que l'emploi du temps soit calé et qu'il n'y ait pas de problème de comptabilité en fin de mois.

4. Une coopérative ancrée sur le territoire et au cœur de différents réseaux

Trois points nous paraissent particulièrement éclairants sur la coopération externe de Scop-paysans.

En premier lieu, les relations de coopération sont marquées par un ancrage relativement fort sur la zone géographique où se situe Scop-paysans. Cela est dû à l'histoire ancienne et familiale de l'exploitation mais également au fonctionnement en circuit-court, ce qui a été largement étudié dans différents travaux de recherche sur le sujet (par exemple Chiffoleau et Prevost, 2012 ; Traversac, 2010). La vente des produits est réalisée aussi bien sur l'exploitation, que via desAMAP, des marchés et épiceries bio de l'agglomération voisine, ou encore en direct à des épiceries de Lyon voire de Paris. Il y a cependant une volonté à terme de fonctionner si possible qu'au niveau local et de limiter voire d'arrêter de vendre aussi loin, même si aujourd'hui les débouché sont nécessaires car les métropoles absorbent de gros volumes, ce qui est essentiel en arboriculture par exemple. De plus, les relations avec les exploitations qui

fournissent le magasin sont également bien installées, « *on travaille toujours avec les mêmes producteurs, le même paysan-boulanger… la viande (…) c'est des relations qui s'inscrivent dans le temps* » (maraîcher2). La confiance est aussi une valeur importante dans la relation avec les acheteurs. La situation géographique est d'ailleurs particulièrement intéressante pour la Scop : *« Y'a une diversité de produits sur ce territoire, à proximité, qui fait qu'en fait, c'est… les appros sont assez simples, quoi. On a tout… on a tout, en… en qualité, en diversité… c'est sûr qu'en plein milieu de la Beauce, ça serait plus compliqué de trouver »* (maraîcher2).

En deuxième lieu, la Scop a un fonctionnement en réseau et multiscalaire complexe. En effet, ses partenariats sont nombreux, à différentes échelles (locale, régionale et nationale) et dans des secteurs variés (alimentaire, développement rural, formation, production agricole etc.).

Pour sa création et encore aujourd'hui pour son fonctionnement, l'accompagnement a été absolument essentiel, notamment au niveau local ce soit sur les aspects, sur l'installation et la création d'activité en milieu rural (Cap Rural, ADEAR, Confédération Paysanne), l'appui à la production bio (ferme expérimentale, Agribiodrôme), la commercialisation (Epicerie-Scic) etc.

De même, bon nombre de structures régionales ou nationales ont été des appuis solides pourle montage du projet et encore aujourd'hui pour son fonctionnement : Scic-alimentaire (via l'animation de séminaire qu'elle a assurée pour Scop-paysans, le DLA ou encore de la vente de produits dans ses réseaux), les réseaux Renata et Repas (respectivement Réseau national des espaces-test agricoles et Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires) ou encore la Scic Atelier Paysan (échanges sur le matériel, les projets politiques respectifs, les stratégies de développement…). Le réseau est très dense, et on constate des participations et des apports croisés pour chacun. Par exemple Scop-Paysans est aussi sociétaire d'Atelier Paysan et de Scic-épicerie.

A noter que les échanges dépendent aussi beaucoup des personnes, parfois plus que les structures qu'elles représentent. Par exemple, avec Scic-épicerie, il y a une relation de proximité géographique, mais aussi de partage de valeurs et de confiance : « *vu de l'extérieur, on pourrait peut-être nous prendre pour des Bisounours, mais… en fait, on est… on se sent en confiance les deux structures, et on a envie d'avancer ensemble* » (épicerie). La question de l'âge et de la génération joue également un rôle non négligeable : « *y a un aspect générationnel, (…) qui n'est pas à sous-estimer (…) c'est une structure de « jeunes », entre guillemets, en tout cas de de gens de… autour d'une trentaine d'années. Et il se trouve que mon équipe a une moyenne d'âge de moins de quarante ans (…) elle ressemble beaucoup culturellement, et dans l'âge et tout ça, à (Scic-paysans)* » (épicerie). Autre exemple, l'accompagnement au début un peu difficile de l'Urscop s'est beaucoup amélioré avec l'arrivée d'une nouvelle personne qui avait

une vision de la Scop à la fois comptable et agricole de par sa formation.

Néanmoins, au-delà de toutes ces rencontres bien établies autour du projet, ou bien plus ponctuelles (ex. visites d'autres projet coopératifs, organisation du séminaire annuel dans d'autres coopératives etc.), ce réseautage demande du temps qu'il n'est pas toujours évident à trouver. Pour le gérant, « *il faut arriver à prendre le temps, on est des—sur des métiers qui nous prennent énormément de temps (…). Et on aimerait, en fait… tu vois, toujours… tisser du lien, créer des réseaux… té—trouver des passerelles, parce qu'on dit « putain, on… on invente la roue, alors que… ça fait… fait des milliers d'années qu'ils l'ont inventée, mais nous on la réinvente aujourd'hui », tu vois. (….) Et des fois, tu te dis (…) 'y a des initiatives et on n'a pas le temps d'aller voir ailleurs (…) Et ça, des fois, c'est dommage* ».

En troisième lieu enfin, Scop-paysans a un rôle de modèle et d'interface entre plusieurs mondes, entre celui de l'ESS d'un côté et celui de l'agriculture bio de l'autre.

Scop-paysans a un rôle d'interface tout d'abord : « *je me souviens d'avoir entendu que… les agriculteurs, ou—le monde agricole un peu classique du coin avait tendance à penser (…) et comme d'autres continuent de le penser, que c'est un truc de… d'hurluberlu, avec des dreadlocks, et… qui fument des joints. Et en même temps, y a un certain nombre—y a une population qui est très présente sur ce territoire… très alternative… qui va vers des modèles très agroécologiques, permaculture etc…qui voit la Ferme comme… des gros salauds de capitalistes vendus au système… parce que c'est un truc de vingt… vingt hectares, avec un grand bâtiment, et… qui passe plein de pognon, machin. Donc c'est rigolo, quoi. On est… on est un peu l'interface entre deux mondes, et en même temps, on a la capacité à relier… ces… mondes-là* » (consultante).

Mais Scop-paysans a aussi aujourd'hui un rôle de modèle car le statut Scop en soi est déjà une petite révolution qui fait d'elle un « *modèle assez original* » (épicerie), observé par beucoup d'autres acteurs. Cependant, des acteurs de l'ESS étaient sceptiques au début de l'aventure Scop-paysans : *« Au tout début, quoi, en 2011, 2012… avec la Scop, la création de la Scop, la personne qui avait aidé (le gérant)… à monter son business plan, tout ça… elle a… quand je discutais avec elle, elle me dit, « ouais, ce truc c'est un peu fumeux »* (consultante). Même son de cloche chez la chambre d'agriculture par exemple, globalement sceptique au début : *« Y a cinq ans, ils nous prenaient pour des… pour des Pink Floyd (….) on les faisait rire, quoi. Vraiment, quoi. Et puis là, maintenant, ben… ils… c'est eux qui sont venus… (…) on a dépassé tout ça, ce côté « coopératif, collectif, qu'est-ce qu'ils font les jeunes… et Pink Floyd » (…) Il suffisait juste de montrer notre sérieux, quoi »* (maraîcher2). Scop-paysans commence à devenir, aux yeux de certains, une référence sur le territoire, susceptible de jouer un rôle de

modèle : « *Je pense qu'on est en train de devenir une sorte de… référence (…) en tout cas, on est repérés, par… les collectivités* » (consultante). Néanmoins, même si « *y a un côté où, comme on est beaucoup… montrés en exemple… cités, la presse, « c'est formidable », machin… bio, ESS* », la Scop n'en connaît pas moins certaines difficultés au quotidien comme bon nombre d'autres coopératives. Pour la consultante : « *y'a un côté où on aurait tendance à cacher ces difficultés, et c'est hyper agréable de pouvoir discuter avec (….) toutes les autres Scop (….) vis-à-vis de l'extérieur, comme on a une espèce de rôle de démonstratif, vis-à-vis d—autour—notamment du territoire, on peut pas se permettre de dire à nos partenaires locaux… « en fait, on en chie grave là, on se prend la tête sur des trucs », ou… « c'est dur », machin, parce que… il faut qu'on garde… « on est merveilleux, c'est trop bien l'ESS, venez faire comme nous !* ».

Conclusion : une Scop agricole « modèle » qui n'est pas sans fragilités

Par conséquent, même si Scop-paysans est en train de devenir un modèle, cela ne l'empêche pas d'être encore une structure fragile du fait de sa trajectoire avec un décollage rapide qui n'a pas permis de stabiliser le modèle économique envisagé à l'origine. L'entreprise est très récente et a besoin de consolider son fonctionnement, tant du point de vue économique que juridique. De plus, elle doit veiller à conserver ses valeurs, ce que la démarche de charte a commencé à faire. Certains de nos interlocuteurs ont par exemple évoqué un changement de l'ambiance de travail et craignent une perte du caractère familial du fonctionnement suite à la croissance de la Scop. Et certains font remarquer, qu'avec le temps et au fur et à mesure des évolutions, un passif commence à s'accumuler entre les personnes, comme c'est aussi le cas dans beaucoup d'autres coopératives. Il n'en reste pas moins que Scop-paysans est susceptible d'essaimer, et ce dans différents secteurs d'activités et régions de France. De plus, comme un récent rapport le souligne (Resolis et Terralim, 2018), il s'agit d'une initiative locale mais susceptible d'agir plus largement en faveur de la transition agricole et alimentaire, à condition que son changement d'échelle et son essaimage puissent être appuyées par des politiques publiques fortement engagées dans cette direction.

Bibliographie

Chiffoleau Y.**,** Prevost B. (2012). « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires », *Norois*, n°224, p.7-20.

Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O., Maugret R. (2013). *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégies*, Larcier, Bruxelles.

Cordellier S. (2014). « Une histoire de la coopération agricole de production en France », *Revue internationale de l'économie sociale : REMCA*, n°331, p.45-58.

Resolis, Terralim (2018). *Impact de la transition agricole et alimentaire sur l'emploi. État des lieux et propositions*, décembre 2018, 51 p.

Traversac J-B. (2010). *Circuits courts: contribution au développement régional*. Educagri éditions.

CAS NUMÉRIQUE N°1

Scop-logiciels : un mariage réussi d'innovations

Introduction

Le présent cas témoigne d'une belle aventure coopérative entrepreneuriale impulsée depuis quarante ans. La présentation s'articulera en deux parties. La première visera une présentation de l'entreprise et ses principales caractéristiques de coopération déclinées sous trois rubriques : la gouvernance, le management et le territoire.

Puis dans un second temps, nous nous focaliserons sur la problématique de l'innovation conduite au sein de cette structure. On la qualifiera de « libérée » mais davantage en réalité. Il s'agit ici d'un cas de Scop positionnée sur un secteur de haute technologie. Sur la base des liens de coopération mis en évidence en première partie, nous montrerons que cette entreprise inscrite dans les domaines de l'édition de logiciels et de services informatiques parvient à conduire son projet démocratique et coopératif sur des marchés particulièrement concurrentiels. Là en est d'ailleurs sa force. Une entreprise libérée porteuse de valeurs de l'ESS et parvenant à unifier des innovations techniques, économiques et sociales.

Entretiens réalisés	**Codage**
Un des deux cogérants	Dir
Le président de l'association-sociétaire	Pdt soc
1 sociétaire fournisseur sociétaire	Soc1
1 filière sociétaire	Soc2
Le directeur d'une antenne sociétaire	Dir Ant soc
1 partenaire public Région	PP1
1 partenaire public Département	PP2
1 partenaire public Pôle emploi	PP3
1 financeur Fondation	Fin1
1 financeur fondation	Fin2
1financeur Business angel	Fin3-soc

1. Scop-logiciels, histoire d'un essaimage universitaire réussi

1.1. Présentation de Scop-logiciels

Scop-logiciels est une Scop créée en 1979 par deux anciens élèves de l'ENSIMAG, une école d'ingénieur en mathématique appliquée de l'université de Grenoble. Elle ne cessera d'être en progression constante depuis lors et s'illustre de nos jours comme un cas exemplaire de réussite économique et sociale dans un domaine à haut contenu technologique. Elle se trouve dorénavant au centre d'un dispositif international spécialisé dans le domaine de l'édition de logiciels et de services informatiques.

Sur le plan des effectifs, elle compte 90 salariés qui, dans leur grande majorité, témoignent de très hauts niveaux de qualification dans le domaine des mathématiques appliquées, de la recherche opérationnelle, des managements de données et de l'informatique. En interne, la dénomination des acteurs se désigne « équipiers logiciens » et représente l'ensemble du collectif : Scop-logiciels peut se prévaloir d'un taux de 100% de sociétaires un an après la date d'arrivée du salarié, ce qui est loin d'être la norme des Scop à l'échelon national.

Sur le plan des activités, Scop-logiciels est spécialisée dans l'édition de logiciels qui sont commercialisés à 75% à l'exportation. Quant aux données comptables, synthétiquement la Scop dégage près de 2 millions d'euros de résultats annuel pour un CA d'environ 10 millions d'euros et réinvestie 20% de son CA en R&D. Il en découle un grand dynamisme d'innovations. La structure se compose en quatre grands secteurs d'activités :

-les logiciels CFAO,

-les solutions collaboratives,

-les systèmes et réseaux

-et les solutions appliquées à la santé.

Une spécificité à noter est son statut de Scop adopté dès le début. Le choix d'un modèle démocratique se trouve ainsi profondément inscrit dans la culture de l'entreprise. A travers son statut elle privilégie ainsi un climat d'entreprise à visage humain plus qu'une recherche de rentabilité financière à plus ou moins court terme. Le profit sans prospérité n'est pas la recherche du collectif.

Sur le plan de la direction, après l'historique prégnance du directeur initial, l'actuelle directrice prendra le relais sur la base d'un cursus de formation et d'une trajectoire professionnelle distincts. Diplômée de l'ESSEC, elle débutera sa carrière au sein d'un cabinet de conseil et la poursuivra en Italie au sein du groupe Renault. Puis viendra sa décision d'intégrer le monde de l'ESS en rejoignant l'Union Régionale des Scops où elle restera six années. Elle détient ainsi de solides compétences tant dans le domaine du fonctionnement de l'ESS que du management des firmes en environnement globalisé. Les modes de fonctionnement de l'industrie comme de finance ou encore de l'ESS lui sont familiers. C'est

là un atout pas si fréquent au sein des directions des Scops et à ne point négliger. Face au problème de financement des activités notamment à haut contenu technologiques pour des structures inscrites en ESS, elle lancera en 2007 la société de capital-risque Transmea puis reprendra en 2009 la direction de Scop-logiciels. Depuis son arrivée dans la Scop, dix années se sont dès lors écoulées et le collectif et l'entreprise témoignent toujours d'une réussite. La Scop trouve les moyens de se renouveler en continu.

Sur le plan des activités, comme précédemment esquissé, la Scop développe plusieurs domaines d'expertise. Ce point est important afin de comprendre les contextes spécifiques d'évolution stratégique et les enjeux liés au monde particulièrement concurrentiel et innovant auquel Scop-logiciels se réfère. Deux grandes catégories de métier peuvent être distinguées.

Le premier métier de Scop-logiciels est d'éditer des logiciels d'optimisation et de fabrication assistée par ordinateurs. Au début des années 1980, Scop-logiciels se révèle en effet précurseur dans ces nouvelles méthodes visant l'optimisation des flux de matières. Cela peut se référer tout autant à du textile qu'à de la tôle d'acier et se traduit par des compétences en recherche opérationnelle, soft et hardware. Cela conduira la structure à renforcer ses domaines d'expertise dans d'autres domaines liés au pilotage de la robotique de découpe en 3D et de soudage. Le tout en montée croissante de complexité. Au final, la Scop s'inscrit dans les domaines de l'industrie du futur en visant des optimisations d'infrastructures industrielles informatisées. Une Scop peut ainsi se trouver à la pointe de la technologie.

Le second métier est lié aux services. Historiquement, elle développe au courant de la décennie 1990 des activités de conseils notamment liés aux environnements web. Puis, continuant un développement toujours en phase avec les évolutions du marché, elle se lancera dans de nouvelles applications liées aux domaines de la santé à partir de 2010 : logiciels destinés aux hôpitaux notamment dans le suivi des patients.

La Scop témoignera ainsi d'une accumulation progressive de compétences dans plusieurs domaines et se trouve en capacité d'offrir à ses clients des socles d'expertise reconnues. C'est là que l'entreprise puise sa réputation et sa robustesse, des barrières technologiques et de compétences la protégeant de concurrences trop frontales. Tout en témoignant de sa pérennité de par un très faible turn-over des équipes en place, la structure ne cessera dans le même temps de recruter de nouveaux talents.

Le plus souvent ces derniers sont issus des départements et des écoles spécialisées en informatique. De par la nature de l'entreprise à visage humain, ils restent le plus souvent fidèles. Un des éléments à la source de cette stabilité du collectif vient notamment du statut proposé dès le recrutement du salarié. Scop-logiciels détient ainsi une solide base de sociétaires. C'est là un point fondamental qui sera souvent souligné lors des entretiens conduits sur site auprès d'environ dix sociétaires. Par ailleurs ce statut de sociétaire ne s'applique pas uniquement aux nouveaux recrutements

mais reste inscrit dans la durée. Ainsi comme le soulignera une personne des RH de la Scop :

« Nous avons des associés historiques qui peuvent être invités puis tous les associés extérieurs qui sont en général les retraités. Il y a une particularité à Scop-logiciels : quand la personne part à la retraite, elle ne perd pas son statut d'associé.e. Donc ils sont de plein droit associés, mais associés extérieurs. Et puis il y a quelques associés historiques, 3 ou 4, qui ne sont plus salariés de Scop-logiciels mais qui restent associés, sur une part très minime du capital. C'est pour ça qu'on arrive à ce 90%, il y a tous les retraités, et ça commence à faire. Au-delà d'un an d'ancienneté, tous les salariés sont associés. Personne ne dit "je ne veux pas devenir associé" au bout d'un an, ça n'existe pas ».

Au final, Scop-logiciels est une Scop revendicatrice des forces de l'ESS, pleinement vécue et qui a su prospérer grâce à ce primat de culture coopérative, démocratique et d'une motivation de son collectif à continuellement se renouveler afin d'être en phase avec des marchés à hautes valeurs ajoutées. Analysons dorénavant plus en détails les fondements de cette réussite coopérative.

1.2 Une Scop reposant sur le primat de la coopération des acteurs

Nous articulerons l'analyse autour de trois thématiques : la gouvernance, le management et les rapports au territoire.

1.2.1. Le choix d'une gouvernance démocratique

Ce principe est au cœur du fonctionnement de la Scop qui, au-delà des obligations réglementaires propre aux Scop, a opté pour une large palette de lieux de rencontre, cela allant de l'informel au formel. La réunion « Scop-logiciels Café » représente par exemple une des briques du dispositif, ici déployé sur un mode d'échanges informels. Etrennée en 2013, elle repose sur le principe d'une réunion mensuelle regroupant l'ensemble du collectif le vendredi midi autour d'un buffet. C'est l'occasion d'échanger sur un thème propre à la vie de la Scop.

Plus classiquement le conseil d'administration représente quant à lui l'instance formelle d'échange et de vote des décisions. Il est complémentaire aux assemblées générales qui, elles, regroupent l'ensemble des salariés associés afin de dialoguer et décider des moments importants de la vie de la Scop. Enfin, il survient souvent lors des entretiens l'idée suivante : pour nombre de salariés ayant connu d'autre entreprises « classiques », la direction de Scop-logiciels témoigne d'une grande accessibilité, d'ouverture d'esprit et prête aux échanges avec l'ensemble du collectif, dans un climat de transparence des informations.

Plus largement, nombre d'éléments favorisant des logiques de coopération se trouvent consignés dans les statuts même des Scop. Conformément à la réglementation, Scop-logiciels répartit par exemple ses résultats d'activités sur le plus grand nombre. Précisément selon le principe des trois parts règlementées.

- plus de 15% minimum doit être affectés aux réserves de l'entreprise,
- au moins 25% doivent être attribués aux salariés, sous forme de complément de salaire, d'intéressement ou de participation,
- et une partie peut être distribuée en dividendes mais dans une limite inférieure à la part distribuée aux salariés.

Dans un tel cadre, les salariés bénéficient ainsi du fruit de leur travail. Par ailleurs, Scop- logiciels étant structurée sur la base d'entités bénéficiant d'une certaine autonomie décisionnelle, comptable et financière en lien avec leurs activités, cela permet une mutualisation des résultats. Une relative autonomie des équipes n'est pas contraire au renforcement de la cohésion de l'ensemble des parties.

Au contraire, elle la favorise. Par ailleurs, de par le statut impartageable des réserves, Scop-logiciels bénéficie d'un solide socle financier pour assurer sa pérennité. La Scop dispose en effet de fonds importants pour pouvoir investir sur les domaines du futur ou encore faire face à des difficultés conjoncturelles ou propres à la vie des entreprises. Ces dernières ne sont-elles pas, en effet, par définition des entités prenant des risques ?

Enfin, de par le statut d'associés qui demeure la règle au sein de Scop-logiciels, les bénéfices sont, soit versés sous forme de participation ou de dividendes aux salariés, soit vont augmenter les réserves financières de l'entreprise. Rappelons que le taux de sociétariat est de 100% alors qu'en moyenne nationale au sein des Scop, elle est de 75% (2018).

Les dispositions réglementaires propres aux Scop permettent de favoriser leurs pérennités dans une optique à la fois démocratique, éthique ainsi qu'égalitaire. C'est là un puissant cadre pour assurer une coopération d'acteurs autour de valeurs et d'objectifs communs. Bien sûr, cela conduit à de réelles lourdeurs de gestion notamment de par le respect du principe « une personne = une voix ». Mais la confiance permet de solutionner bien des obstacles tout en permettant au final de conserver le précieux de la transparence des informations et le partage des décisions. Ainsi une développeuse d'un des départements avancera lors d'un entretien le fait qu'elle se considère peu compétente sur nombre de décisions mais que sa confiance aux autres permet de lever les difficultés. Cela est particulièrement vrai au sein de cette entreprise qui totalise un effectif conséquent. Voilà ce qu'elle en dit :

« Il y a de plus en plus de monde mais moi ça me convient bien. Je pense que ça peut ne pas convenir à tout le monde, surtout parce qu'il y a des décisions où on ne sait pas en fait. Il y a des décisions dans lesquelles je ne suis pas formée…. je suis pas formée pour décider si il faut investir ou pas beaucoup d'argent dans quelque chose. J'ai pas de formation économique et financière de management. Donc je peux dire oui ou non au pif, d'après les documents qu'on me donne mais c'est vrai que surtout c'est un gage de confiance souvent vers les dirigeants. Dire "je fais confiance à mon dirigeant" donc je vote oui. Ça me convient, après il y a aussi du coup beaucoup de discussions

informelles, qui se passent au bar ou dans les bureaux…. voilà, donc moi ça me convient bien ».

Scop-logiciels : le primat des valeurs coopératives

Sur le site de la Scop, nous pouvons voir énoncer les valeurs coopératives ainsi : ***Des valeurs mobilisatrices.*** *Comme pour tous les thèmes importants chez Scop-logiciels, la définition de nos valeurs, ou plutôt de nos principes de conduite, a fait l'objet de discussions approfondies au sein de l'entreprise. C'est un exercice forcément réducteur, voire un peu présomptueux, mais structurant pour donner du sens à nos actions, à l'intérieur comme à l'extérieur, et les mettre en perspective. Alors voilà couchés sur le papier les grands principes qui animent « l'esprit de Scop-logiciels » !*

Le plaisir de travailler ensemble *: Scop-logiciels doit être un lieu d'épanouissement et de dépassement individuel dans le cadre de projets collectifs.*

L'autonomie des individus*, dans le cadre de rapports contractuels, et son corollaire, la responsabilité.* ***La coopération*** *comme fondement de l'entreprise en interne (confiance, partage, faire ensemble) et comme mode relationnel avec les clients et les partenaires.*

La liberté d'expression *: se comporter à l'intérieur de la coopérative comme dans sa vie à l'extérieur et ne pas minorer sa capacité d'initiative et d'expression citoyenne.*

Le souci d'égalité *(règles communes à tous, refus des privilèges individuels, limitation des écarts de revenus, etc.), vécu comme une recherche d'équilibre plutôt qu'un principe absolu.*

La transparence *sur la vie de la société (économie, stratégie, etc.).*

L'attention portée à l'évolution des personnes*.*

La ***gouvernance démocratique*** *: des grandes décisions partagées entre tous les salariés associés.*

Le partage de la richesse créée *(plus de la moitié du résultat est distribuée aux salariés).*

(source : https://www.Scop-logiciels.fr/engagements/valeurs-cooperatives/ consulté le 4 juin 2019)

Au final, la gouvernance reste profondément contingente aux statuts propres à une Scop et Scop-logiciels n'échappe à la règle. De par sa volonté d'un collectif travaillant en coopération et sur le principe de solidarité, Scop-logiciels va même plus loin que les strictes obligations réglementaires. Lors d'un entretien, comme le souligne une responsable RH, à la question « coopération, qu'est-ce cela signifie pour vous », elle avancera sans hésiter « En 3 mots, c'est la démocratie, la solidarité et l'équité ». Sur le plan de la gouvernance, Scop-logiciels semble bien en phase avec cette approche.

1.2.2 Management

A titre d'introduction, reprenons ces propos d'un associé salariés ayant plus de vingt ans d'existence dans la Scop. La question initiale portait sur la reconnaissance et l'évaluation du travail des pairs. Mais comme nous pouvons le voir, elle nous conduira directement au cœur de relations de management beaucoup plus riches et étendues.

Question : « Comment s'évalue le travail des pairs ? »

Réponse : « En termes de rémunération, certains mécanismes sont globalisés : la valorisation annuelle, l'intéressement, la participation, les dividendes … ce que nous avons mis en place, depuis le début, c'est une prime « bilan », tous les 6 mois, par département. Elle représente 15% du résultat du département, pour favoriser la rentabilité des départements. Tout le reste est consolidé au niveau Scop-

logiciels. Là c'est une prime, donc un salaire chargé. Ça favorise les départements qui performent plus que les autres, et la répartition est à la discrétion du responsable. C'est une manière de valoriser les engagements très particuliers des personnes ». L'autre levier, qui n'est pas énorme non plus, mais a le mérite d'exister, est l'entretien individuel annuel, comme le pratiquent toutes les entreprises. Il évalue la montée en compétences, le respect des objectifs fixés dans l'année, dont deux choses peuvent sortir : une évolution de salaire, ou un coup de pouce ponctuel qui entre dans un cadre de péréquation (si le responsable « pousse » quelqu'un, un autre ne pourra pas en bénéficier). Le responsable a une enveloppe de 1,8% de sa masse salariale affectée à cet effet. C'est là que la différenciation entre les personnes se fait. Enfin, il y a un budget exceptionnel qui sert aux changements de poste. Le responsable a la main sur ces augmentations, mais aussi un devoir de transparence : il doit informer son équipe, publier les augmentations de salaires, et être en capacité d'expliquer les choix.

Le management chez Scop-logiciels est relativement plaisant pour les salariés. Il n'est pas autoritaire du tout, les gens sont valorisés, responsabilisés, autonomes… Seules les personnes qui ont besoin d'être cadrées, suivies, ne se sentent pas bien chez Scop-logiciels. Il semble vraiment se jouer le fait qu'en tant qu'associé, vous êtes patron et salarié. Du coup, pour les managers, c'est plutôt agréable, parce que les personnes qui composent les équipes sont dans cet état d'esprit, d'être prêts à travailler pour eux. Quand quelque chose est dit, c'est fait, il n'y a pas besoin d'insister. D'ailleurs, il n'existe pas de poste de management pur, tous les responsables ont aussi une autre activité. Le côté un peu négatif, en tant que manager, c'est que, justement, il n'y a pas à surveiller la réalisation d'une tâche, une fois qu'elle est affectée. Du coup, quand ce n'est pas fait, c'est très compliqué d'intervenir : dans le management coopératif, il n'y a pas de pression hiérarchique, ce n'est pas un management très dur. Mais du coup, quand ça ne fonctionne pas bien, le manager se retrouve un peu démuni. Si la tâche n'est pas bien réalisée, la personne ne va pas comprendre et le manager ne sait pas comment le dire...

A travers cet entretien, un élément particulièrement instructif sera le principe des Scopettes. Ces unités organisationnelles bénéficient de fortes autonomies dans la conduite de leurs activités tout en veillant au respect démocratique de la structure juridique globale de la Scop. A partir d'une certaine taille, se réunir pour dialoguer et décider devient un exercice complexe. Cela était particulièrement visible durant les assemblées générales de par une taille locale souvent comprise autour de 60 personnes sinon plus. Aussi s'est fait jour l'idée d'une démocratie par échelon via la création des « Scopettes ». Ces dernières reposent sur des équipes opérationnelles d'environ 20 personnes focalisées sur une activité de Scop-logiciels. A l'intérieur de ces unités se trouve une relative autonomie tout en veillant au respect général de l'entreprise, c'est-à-dire la transparence, les principes de solidarité, de coopération et d'éthique. La Scopette est responsable du développement de ses marchés et plus largement de son modèle économique. Les impacts en matière d'activités, de travail, de recrutement

lui incombent en grande partie. L'équipier logicien se trouve au final imbriqué dans des logiques managériales à ce double niveau local et global : localement à travers une solidarité au sein de son équipe en Scopette qui gère les questions internes avant de les exposer à l'échelon supérieur celui de Scop-logiciels. Les AG prennent alors pleinement leurs sens.

Au niveau managérial, le responsable de chaque Scopette se trouve par ailleurs présent dans le conseil d'administration, instance qui arrête les décisions majeures de l'entreprise. Ainsi, ces dispositifs sont favorables au renforcement d'un sentiment d'appartenance au double niveau de l'équipe et de la structure dans son ensemble. Scop-logiciels est par ailleurs fortement active sur le plan de son insertion locale, avec des multiples initiatives telles que nous le verrons dans le paragraphe suivant liée aux ancrages territoriaux. Scop-logiciels se réfère ainsi clairement à un management participatif par la mise en œuvre des principes suivants :

- Les acteurs sont collectivement impliqués aux prises de décisions de gestion notamment via leurs participations aux AG en tant que salariés.
- La priorité à un management par objectifs communs au sein des Scopettes
- Une confiance partagée entre l'ensemble des acteurs, loin d'une compétition entre équipes. Une équipe bénéficiant de plus forts taux de rentabilité sur ses marchés respectifs participera ainsi de manière solidaire au financement d'autres équipes en besoin de financement sur des marchés par exemple estimés porteurs mais naissants.
- Des participations au recrutement des nouveaux venus par des entretiens croisés auprès de multiples acteurs de la Scop en plus de la voie classique des RH.
- Libre circulation des informations non seulement au niveau des Scopettes mais également au niveau de la direction. Ce souci de transparence apparaîtra lors des entretiens comme une clé de voute de l'ensemble des dispositifs coopératifs et démocratique de la Scop, et cela à de multiples échelons hiérarchiques et à l'ensemble des domaines d'activité. Par exemple, chacun peut connaître le salaire de son collègue à Scop-logiciels, principe le plus souvent tabou dans la plupart des entreprises. Ici, c'est rendu possible par des écarts salariaux très faibles, il est vrai entre les acteurs, avec un indice de Gini d'environ 1,3 pour Scop-logiciels.

Le management participatif consiste finalement à aligner les intérêts individuels des acteurs avec ceux des intérêts collectifs de la structure. De par les résultats socio-économiques dont témoigne Scop-logiciels depuis sa création et au regard des entretiens conduits, l'on peut poser l'hypothèse que ce principe de management participatif est validé.

1.2.3 Coopération sur le plan territorial

Introduisons là aussi cette thématique de l'ancrage territorial par quelques témoignages. Le premier est issu d'une personne occupant des postes de direction en RH et se réfère aux soutiens de petites structures, ici de type service en restauration :

« Nous avons beaucoup aidé *Le bon sens des mets*, que nous avons hébergées, qui est devenue une Scop. Nous avons aussi aidé une structure qui fait du conseil en informatique, *All quoi*, qui a habité dans nos locaux, et avec qui nous avons travaillé sur 2-3 projets, et que nous avons conseillé pour leur passage en Scop. Nous avons des petites participations dans des Scop, c'est notre forme de militance. Si nous pouvons faire quelque chose, nous allons le faire, comme par exemple les Jardins du Prado, un potager d'insertion, où nous nous sommes impliqués ». Puis à la question « Est-ce que vous-même vous ressentez que Scop-logiciels est impliquée plus au niveau local par des actions particulières, est-ce qu'il y a une certaine responsabilité de l'entreprise dans la vie des habitants ? » la réponse est : « En fait, on essaye de faire un peu ça aussi. Donc on a pas mal de petites actions qui sont mises en place. En fait on a des gens qui président au comité de GAIA ». Cette implication n'est en réalité pas mince, GAIA représentant une structure centrale dans la promotion locale du territoire.

Précisément, Grenoble Alpes Initiative Active (GAIA) est une association loi 1901 créée en 1998 (ex MCAE Isère) et ayant pour objectif de développer et pérenniser des activités localement, avec un fort ancrage pérenne territorial. Les membres de l'association, dont les Scop-logiciens, analysent les dossiers, forment et participent au montage financier de projet ayant un impact local au niveau des emplois, le tout dans une approche affirmée de RSE et/ou d'ESS et d'utilité sociale. Deux cents projets par an seront ainsi traités et l'association peut se targuer d'afficher un bilan de 6 000 emplois créés en 20 ans. Sur le site de Grenoble, quelques 20 personnes travaillent dans la structure et appartiennent au niveau national au Réseau France Active. Scop-logiciels joue un rôle structurant en termes d'expertise sur les dossiers ainsi que de soutiens financier au sein de l'association. C'est une de leur implication territoriale afin de porter les valeurs coopératives au sein du bassin grenoblois. Notons que l'activité de GAIA est conduite en étroite collaboration avec l'URScop. Ainsi s'effectue la répartition des tâches : dans le cadre de dossiers traitant des Scop, l'URScop sera le chef d'orchestre sur l'ensemble du dossier, GAIA davantage mobilisé sur la question expertise du dossier et de montage financier, caution-garantie au banque et financement direct au niveau du bas de bilan.

De même au niveau des entreprises, si l'offre le permet, Scop-logiciels donne une prime aux acteurs de l'ESS. Comme le mentionne la PDG de la structure Laurence Rufin, « A prestations égales, on privilégie les entreprises à économie sociale. Donc ça, c'est le premier volet plutôt économique. Le deuxième aspect, qui est quel est le rôle de Scop-logiciels dans la cité …. Alors évidemment dans le monde coopératif on considère qu'on a un rôle à jouer, on est antenne depuis très longtemps…. on

adhère au monde coopératif. C'est vraiment une idée de mutualisation, c'est-à-dire les gros payent pour les petits ».

Il s'agit ici d'une approche en ancrage territorial local mais soulignons que la réciproque existe également, avec un atout au profit des Scop auprès de leurs clients potentiels. Ainsi, certains clients se révèleront davantage enclins à travailler avec Scop-logiciels de par son statut coopératif. Il en sera ainsi d'une des mairies locales, proche du lieu d'implantation historique de la scop. Elle soulignera son choix de prestataire scop-logiciels de par la réputation acquise et son statut de Scop. De même, un sociétaire de Scop-logiciels mentionnera la transformation positive d'un projet d'acquisition d'une société parisienne du fait du statut de Scop-logiciels en tant que repreneur sous statut en Scop. L'ancien dirigeant ne souhaitait pas en effet céder son activité à une structure plus classique sur le plan financier, de type fond privé ou autre montage capitaliste standard.

Notons que le territoire peut également être envisagé dans une vision plus globale avec comme référent le partage de valeurs collaboratives et solidaires. Ainsi, selon un responsable produit de la Scop travaillant dans le département des logiciels industriels : « Les logiciels qu'on développe on les exporte dans le monde. Donc on a des filiales à l'étranger. Une filiale en Italie, en Allemagne, au Brésil, en Chine…. on a des entités aussi aux Etats-Unis, en Espagne. Et on s'est posé la question. … Par exemple, en Allemagne on commence à se poser la question de façon plus structurée, c'est-à-dire comment faire pour que eux, sans arriver à être une Scop, organise justement le travail de façon un peu plus conforme en fait à ce qu'il se passe chez nous, voilà ».

Au final, Scop-logiciels témoigne de cette forte sensibilité à l'ESS au-delà de son propre cadre territorial local. Il y a un réel soutien aux acteurs locaux tout en conservant à l'esprit que leurs marchés évoluent dans un périmètre international et souvent en contexte de forte concurrence. Les « Scop-logiciens » mettent aussi les priorités sur le bon fonctionnement de leurs modèles économiques tout en soulignant que c'est la réussite de leurs modèles qui permettra de porter des initiatives locales inscrites en ESS. De la valorisation de ses ressources locales, la Scop s'engage ainsi dans une mondialisation porteuse à son tour de valeurs de l'ESS. Ce couplage local-international est fécond mais souvent dissocié quant à la nature des activités déployées. Sur le plan du territoire, il serait plus juste de parler d'une double logique spatiale conduite par la Scop. Les activités externes déployées et les initiatives locales menées ne sont pas endogènes mais complémentaires et issues d'un modèle entrepreneurial spécifique à Scop- logiciels. C'est sans doute là un modèle fort innovant car, comme nous le savons, le monde entrepreneurial n'est pas un long fleuve tranquille.

2. Scop-logiciels, un modèle d'innovations couplant territorial et mondial

L'innovation ne s'inscrit pas que dans les seuls domaines scientifiques ou techniques, elle est également organisationnelle et sociale. Scop-logiciels en représente alors un cas d'école. La force première de cette Scop se trouve dans sa capacité à innover sur l'ensemble des fronts : la technologie, l'organisation, le social et l'économique, son ancrage territorial et en son cœur, la qualité de ses acteurs. Le collectif se retrouve plongé dans une cohésion de compétences le plus souvent inscrites en de très hauts niveaux d'expertises, comme nous l'avons auparavant esquissé. De forts maillages sont par ailleurs réalisés entre les différents acteurs au sein des Scopettes. On y observe mutualisation, transversalité, équité, un vrai travail d'équipe fécond à l'innovation et reposant sur une confiance mutuelle des Scop-Logicens. Ces propos se retrouvent de manière récurrente lors des entretiens, que ce soit au niveau des secrétariats ou de la direction générale, des bureaux d'études ou de la fonction commerciale, des RH...

Par ailleurs, le statut de Scop est favorable à l'investissement dans ces types d'entreprises aux besoins en financement importants. Ainsi, environ 40% des résultats sont dédiés aux mises en réserves et grâce à de nombreuses années de bénéfices, la Scop détient au final de très solides positions financières. Cela lui permet d'investir dans de nouveaux domaines tel le médical durant les années 2010, ainsi que de reprendre par croissance externe des structures afin de compléter ses socles de compétences en informatique, et en service notamment. Il en résulte au final des sentiers de croissances profitables avec pour l'exercice 2017 une augmentation du chiffre d'affaires (CA) proche de 20%, soit environ 10 millions d'€. De même des investissements en R&D sont en croissance à deux chiffres : 21% en 2017, quant aux résultats, ils avoisinent les 2 millions d'€, c'est-à-dire 20% du CA…

Enfin, parmi les concrétisations de ces dynamiques d'innovation, mentionnons par exemple le déploiement d'un logiciel CFAO (CAM) de dernière génération déployé en Asie et accompagné d'une nouvelle implantation à Singapour. Ou encore la proposition de nouveaux services en stockage sécurisés de données, de sauvegardes et d'analyses de données. L'industrie 4.0 n'est pas un vain mot chez les sociétaires, même s'il serait plus juste de parler de 4.H avec *H* pour humain. Mais Scop-logiciels va bien plus loin que son périmètre initial d'activités et en cela, elle développe de larges extensions de ses valeurs d'ESS aux acteurs et aux réseaux également locaux. Elle soutient des jeunes pousses en ESS, non forcément en lien avec ses propres activités, et s'implique également dans des structures locales ou régionales promotrices des valeurs de l'ESS. Comme nous avons pu le voir, cette Scop représente ainsi un exemple réussi d'un ancrage audacieux et fait d'innovations managériales et en termes de projets au sein d'un territoire envisagé comme « ressources ». Ce cas témoigne également de la complexité à caractériser les liens unissant la Scop avec son territoire d'accueil. Non pas d'encastrement, il illustre davantage l'hétérogénéité des liens de coopération, la participation au

développement de logiques de réseaux en spectre large, gouvernance, management et territoire. Les actions partenariales sont lancées et les résultats d'un ancrage réussi dans le monde de l'ESS s'intensifient avec le temps. Au final, dans le cadre de ce cas singulier que nous caractériserons d'une Scop en territoire « ressources », apparait une entreprise imbriquée en de multiples réseaux locaux tout en déployant une présence de ses activités à l'international. Cette dernière est propre à la nature de ses activités principales. Comme nous l'avons vu, il en résulte la majeure partie de la commercialisation de ses activités réalisée à l'exportation. Nous pouvons à cet effet parler de la coexistence d'une double logique : celle d'une volonté d'un ancrage local en accord avec les valeurs de l'ESS et d'une seconde plus exogène au territoire local mais conditionnée par les dynamiques concurrentielles du fonctionnement de ses marchés de référence. Au final, il n'est reste pas moins une Scop qui a su rester fidèle à son lieu d'incubation initiale, l'université de Grenoble[23], tout en restant imbriquée dans un dispositif international. En cela, au regard de la typologie précédemment mentionnée, elle s'éloigne d'une Scop en « ancrage projet ». Sur le plan géographique, elle offre la caractéristique d'être tout à la fois inscrite dans des logiques de mondialisation économique spatialement étendues tout en conservant une forte empreinte locale en termes de valorisation et de promotion de ressources spécifiques propres à l'agglomération grenobloise. De par la nature des activités déployées, elle ne peut toutefois se focaliser que sur son territoire d'appartenance. Son périmètre de marché s'est élargi ainsi progressivement pour, au final, devenir mondial. Ainsi, Scop-logiciels compte aujourd'hui cinq sites en France et sept filiales et joint-ventures à l'étranger avec des sites en Italie, Allemagne, Chine, Brésil, USA. Ces derniers se comprennent principalement en tant que réseau international de distribution et de suivi des produits et de services déployés.

Au regard de ces éléments, nous pourrions être tentés de la caractériser telle une Scop faiblement inscrite au sein de son territoire, mais cela ne résisterait pas aux faits. Ses insertions locales se révèlent en effet le plus souvent majeures sur le plan des réseaux en ESS. Cela s'inscrit sur plusieurs registres générateurs de renforcement locaux des dynamiques d'innovation en ESS. Là est sa spécificité au sein des Scop qu'il nous faut comprendre tel un tout hétérogène.

[23] Sur la commune de St Martin d'Hères, lieu sur lequel se trouve le campus universitaire de Grenoble d'où proviennent les fondateurs de la Scop.

Conclusion

A travers le cas de Scop-logiciels, nous sommes entrés dans une Scop reposant sur une culture d'innovations tant sur les aspects technologiques qu'économiques, organisationnels et sociaux. A sa source, se trouvent ses atouts réglementaires et son management participatif. Au final, en découle une implication des acteurs autour de projets communs, au bénéfice de tous. L'intérêt individuel n'est point en opposition avec l'intérêt collectif mais au contraire en conciliation, se nourrissant réciproquement *via* notamment une structure souple à deux niveaux. Le premier, autour d'équipes flexibles organisées en Scopettes et le second, en entité globale, l'entité Scop-logiciels. Des innovations pour favoriser les sentiments d'appartenance, les motivations et les coopérations, le sens au travail qui sont les référents-clés pour faire naître des innovations multifacettes, tant en matière de gouvernance que de management ou d'ancrage territorial autour de projets en ESS. Depuis 40 ans, peu de nuages semblent obscurcir l'horizon de cette entreprise. Toutefois, gardons à l'esprit qu'il ne s'agit ici que d'un exemple singulier particulièrement réussi. Ce succès n'est d'ailleurs pas sans lien avec la nature des activités déployées au sein de la Scop. En effet, cette dernière, à travers ses quatre départements, repose sur des activités de services à forte valeur ajoutée et de surcroit, non positionnées sur des secteurs à haute intensité capitalistique. Scop-logiciels est une entreprise de services informatiques plus qu'une structure industrielle. Dans ce dernier cas, la contrainte de financement par des acteurs extérieurs serait beaucoup plus difficile bien que nécessaire. Il s'avère en effet bien plus complexe de mener le développement d'innovations sur des infrastructures lourdes et à grande échelle, plus que sur des services où l'essentiel de la valeur provient de la qualité des compétences du collectif. Scop-logiciels bénéficie de ce positionnement souple où l'essentiel de la valeur vient de sa capacité à attirer les talents et à les maintenir au sein du collectif. En cela cette structure est un cas d'école et les statuts coopératifs un formidable levier.

CAS INDUSTRIE N°1

Scop-laine : lorsque le projet démocratique est soutenu par une ambition territoriale

Introduction

Nous avons étudié le fonctionnement de l'entreprise Scop-laine au regard de son aspiration démocratique originelle. Il s'agit d'une entreprise dont l'essentiel de l'activité consiste à fabriquer des matelas en laine, mais qui a ajouté au fil du temps d'autres activités dans son portefeuille. C'est une Scop-Société Anonyme, fondée en 1982 en Ardèche, qui emploie aujourd'hui 58 personnes sur plusieurs sites dans la région : Ardèche (47 personnes), Drôme (10 personnes), Loire (1 personne). Ses activités d'origine sont le cardage de la laine (démêlage) et la fabrication de matelas, elles se sont progressivement étendues à la tonte de moutons, à la confection d'articles de literie et de vêtements, à la commercialisation et enfin à la culture et la pédagogie à travers un musée de la laine et à l'accueil avec un restaurant sur le site de production.

Ce cas présente une entreprise fondée sur un double projet socio-politique (sauvegarde d'un territoire et respect des idées des fondateurs sur la justice sociale dans l'entreprise), confrontée à des arbitrages entre un certain type de développement et le respect du projet. Après la « fiche d'identité » de l'entreprise, nous présentons nos résultats en analysant ce que nos matériaux permettent de dire sur la coexistence du projet socio-politique, fondé sur des valeurs dont il faut assurer la pérennité, et du projet économique de Scop-laine. Nous présentons ensuite les choix de gouvernance et les pratiques de management et de GRH de l'entreprise, avant d'aborder la question des liens au territoire pour les fondateurs et salariés de l'entreprise, ainsi que pour quelques partenaires de celle-ci.

1. Présentation détaillée de l'entreprise et des données recueillies

Historique : Scop-laine a été créée en 1982 en Ardèche. De 1972 à 1982 un groupe d'amis avait entrepris de réhabiliter des bâtiments ayant servi de moulin, au bord d'une rivière. Ils ont appris des métiers à cette occasion et certains ont abandonné leurs activités professionnelles respectives au moment de la création de l'entreprise.

Ce groupe était constitué d'un architecte, d'une gestionnaire, d'un mécanicien, d'une institutrice, d'une orthophoniste, d'un agriculteur et d'un compagnon du devoir.

Le projet de départ était énoncé de la manière suivante : « Restructurer la filière locale de la tonte de moutons et la commercialisation des produits finis ».

Le site Internet de l'entreprise fait apparaître, en 2019, quatre engagements de Scop-laine :

- Le prix juste, pour les éleveurs auxquels Scop-laine achète la laine et pour les clients ;
- L'écologie, avec le bien-être animal, la consommation d'énergie et les conditions de travail et de vie des salariés ;
- Le label « Entreprise du patrimoine vivant », accordé par l'Etat au regard des savoir- faire artisanaux et industriels ;
- « Coopérative de territoire », avec des créations d'emplois, des partenariats locaux et le développement d'activités.

Activités : de 1982 à 1991 Scop-laine fabrique des matelas, des couettes et des oreillers, puis des vêtements à partir de 1986, le tout à partir de la laine récupérée chez les éleveurs de brebis dans un rayon de quelques dizaines de km (Ardèche, Lozère, Allier). Les ventes sont faites directement auprès des clients : boutique sur le site historique en Ardèche, foires et salons bio, ventes par correspondance. En 1991 un choix de recentrage sur le territoire est fait avec l'arrêt des exportations trop lointaines (ventes principalement en France et en Belgique) et le renoncement aux salons à l'étranger.

De 1991 à 2000 l'activité se diversifie avec la création d'activités touristiques. Le Musée de la laine attire environ 20 000 visiteurs par an en Ardèche. Les ventes de produits finis augmentent et un nouveau bâtiment dédié à la production est construit.

De 2000 à aujourd'hui Scop-laine développe ses activités liées à l'accueil du public, la culture et l'alimentation : au musée s'ajoutent la librairie et le restaurant. Un nouveau bâtiment est construit pour ces activités. De nouveaux associés entrent au capital et un réseau de clients solidaires est créé.

L'entreprise fait partie de la filière laine pour son activité principale. Compte tenu de l'originalité de ses produits (matelas en laine pour la plus grosse part du CA), il n'y a pas de concurrence directe très vive mais des produits de substitution (matelas en mousse…) occupent l'essentiel du marché. On peut dire que Scop-laine occupe une niche commerciale.

Scop-laine compte 58 salariés en 2018, certains sont à temps partiel (46 ETP).

Aujourd'hui, les dirigeants de Scop-laine évoquent le projet de la manière suivante : « Une économie dont l'objectif est de faire société ».

Structure économique : Scop-laine est implantée dans trois sites différents : Ardèche pour l'essentiel des activités et des effectifs, Drôme pour la confection des vêtements, avec une dizaine de salariées, et Loire avec un salarié pour le tricotage.

Structure juridique : Scop-laine est une SA-Scop, avec Conseil d'Administration. Le CA est composé de seize membres. Il y a aujourd'hui cinq dirigeantes : une Présidente du CA, également Directrice

commerciale, une Directrice Générale, trois Directrices Générales Déléguées pour l'administration et la gestion, l'accueil, la communication.

Données financières : en 2017 le CA était de 2 293 K€. Le capital, variable, était alors de 247 K€.

Personnel : 58 salariés en 2018, pour 46 ETP. La croissance a été régulière :

- 1992 : 12 salariés
- 2000 : 23 salariés
- 2018 : 58 salariés

Sociétariat : le sociétariat est obligatoire depuis deux ans et la règle s'applique aux salariés étant en emploi depuis plus de deux ans.

Il y a beaucoup de sociétaires non-salariés et Scop-laine a été amenée à demander une exception au principe « une personne = une voix » à la CG-Scop. Il s'agit de minorer le droit de vote de certains associés extérieurs et cette dérogation a été accordée à l'entreprise.

Collecte des données : pour cette étude de cas, nous avons réalisé des entretiens en interne et avec des partenaires, lu un livre retraçant l'histoire de Scop-laine et consulté des documents et le site Internet de l'entreprise, nous avons parfois repris contact avec certains interlocuteurs pour préciser certaines informations. Le détail de nos sources est fourni ci-après.

14 entretiens, 10 en interne et 4 avec des partenaires.

Entretiens réalisés	Codage
Fondateur (1)	ext-fon-soc-1
Fondateur (2)	ext-fon-soc-2
La Directrice Générale	dir-nfon-soc-1
La Présidente	dir-nfon-soc-2
Une couturière (1)	op-nfon-soc-1
Une autre couturière (2)	op-nfon-nsoc-1
Le responsable accueil	op-fon-soc
Le responsable maintenance	op-nfon-soc-2
La DGD Administration et Gestion	op-nfon-soc-3
La responsable VPC	op-nfon-nsoc-2
Partenaire extérieur / Tricotage	ext-frs-1-nsoc
Partenaire extérieur / Elevage de moutons	ext-frs-2-nsoc
Partenaire extérieur / Filature et teinture	ext-frs-3-nsoc
Partenaire extérieur / Client solidaire	ext-clt-soc

Lecture du livre sur l'histoire de Scop-laine, écrit par la fondatrice de l'entreprise.
Accès à des documents : statuts, documents financiers, site Web.

2. Le projet socio-politique de Scop-laine

Le projet qui était à l'origine de la Scop (1982) avait eu le temps de mûrir pendant une dizaine d'années avant la création de l'entreprise, le fait qu'il soit lié à la récupération de la laine alors abandonnée par les éleveurs de brebis était moins important que l'idée de redynamiser un territoire rural très affaibli dans son économie et sa démographie : *« Il faut quand même dire que dès le début c'était aussi un projet de développement rural, que l'on avait compris que ces régions étaient désertifiées » (fondateur 2).* Les valeurs personnelles des fondateurs ont été très importantes au moment de la constitution de la Scop et elles convergeaient globalement autour d'une aspiration à la justice sociale, idée forte du projet initial : *« Je suis arrivé dans le monde des Scop plutôt par conviction personnelle. Parce qu'on avait déjà une idée de… avec ma femme, de ce qu'on voulait faire. Et donc moi, j'ai été à la CFDT, j'étais au PSU aussi, quand il existait encore. Donc, une certaine vision » (responsable maintenance).* Ces valeurs se retrouvent au fil du temps : *« Pour moi la Scop, c'est une entreprise où il n'y a pas de patron » (couturière 2).* Cette conception supporte aujourd'hui des nuances : *« Je ne suis pas venue travailler à Scop-laine parce que c'était une Scop, c'est parce que je cherchais du boulot dans ma branche » (couturière 1).*

Le projet initial, hybride au sens où il est socio-politique et économique, a évolué et après environ dix ans d'existence les coopérateurs de Scop-laine se sont trouvés face à un choix entre croissance des activités à l'export ou recentrage sur le territoire et limitation des ventes à la France. C'est cette seconde solution qui a été retenue et l'enjeu, tel qu'il est décrit aujourd'hui, était alors de préserver le projet de développement du territoire tout en préservant l'équilibre personnel des salariés : *« On a voulu se recentrer sur le site, et donc, on a développé le site…on va pas passer notre vie sur les routes, non plus » (directrice).*

Les valeurs de solidarité et de justice prévalent dans le projet de Scop-laine, on observe qu'elles perdurent mais sont appréciées de manière variable selon les salariés interrogés. Le projet territorial est régulièrement réaffirmé. Le choix des activités industrielles et commerciales n'a jamais été guidé par la volonté d'accroître la rentabilité de l'affaire, aujourd'hui encore Scop-laine est en équilibre précaire du point de vue financier : *« Le chiffre d'affaires, effectivement, il est… c'est les deux derniers mois, enfin disons oui les… comment on peut dire… plus de la moitié du chiffre d'affaires est fait dans les quatre derniers mois…enfin on sait que notre point mort… le seuil de rentabilité, il est au 15 décembre. Il est très tard, on a appris à déstresser » (fondateur 1).*

La coopération est donc au cœur du projet. Les réponses recueillies à notre question sur le sens que nos interlocuteurs donnent à ce mot font émerger des termes divers. L'occurrence de l'adverbe « ensemble » est notable, les mots « projet » et « vision » sont cités, ce qui montre un attachement à la raison d'être de l'entreprise, la démocratie est omniprésente dans certains *verbatim* autour des

notions de décision, d'expression, de partage, d'ouverture et de solidarité. Les valeurs de justice sociale et de démocratie sont non seulement fondatrices pour Scop- laine mais elles constituent un cadre structurant lorsqu'il faut prendre des décisions stratégiques. En effet, c'est parce que la culture du dialogue était forte lorsqu'il a fallu arbitrer entre le développement international et le recentrage sur le territoire que cet autre aspect du projet initial a prévalu. Les fondateurs, encore tous présents à ce moment-là, ont réfléchi collectivement au sens de leur travail et ont renoncé aux appels de l'étranger pour leurs produits. Le projet politique et les valeurs fondatrices de Scop-laine ont été soumis à des tensions lorsqu'il a fallu faire des choix stratégiques concernant le développement et l'internationalisation des activités de l'entreprise. On observe, dès le début, la coexistence d'un projet territorial avec des aspirations démocratiques fondées sur les préoccupations de justice sociale des fondateurs. Les choix qui ont été faits, allant dans le sens d'une certaine retenue dans le développement de l'entreprise, ont été justifiés par le projet au service du territoire mais il apparait qu'ils ont aussi contribué à entretenir le projet démocratique. Nous présentons donc un cas d'équilibre entre les valeurs de la coopération, les décisions stratégiques prises collectivement et la cohésion du personnel. Dans le cas de Scop-laine, nous observons que les tensions entre les aspirations à une gouvernance démocratique et les contraintes liées au contexte économique et concurrentiel peuvent être en partie dénouées lorsque la stratégie se construit en référence régulière au projet socio-politique d'origine. C'est le cas pour les tensions entre les projets économique et social, ainsi qu'entre la quête d'efficacité et le souci de rendre des comptes : il est possible d'expliquer que la poursuite du profit est limitée par le respect des aspirations sociales lorsque la stratégie se réfère à celles-ci. La gouvernance démocratique est entretenue grâce à une attention soutenue concernant les modalités de prise de décision. Les salariés sont tous incités à participer à l'élaboration des projets en vue des décisions stratégiques. Il en découle un sentiment d'appartenance pour beaucoup d'entre eux ; mais celui- ci n'est pas unanimement partagé, ce qui présente, potentiellement, un risque de concentration des pouvoirs.

3. Résultats relatifs à la gouvernance et au management

Nous présentons ici les modalités de gouvernance et les pratiques de management qui doivent permettre d'assurer le développement de l'entreprise tout en préservant les idéaux démocratiques de l'origine. Le développement est resté maîtrisé tout en étant soutenu. Nous verrons que l'éclatement géographique des activités sur trois sites a un effet sur le fonctionnement démocratique recherché au sein de l'entreprise.

La gouvernance de Scop-laine est organisée conformément aux règles applicables aux Scop. Il y a toutefois une spécificité, qui est l'obligation imposée aux salariés de devenir sociétaires au plus tard deux ans après leur recrutement. Cette décision a été prise quelques mois avant notre enquête, suscitant des débats vifs en Assemblée Générale puis une adhésion qui semble aujourd'hui solide.

Nous avons recueilli de nombreux *verbatim* au sujet de la gouvernance, sans forcément avoir employé le terme lors des entretiens. Les propos retenus ont été choisis parce qu'ils permettent d'apprécier des nuances dans les points de vue. A la lecture des retranscriptions, on constate que la culture du dialogue qui a prévalu lors de la fondation de la Scop reste vivace :

« Ce qui me semble bien, c'est qu'il y a quand même pas mal de niveaux où on peut s'impliquer, même si on n'est pas administrateur. C'est-à-dire, on peut poser des questions, on peut… lancer une réflexion, que ce soit d'ordre opérationnel ou stratégique en fait » (responsable accueil). Cependant, cette pratique du dialogue devient complexe à faire vivre en raison de l'accroissement du nombre de salariés et de l'éloignement géographique de certains. Le poids des fondateurs semble encore très prégnant au moment des entretiens, le dialogue existe mais aussi le sentiment que les décisions sont parfois tellement préparées que l'échange ne peut pas les modifier de manière substantielle.

Les pratiques de management faisaient l'objet d'une partie de notre guide d'entretien, nous avons donc recueilli de nombreuses citations sur ce sujet, avec les nuances déjà observées sur d'autres sujets traités ci-dessus. L'exercice du management d'équipe n'est pas évident au sein de Scop-laine car on ressent une tension entre la nécessité d'avoir des personnes investies de certaines responsabilités et la culture autogestionnaire de certains : *« C'est assez organique quand même…ceux qui sont en responsabilité sont auto-responsabilisés, et on n'embauche pas quelqu'un chef d'atelier… la personne devient… comment dire… responsable d'un atelier parce que lui-même s'y intéresse » (directrice).* Il s'agit d'inventer en permanence un fonctionnement permettant l'équilibre entre l'exercice et le partage des responsabilités : *« Nous, au sein de l'atelier, on est cinq et personne n'est chef plus que l'autre et quand on n'est pas d'accord sur quelque chose, du coup, ça part vite en engueulade générale » (couturière 1).*

Les pratiques de GRH sont originales sur deux points essentiels : la recherche de polyvalence et la politique de rémunération quasiment égalitaire. La polyvalence est demandée et entretenue pour pouvoir faire face à des situations imprévues, comme par exemple la prise en charge d'un groupe de touristes non programmé pour la visite du musée de la laine, mais aussi pour permettre que les ajustements réguliers puissent se faire de manière fluide et en préservant la liberté des salariés de s'auto-organiser : *« Ça évite d'être renfermé sur son poste et d'pas comprendre c'que fait l'autre… c'est une manière d'aborder p't'être plus… la globalité, la complexité » (présidente).* La politique de rémunération est très marquée par les idées d'égalité portées par les fondateurs et certains salariés arrivés plus tard et qui sont devenus sociétaires. L'écart de salaire très réduit constitue un motif potentiel de départ pour certains salariés : *« Je commence à voir la mesure de qu'est-ce qu'on demande comme investissement, ici, dans cette entreprise, ça commence à me poser de plus en plus de questions » (responsable accueil).* D'autres aspects de la GRH sont retenus ici pour illustrer notre propos sur la démocratie dans l'entreprise. La politique de formation est importante pour entretenir la connaissance et l'adhésion au projet socio-politique mais aussi pour permettre la polyvalence et la mobilité fonctionnelle.

En termes de recrutement, la question traditionnelle dans les organisations hybrides consiste à chercher un équilibre entre l'adhésion aux valeurs et la recherche de compétences techniques. Cette question se retrouve chez Scop-laine avec le souhait de recruter des collaborateurs susceptibles d'adhérer rapidement et étroitement aux valeurs d'origine de la Scop : *« Je crois qu'en fait, la motivation coopérative est plus importante que d'habiter sur le territoire en fait » (DGD administration et gestion).* La question de la reconnaissance, puisque le salaire ne permet pas de la régler, se pose d'une manière assez originale dans l'entreprise : *« La reconnaissance, c'est sur les responsabilités qu'on nous donne ou qu'on souhaite prendre et qu'on nous laisse prendre ou pas » (responsable VPC).* On perçoit cependant un point faible sur ce sujet pour certains et en particulier ceux pour qui le projet ne suffit pas pour qu'ils adhèrent durablement aux valeurs portées par Scop-laine : *« Les personnes les plus anciennes de l'atelier ont leurs clés de droit, et voilà… et nous en étant les petites jeunettes arrivées… c'est pas bien normal qu'on ait pas le droit d'avoir une clé quoi » (couturière 1).* Certains ressentent une forme d'injustice, là où la justice sociale constitue une valeur fondatrice de l'entreprise. A cela s'ajoute une distanciation que nous avons perçue plus nettement dans l'atelier de couture que sur le site principal : les salariés qui travaillent en Ardèche ont souvent choisi un mode de vie et s'impliquent dans le projet, certaines couturières de l'atelier situé dans la Drôme sont salariées de Scop-laine parce qu'il leur faut un emploi.

Scop-laine tend vers un management participatif et responsabilisant, mais reste sujette aux tensions souvent repérées au sein des coopératives : le rôle des managers doit être redéfini régulièrement pour éviter que le contrôle inhibe l'initiative. Cependant, les managers sont peu contestés parce qu'ils partagent plus le pouvoir qu'ils ne l'exercent. Diverses modalités de GRH observées au sein de Scop-laine contribuent à la conciliation du projet socio-politique avec la poursuite d'objectifs économiques. C'est le cas lorsque la polyvalence est mise au service de l'auto-organisation, ce qui limite le risque de tension entre les managers et les exécutants. L'égalité salariale est un aspect original de notre cas et elle constitue un sujet de friction possible à moyen terme si l'avis critique de certains salariés sur le sujet venait à se répandre. La vivacité d'un contre-pouvoir pourrait alors être mesurée à cette occasion. Le recrutement et la formation font l'objet de beaucoup d'attentions pour que les salariés adhèrent à la culture de l'entreprise. La reconnaissance de l'engagement ne peut pas passer par la politique salariale, ce qui oblige Scop-laine à être inventive en la matière : la possibilité de prendre des responsabilités et la conviction de participer à un projet de territoire ambitieux constituent les ressorts principaux de la reconnaissance, mais ceux-ci sont complexes à utiliser pour les managers, surtout sur le site Drômois. On constate en effet une différence entre les propos recueillis en Ardèche et dans la Drôme. Dans l'Ardèche les salariés ont fait un choix de vie et le management ne pose pas de problèmes particuliers : débat entretenu, hiérarchie très peu marquée, partage des informations, auto-organisation. En revanche, dans la Drôme Scop-laine est implantée dans une zone urbaine défavorisée et les salariées acceptent d'y travailler faute d'autres possibilités. Cela entraine des propos critiques de la part de certaines d'entre elles, propos qui restent minoritaires et ne constituent pas les fondements d'une expression pouvant s'apparenter à un contre-pouvoir.

Le pouvoir exécutif peut prendre l'avantage dans la gouvernance des sociétés coopératives, celles-ci pouvant se « managérialiser » parfois jusqu'à l'oligarchie. Pour éviter cette tendance, le cas Scop-laine montre que des pratiques managériales et de GRH originales, innovantes et évolutives sont utiles. Le partage du pouvoir managérial et l'ouverture aux fonctions de managers constituent les caractéristiques dominantes du management chez Scop-laine.

4. Résultats concernant les rapports au territoire

L'analyse des *verbatim* fait apparaître plusieurs manières d'évoquer l'importance du territoire pour les salariés et les partenaires de Scop-laine. Le souci global d'une relocalisation de certaines activités économiques est ainsi exprimé, mais c'est surtout la responsabilité vis-à-vis du dynamisme économique local qui est donné à entendre. La solidarité régionale est évoquée, parfois en complément de réflexions sur le patrimoine territorial. Malgré ces arguments, le risque d'enfermement est envisagé par un de nos interlocuteurs. Les incidences d'une politique soucieuse du territoire sur les pratiques de

recrutement sont traitées à différents niveaux de responsabilité. C'est enfin la complémentarité des projets démocratique et territorial qui est signalée ; ce constat, fait par certains, nous permet de renforcer notre hypothèse selon laquelle un projet économique (ici territorial) peut renforcer un projet socio-économique (ici la gouvernance démocratique).

La résistance à la mondialisation des activités économiques s'exprime de manière constructive dans certains entretiens : *« Nous essayons d'utiliser, principalement, des laines de France » (filature).* Le client que nous avons interrogé se place dans une démarche citoyenne, mais plus défensive que le point de vue précédent : *« J'essaie de ne pas trop acheter Made in China, même si parfois nous sommes dans cette contrainte » (client).* La responsabilité de Scop- laine vis-à-vis de la vitalité économique du territoire, rural et menacé de déshérence, sur lequel elle est implantée est manifeste pour plusieurs acteurs. L'éleveur partenaire a très tôt mesuré l'importance de cet enjeu et au moment de transmettre son élevage à son fils, il s'exprime sur le sujet : *« Avec 50 à 60 personnes ici en Ardèche, c'est tout l'avenir d'un territoire qui est en jeu » (élevage).* Propos confirmés en interne de Scop-laine : *« Les gens nous considèrent comme une expérience qui fonctionne… un partenaire économique du territoire important, par rapport aux éleveurs, par rapport au travail de la laine et à l'utilisation de cette matière première » (responsable maintenance).* L'installation durable d'habitants sur la commune et aux alentours est souvent évoquée : *« L'arrivée de gens qui viennent pour maintenir la vie, pour travailler ici, avec le souci de s'installer sur le secteur, de vraiment s'installer, de trouver une maison, de s'intégrer dans les associations, s'intégrer dans la vie du village… c'est important » (responsable maintenance)* ; *« Bien sûr, on ne vient pas que travailler à Scop-laine, on vient aussi vivre ici » (directrice).* Les répercussions de l'activité économique de Scop-laine sont appréciées et font l'objet d'une attention particulière de la part des responsables de l'entreprise, et cela dès l'origine du projet : *« C'était en générant de l'emploi, de l'économie que l'on pouvait faire quelque chose au milieu, en sachant que c'était très difficile et qu'au début on n'avait pas du tout d'idée sur combien on allait créer d'emplois » (fondateur 1)* ; et encore aujourd'hui : *« Au niveau rural, ça se voit tout de suite le dynamisme qu'il y a dans cette commune… et aux alentours aussi : on voit la répercussion de Scop-laine sur le tourisme » (présidente).*

La solidarité régionale, le fait de devoir se rapprocher pour créer une destinée commune aux acteurs d'un territoire menacé, est manifeste dans les propos recueillis. C'est ainsi que le fondateur de Scop-laine parle des efforts convergents et nécessaires : *« Il y a un assemblage de gens qui dépensent leur énergie et leurs compétences, qui se dotent de la capacité d'investir et de faire du co-developpement » (fondateur 2).* Cette solidarité est perçue par les fournisseurs de Scop-laine, même à plusieurs dizaines de kilomètres de l'entreprise : *« Je suis toute seule, donc ça me fait du bien d'avoir des contacts avec les personnes de la région » (tricotage).* Au-delà de l'activité économique et de l'aspect rassurant du

partenariat avec Scop-laine, des partages de valeurs permettent d'ancrer encore plus solidement la solidarité régionale, comme en témoigne cette citation au sujet d'un fournisseur de bois pour la fabrication des sommiers :

« On a eu beaucoup d'échanges aussi, pas seulement commerciaux, mais sur l'éthique, la façon de voir les choses, les relations où on voulait aller…. plus ce côté politique, on en a eu avec eux des rencontres » (responsable maintenance). Cette solidarité s'est construite à partir de la prise de conscience qu'un patrimoine régional important pouvait être valorisé sur le site historique sur lequel s'est installée Scop-laine il y a plus de 35 ans : *« Notre relation avec le patrimoine, c'est la découverte que l'on était par hasard, à partir de l'achat d'un tas de cailloux, en exagérant… on était héritiers d'un patrimoine phénoménal » (fondateur 2).* La présidente de Scop-laine appréhende un risque dans le cas où la stratégie serait trop axée sur l'attachement au territoire, que nous qualifions de risque d'enfermement : *« Il y a un risque, si on devient trop… rural, fond de vallée… un problème si on s'enferme trop sur une spécificité de territoire » (présidente).*

Rejoignant nos interrogations sur le management et la GRH, nos interlocuteurs font un lien entre la politique territoriale de la Scop et les enjeux du recrutement. Lorsqu'on évoque les recrutements récents, liés à la croissance régulière de l'activité de l'entreprise, on recueille ce témoignage : *« Peut-être ils sont arrivés à un moment ou Scop-laine avait besoin d'embaucher et eux, ils sont pas venus forcément pour l'aspect Scop, ils sont venus parce qu'il y avait un boulot ici sur ce territoire. C'est aussi ce qu'a permis Scop-laine : c'est de créer des emplois locaux, alors qu'il n'y en avait pas » (responsable accueil).* Une certaine responsabilité sociale s'exprime ici : éviter l'entre soi pour rendre un service aux populations locales. Cependant, une exigence en termes d'état d'esprit est formulée très clairement par une directrice opérationnelle : *« Si on n'a pas des gens qui sont entrepreneurs et qui portent le projet Scop- laine pour ses valeurs coopératives, on crève et surtout sur le long terme, là on en a besoin quoi » (DGD administration et gestion).* Entre service au territoire et recherche de profils spécifiques, une synthèse semble se dessiner dans le propos suivant, qui remet en avant l'apport de vitalité sur le territoire : *« Toutes les personnes qui candidatent en local sont reçues. Qu'il y ait une offre d'emploi en face ou pas, ça c'est sûr. Après, sur une offre spécifique, c'est sûr qu'on va recevoir les personnes du local plus les personnes non locales. Après en fait, dans les CV aussi, ou plutôt dans les lettres de motivation, on relève des personnes qui sont prêtes à s'installer » (responsable VPC).*

Pour conclure sur le rapport de Scop-laine au territoire, nous retenons deux *verbatim* qui rapprochent le projet coopératif et démocratique des origines et le projet territorial qui a émergé progressivement au fil du temps. La première citation relève presque du slogan, lorsque le fondateur affirme : *« On est une coopérative de territoire » (fondateur 2).* C'est un client qui constate que Scop-laine n'est pas seulement fondée sur les valeurs de la coopération : *« Le partenariat qu'ils ont monté*

avec d'autres entreprises locales montre qu'ils ont une réflexion sur la coopération, mais pas seulement » (client). Ces rapprochements nous conduisent à l'idée que les deux projets sont complémentaires, le projet de territoire venant justifier et renforcer le projet démocratique lorsque celui-ci avait du mal à trouver son « second souffle » avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs moins impliqués dans le mouvement en faveur de la justice sociale que ne le sont, encore aujourd'hui, les fondateurs.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons reprendre une idée exprimée la Présidente de Scop-laine lorsqu'elle dit : *« On est un organisme vivant »*. Nous sommes tentés de lui recommander d'appliquer cette métaphore à la manière dont la coopération est organisée au sein de l'entreprise. Les modes de coopération peuvent et doivent être renouvelés si l'entreprise qui se veut démocratique entend le rester durablement. Dans le cas étudié dans ce chapitre, ce renouvellement peut s'opérer autour du bien commun que partagent aujourd'hui les 58 salariés, à savoir leur métier. Le projet socio-économique territorial s'enrichirait alors d'un attachement aux activités en lien avec la laine, la literie, le tricotage et la couture. L'autorité démocratique pourrait être renforcée par la gestion partagée de ces biens communs. Ce serait une manière de « relégitimer » un choix historique et qui doit être affirmé comme fondamental en faveur de la démocratie interne. En effet, outre les risques de dégénérescence du projet, une ambiguïté sur la nature du projet originel pourrait devenir une source de fragilité. L'aspiration à la démocratie interne pourrait être occultée par le projet de sauvegarde du territoire qui constitue un volet essentiel du projet socio-politique de Scop-laine.

CAS INDUSTRIE N°2

Scop-Lib : un emblème aux pieds fragiles ?

Introduction

Au sein de la diversité des sociétés coopératives en France, Scop-Lib est un cas emblématique de reprise de l'outil de production par les salariés. Son activité est principalement tournée vers la production de thés et de tisanes. Auparavant propriété d'un grand groupe industriel, les salariés se sont battus pendant près de 3 ans pour se réapproprier leur outil de production, et porter un projet à la fois social et politique. Erigé en symbole de la lutte anticapitaliste, c'est une coopérative aujourd'hui « sous pression », qui se doit de réussir aussi bien pour elle que pour les citoyens qui ont soutenu la lutte et toutes les entreprises confrontées à des difficultés similaires. Néanmoins, la Scop reste fragile, tant du point économique et que de son organisation. C'est toute cette ambivalence que ce chapitre va tenter de montrer.

Pour cela, en termes de méthode, nous nous appuierons comme dans les autres études de cas sur une série de douze entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs de la Scop (tableau ci-dessous). L'analyse a été complétée par une analyse des documents que nous avons pu rassembler, ainsi qu'une revue de presse et de littérature sur Scop-Lib.

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés dans le cas Scop-Lib

Entretiens réalisés	**Codage**
Directeur général délégué, coopérateur, non salarié	Dir1
Directeur général délégué, coopérateur, salarié	Dir2
Salariée comptabilité, sociétaire	Sal1
Salariée agent polyvalente, sociétaire	Sal2
Salarié technicien, sociétaire	Sal3
Agent détaché, ni salarié, ni sociétaire	Detach1
Agent détachée, ni salariée, ni sociétaire	Detach2
Bénévole association soutien à la Scop	Asso
Anthropologue allemande, réalisatrice de film	Anthro
Directeur d'un magasin de grande distribution	GMS
Partenaire fondateur d'une Scic	Scic
Producteur de tilleul	Prod

1. De la lutte ouvrière à la coopérative : un long combat d'émancipation

A la fin de l'année 2010, des salariés apprennent la délocalisation de leur usine et la suppression de leurs empois. Face à cette situation, ils vont entamer une lutte qui va durer plus de trois ans. Durant cette période, une réflexion est menée sur la forme la plus appropriée pour la reprise de l'usine, le statut de Scop n'étant pas au cœur du projet initial. L'idée fait son chemin et le 30 janvier 2012, 76 ex-salariés d'une multinationale annoncent leur volonté de reprendre l'usine en Scop. Il faudra attendre deux années supplémentaires pour que le projet se concrétise, et Scop-Lib est officiellement créée le 5 août 2014.

Pour certains d'ailleurs, « *c'est pas qu'une coopérative… c'est une coopérative, mais qui a une histoire* » (Detach2). Le poids de ce passé et de la lutte revient fréquemment dans les discours
« Le ciment… c'est Scop-Lib déjà », il y a un « esprit de coopération, de solidarité ». Un des directeurs explique : « *on travaille pour nous. C'est notre société (…) on est une famille … et puis on doit se serrer les coudes, (…) on doit avancer. On doit progresser, on doit survivre, on doit se battre pour survivre et c'est très compliqué* » (Dir2). Le collectif est soudé par la lutte, à la fois par sa durée et son histoire, mais également pour l'idéologie qu'elle véhicule.
Beaucoup affirment « *on est une famille* », même si des tensions restent importantes et l'idéal de coopération pas toujours présent, comme l'exprime l'agent détachée : « *dans la vie de tous les jours, on en est loin… y'a quand même un écart entre ce que ça devrait être et ce que c'est.* »

Le collectif a finalement décidé de créer une Scop pour répondre aux revendications des salariés licenciés tout en maintenant une activité industrielle sur le site. Le choix d'un projet industriel a aussi été justifié afin d'engager toutes les personnes qui ont participé à la lutte et qui souhaitent se lancer dans l'aventure de la Scop. Dans cette perspective, les membres fondateurs de la Scop ont décidé de produire dans un premier temps pour la grande distribution. L'alternative aurait été de créer une Scop de petite taille, plus artisanale, qui fournirait des produits bio, en ne récupérant qu'une partie des machines et en n'engageant qu'une partie des salariés. Ce choix, en cohérence avec les valeurs des fondateurs et légitimé par tout le monde au moment de la création de la Scop, était un choix risqué car il a entraîné des difficultés financières, la production ne permettant toujours pas, au moment de l'enquête, d'être à l'équilibre. Mais il a permis de ne laisser personne sur le carreau. Comme l'explique un des directeurs, « *La création de la Scop, on l'a fait ensemble, au départ dans une situation où y'avait pas d'ambiguïté donc facile d'en discuter (…).Certes, on aurait pu faire le choix de dire « On fait pas avec la grande distribution », mais à ce moment-là, c'était pas ce projet-là qu'il fallait qu'on fasse. On pouvait hein ! (…) Créer une marque comme on a fait avec les p'tits volumes*

que j'vous ai dit… là, ça donnait à manger à dix-quinze personnes, pas plus »

(…) *Mais là, il aurait fallu qu'on sélectionne entre nous qui rentre et qui rentre pas. Et puis surtout, on n'allait pas au bout des choses. Nous, on s'est battus pour faire la démonstration que pour la multinationale, c'était pas justifié qu'ils ferment une entreprise comme la nôtre, qu'il y avait la place pour cette entreprise industrielle dans le paysage français et qu'on pouvait la faire tourner. (..) on a continué jusqu'au bout le projet industriel… et le projet industriel, à partir du moment où t'as pas fait tomber le système capitaliste, aujourd'hui, t'es obligé de passer par la grande distribution. (…) C'est une réalité* ».

Une fois la décision de créer Scop-Lib adoptée, les membres ont réalisé toute la complexité du projet. Comme le raconte un agent détaché, « *la coopérative a été pensée très tardivement et très brièvement, dans le sens où entre le mois d'août et le démarrage d'activité, il s'est passé peu de temps donc c'est aussi toute la complexité qu'on essaye de pallier depuis le départ, elle se retrouve en permanence.* ». Pour un des directeurs, « *construire un autre type de forme juridique qui soit vraiment comme nous on le souhaite, on s'est vite rendu compte que ça allait être un boulot de fou… parce que c'est pas impossible mais ça voulait dire une autre bataille à mener en même temps.* »

Par exemple, parmi les questions qui se sont posées, celle de la rémunération du capital investi dans la Scop fut centrale, et, plus largement, celle des règles de répartition des résultats. Après plusieurs débats, la décision fut prise d'allouer le surplus de la Scop comme suit : 50% pour la participation aux bénéfices des salariés, 35% sont réinvestis et 15% sont mis en réserve, avec la possibilité de modifier annuellement cette règle lors d'une assemblée générale des coopérateurs.

La Scop compte au moment de l'enquête 58 sociétaires (dont l'association de soutien à la lutte et la Scop) et 40 salariés (43 mais 3 départs à la retraite depuis la création). Beaucoup de salariés sont dans la tranche d'âge 50-60 ans ce qui pose aussi la question du renouvellement du personnel et de la pérennisation des valeurs liées à la lutte.

2. Un fonctionnement coopératif « hybride », entre horizontalité et verticalité

De par son histoire et le climat d'insécurité financière qui prévaut depuis le départ, la gouvernance de Scop-Lib est assez singulière et de fait, le modèle semble parfois un peu hybride et sous tension entre un passif de grande firme « classique » (modèle qui fait foi encore pour certains salariés) et un projet social et politique fortement anticapitaliste.

Pour un agent détaché, « *on a un nombre précis de personne au départ, c'est une entreprise récupérée, faut faire avec ce groupe en place* ». « *À la différence de toutes les autres*

coopératives, c'est une entreprise récupérée donc forcément…. ils ne se sont pas choisis…. ».

La coopérative s'est dotée d'instances visant à faciliter sa gouvernance et à inscrire ses principes coopératifs fondateurs. Plus particulièrement, la gouvernance fut au départ présentée sous la forme de cercles concentriques avec l'idée de renverser les formes hiérarchiques traditionnelles : une assemblée générale (AG) des coopérateurs très mobilisée et souveraine qui encercle tout, un conseil d'administration (CA) de 11 membres élus et un comité de pilotage (3 personnes désignées, un président et deux directeurs généraux pour prendre des décisions plus rapidement au quotidien). Ce comité de pilotage doit rendre des comptes réguliers à l'AG des coopérateurs, qui est souveraine. Cependant, ce modèle en cercle ne correspond pas aux acteurs de la grande distribution. Il faut être certifié pour pouvoir approvisionner les distributeurs. Cette certification exige un organigramme pyramidal. Comme l'explique un des directeurs, « *par rapport à notre fonctionnement de la Scop, sur l'organigramme, ils nous ont demandé de faire un organigramme en pyramide, ce qui nous gênait énormément par rapport aux valeurs qu'on porte et par rapport à la volonté. Il a fallu le faire parce que sinon on n'aurait pas pu travailler pour eux, donc on a fait notre organigramme comme ils l'aiment bien, avec une pyramide, sauf que la particularité, c'est que nous ici, on n'a pas mis un PDG ou… nous, ce qui est ici, c'est l'assemblée des coopérateurs. Ce qui est souverain dans notre entreprise, ce qui est en haut de la pyramide, c'est l'assemblée des coopérateurs* ».

Les personnes interrogées soulignent cependant le fonctionnement difficile de l'AG: « *pas énormément de personnes parlent dans les assemblées. Y'a des gens qui sont gênés, y'a des gens qui veulent pas rentrer en conflit… y'en a qui sont comme ça, le caractère ou quoi. On essaye de faire au mieux, on essaye d'écouter. On a des plaintes donc on essaye d'être à l'écoute, de réagir en fonction si on peut. J'essaye toujours un peu d'être à l'écoute mais bon, ça prend un temps fou. Après, avec tout ce qu'il y a à faire à côté, tu te dis « Attends, c'est bon… »* (Dir2).

Ce constat illustre bien la difficulté de faire vivre la démocratie et ce d'autant plus que cette volonté rompt radicalement avec le fonctionnement que les salariés ont vécu lorsqu'ils étaient salariés d'une multinationale. Créer des instances de gouvernance ne suffit pas, elles doivent être complétées par des outils de participation, de mise en débat, de la transmission de l'information voire de la formation. Pour un des directeurs *« on voudrait arriver à faire en sorte qu'on puisse donner un maximum d'outils pour que l'ensemble des coopérateurs puisse être réellement décisionnels et prennent leurs responsabilités en part entière sur toutes les grandes décisions de l'entreprise. Aujourd'hui, on n'y est pas.* ».

Afin de donner la parole, les coopérateurs ont ainsi instauré des tours de table pour les

décisions importantes: « *le tour de table, ils font déjà, pas tout le temps mais des fois les questions clés, je trouve que ça irait bien. J'ai vu au CA, j'ai vu pour le packaging, ils ont fait un tour de table pour savoir l'avis de chacun et ça c'était bien.* » (Anthro).

Ce système de gouvernance (AG, CA complété par un comité de pilotage) a été évalué par les sociétaires. Il en ressort une trop forte délégation au trio faisant office de direction et un manque d'information des sociétaires. Comme l'explique un agent détaché : « *Les gens du CA, quand vous les interrogez, les décisions sont déjà prises au moment où le CA a lieu…. Ce sont aussi toutes les complexités entre l'information et les besoins qui peuvent relever d'une demande très rapide, urgente à laquelle il faut répondre.* » Mais il ajoute : *« À la défense aussi de cette organisation, vous avez possibilité de tout savoir. Si vous avez envie de le faire, vous pouvez le faire. »*

D'autres considèrent que les décisions importantes sont prises collectivement et qu'il faut faire confiance en ce qui concerne les décisions opérationnelles : *« On est en train actuellement, de changer notre packaging et ça, ça a été voté, on a vu les boites, ça a été fait tous ensemble donc j'veux dire, eux prennent des décisions, oui, ils doivent prendre des décisions. Mais après, moi… ça m'dérange pas plus que ça, je leur fais confiance, je les ai votés »* (Sal2).

La Scop, soucieuse d'arriver à un système de décision collective fortement participatif a donc, depuis notre étude, encore modifié son fonctionnement. Le comité de pilotage est aujourd'hui élargi à des membres du CA. Ce comité se réunit toutes les semaines, élabore un compte-rendu des décisions et le transmet au CA. Les membres du CA ont 24h pour réagir.

Mentionnons également la présence de 4 délégués syndicaux (2 délégués et 2 suppléants). Leur rôle est considéré important tout en étant de nature différente que celui de délégués dans une entreprise classique. En interne, les délégués essaient de jouer un rôle d'information et d'intermédiaire, afin de faire remonter au CA d'éventuelles tensions. Même au sein d'une coopérative de travailleurs, le fait d'avoir des délégués peut faciliter l'expression et le dialogue. Les délégués syndicaux ont également un rôle important au niveau externe. Ils considèrent qu'ils doivent par exemple soutenir d'autres mouvements de lutte, faire partager leur expérience et soutenir leur syndicat. Une salariée l'explique clairement : « *Ben voilà oui, parce qu'on voulait quand même qu'il y ait un syndicat… et puis on des syndiqués, on est tous syndiqués… et puis on veut être au courant quand même, de tout ce qui se passe en dehors… quand faut aller dans les manif' et tout… Oui, faut garder quand même notre étiquette, et oui. (…) C'est une solidarité qui doit continuer, c'est une histoire qui ne doit pas finir du fait qu'on ait gagné. Justement, c'est juste le commencement j'allais dire.* »

Ce modèle de gouvernance ressort ainsi comme un modèle en tension entre, d'une part, un

idéal d'horizontalité « pure », avec une volonté de ne pas avoir de chef et de prendre collectivement les décisions importantes et, d'autre part, une hiérarchie de fait, requise par les contraintes du secteur d'activité mais aussi par un leadership naturel d'un des trois dirigeants. Cette tension va se retrouver au niveau du management.

3. Un management sous tension

Un tel fonctionnement collectif, sans réelle hiérarchie, ne permet pas cependant une gestion simple des ressources humaines. Ainsi, pour un agent détaché, « *Il y a un laisser-faire qui s'est mis en place. Et donc oui, c'est très contraignant parce que ça peut être aussi la mise enplace d'une « République des ego », c'est comme ça que je les appelle. Des fois, on vous dit : « Faut faire avec la psychologie ou l'état d'esprit d'untel ou untel, c'est comme ça ». Y'a pas d'arbitrage. Donc, ça met en perspective des choses très disproportionnées… et c'est un peu compliqué ça* ».

Comme mentionné plus haut, le fait de ne pas avoir de chef est nouveau pour la plupart des salariés de la Scop, et l'appropriation de ce nouveau fonctionnement demande du temps, certains disent même *« En fait, j'aimerais mieux un patron », c'est plus facile ! (…) C'est plus facile parce qu'ils doivent pas réfléchir trop, tu fais ton job et tu t'en vas. Ici, faut que chacun s'implique plus et réfléchisse comment on fait mieux… mais tu as quelques gens qui suivent pas.* » (All).

Si certains préfèreraient avoir une hiérarchie claire et faire leurs heures comme un salarié classique, d'autres s'investissent dans la Scop, dépannent et donnent un coup de main sur une base volontaire si nécessaire. Ces différences sont source de tensions et de risques d'épuisement des personnes qui s'investissent le plus. Pour un des directeurs, « *alors après, heureusement qu'il n'y en pas énormément mais ça fait pas du bien, ça gangrène, ça fait pas du bien. Pourquoi y'en a qui vont travailler et qui vont pas s'arrêter et d'autres qui le prennent cool ? Non, on ne peut pas ça. Si c'était équilibré, ça serait le top ! . (…) Y'en a… j'crois qu'ils l'ont jamais vu le fil directeur ou ils ne veulent jamais le voir, ça aussi… parce que quelque part ça veut dire que peut-être qu'il faut rester un peu plus. C'est le côté coopérateur ça. Quand tu fais tes sept heures, t'es salarié ok, mais après t'as le côté coopérateur* ».

D'une façon générale, la manière dont fonctionne une Scop est donc assez nouvelle pour les coopérateurs. Ainsi, une agent détachée explique : « *Mais ça veut pas dire pour autant que comme c'est une coopérative, qu'il y a personne qui soit… quitte à changer hein, un capitaine d'équipe. Dans une équipe de foot, y'a un capitaine. C'est lui qui a le rôle de régulateur. Voilà, ça serait plus un rôle de régulateur qu'il faudrait… Alors, c'est sûr que ce serait un rôle*

totalement ingrat. »

Avec 40 salariés, un travail en poste sur des lignes de production à organiser, des commandes à honorer dans les temps, des exigences de qualité à atteindre et des règles de sécurité et d'hygiène assez strictes à respecter ont conduit la Scop à nommer des responsables RH, production, qualité, sécurité, etc. Pour une salariée, assumer une responsabilité, même si elle est considérée comme nécessaire, n'est pas simple : « *C'est là aussi où est la difficulté. C'est que les mecs, ils ont la tête haute, tu vas en bas, tu leur dis : « Faudrait faire ça », « Euh… qu'est-ce que tu m'dis toi ? ». On est à égalité. Il n'y a pas celui qui te dirige. Et pour amener l'autre à faire ce qu'il doit faire dans le travail, il faut qu'il s'en convainque lui-même… et à Scop-Lib, y'a ça aussi, y'a ce travail là* ».

L'organisation de l'espace au sein de l'usine ne facilite pas non plus un fonctionnement horizontal, les bureaux administratifs et des responsables se trouvant en haut et les lignes de production en bas, configuration de l'espace héritée du passé. Même si l'ajustement mutuel est de mise et si tout salarié peut monter discuter directement avec les responsables, une distinction existe de fait entre ceux qui sont dans leur bureau et ceux qui sont en poste sur des machines. Plusieurs témoignent de l'impact de cette architecture : « *Et derrière, quand vous discutez avec un opérateur…. il dit : «Nous, en bas », « En bas, il s'passe ceci ». Donc, finalement, on a reproduit ce qu'on voulait éviter de faire.* » (Détach1).

Même s'il existe un responsable RH, l'organisation du temps de travail (horaires, congés…) est discutée en AG des coopérateurs. Par exemple, la Scop a décidé de changer les horaires des équipes de production pour qu'elles aient une plage horaire commune, permettant notamment de faire des réunions collectives. Néanmoins, des tensions classiques apparaissent concernant les horaires ou les jours de congé.

D'autres éléments de la gestion des ressources humaines ressortent comme spécifiques à la Scop. Il s'agit tout d'abord de la définition de la politique salariale. Les discussions ont concerné à la fois les niveaux de salaires (faut-il repartir de leurs anciens salaires lorsqu'ils étaient salariés d'une multinationale ?) et les écarts de salaire considérés comme justes. Après neuf mois, une politique salariale a été collectivement construite avec des écarts de salaires extrêmement réduits puisque les salaires varient entre 1600 et 2000 euros. Un des directeurs raconte : « *d'abord collectivement, on s'est donné les outils pour réfléchir, on s'est mis d'accord tous pour que ça soit transparent donc chacun a mis sur la table son salaire quand ils travaillaient pour la multinationale pour voir où on se positionnait si jamais on maintenait le même salaire. Là, c'était marrant parce que du coup, tout le monde a été d'accord, tout l'monde l'a fait et comme ils pratiquaient le salaire individualisé, et c'était fait pour ça, pour*

diviser, tout le monde pensait que l'autre était mieux payé que lui et certains sont tombés un peu de haut. (…) Ce n'est pas ça qui a fait avancer le débat mais c'était intéressant de le faire comme ça, de la transparence. ».

Ensuite, mentionnons le souci de développer les compétences des salariés et d'encourager la polyvalence, afin de pouvoir notamment faire face aux imprévus, aux pannes de machines ou aux arrêts maladies, mais aussi afin d'éviter les gestes répétitifs. Plus largement, le développement et la gestion des compétences ressortent comme un enjeu majeur pour Scop-Lib. En effet, les anciens salariés de la multinationale n'avaient pas les compétences pour gérer une entreprise. Deux des salariés se sont donc formés à la gestion de structures de l'ESS, d'autres se sont formés aux questions de qualité et de sécurité et d'hygiène. Mentionnons également l'accompagnement bénévole de la personne en charge de la comptabilité par une experte comptable retraitée afin qu'elle monte en compétences. La Scop est également soutenue par des salariés détachés du centre de formation de la Bourse du Travail. La difficulté majeure semble concerner les compétences au niveau commercial. La Scop a réellement besoin d'un responsable commercial, chargé d'aller négocier avec les gérants des enseignes de la grande distribution. Mais elle a eu du mal à recruter « la bonne personne », qui possédait les compétences commerciales nécessaires tout en élaborant une stratégie en accord avec les valeurs de la coopérative : « *Le commercial de base, il va vendre père et mère, il va vendre n'importe quoi à des personnes âgées qui entendent pas ou qui voient rien, ils s'en foutent ! Donc, ils ont une mentalité complètement à part et ça, on a du mal. On a vraiment du mal là-dessus et c'est pour ça que ça tient pas énormément...parce qu'on fait des concessions mais…pfff.* » (MD) La question de la rémunération de cette personne fut l'objet de débats, dans la mesure où le salaire d'un responsable commercial dépasse largement la grille de salaires appliquée dans la Scop.

4. La coopération externe : entre ancrage local et réseaux militants

Concernant la coopération externe, on constate une volonté forte de relocaliser la production en lien avec les valeurs défendues par la coopérative. Même si des circuits de production ou de commercialisation restent très « longs » (ex. approvisionnements de thés et plantes venant de pays du Sud, vente en grande distribution dans toute la France via des intermédiaires), Scop-Lib essaye de privilégier de plus en plus des partenariats nationaux voire locaux. Par exemple, une salariée explique « *on essaye de travailler vraiment local (…) Si on a un fournisseur de matières d'outillage qui est dans la zone, on va préférer celui qui est dans la zone… à part s'il fait pas le produit qu'on a besoin. Mais là, aujourd'hui, y'a des partenariats qui se sont*

construits comme ça. C'est dans notre optique totale et ça se voit, on le fait ». Au début du projet de la Scop d'ailleurs, et suite à des rencontres faites pendant la lutte, une réflexion avait été entamée pour relancer la filière de plantes aromatiques et médicinales, avec des acteurs économiques de la filière comme des collectivités locales, d'autant que beaucoup de producteurs manquent de débouchés. Toutefois, le projet n'a pas été mené à terme pour différentes raisons, aussi bien politiques qu'économiques. Au départ, Scop-Lib souhaitait pour sa marque s'approvisionner uniquement en plantes de la région « *Sauf que bon (…) Ils m'disent : « Nan nan, vous faites une erreur, faut pas démarrer au niveau régional uniquement pour votre marque… pour deux raisons. Vous avez acquis une notoriété de communication sur la lutte qui va vous être bénéfique quand vous allez démarrer la marque donc du coup, c'est stupide de le réduire qu'à une région puisque y'aura un impact national puisque les médias vont s'intéresser à vous. Ça, c'est la première des choses. Et puis, la deuxième, de toute façon pour rentrer dans le réseau de la grande distribution, on a besoin d'accords nationaux avant d'aller dans les régionaux, donc de toute façon faudra qu'on passe. Si on a un accord national, pourquoi le réduire à une seule région ? ». Ils nous ont assez rapidement convaincus* » (Dir1).

Pour autant, beaucoup de magasins de grande distribution locaux ou dans d'autres départements de France commercialisent la marque dans leurs rayons, notamment dans une ville moyenne à proximité de l'usine. Dans cet hypermarché, les volumes de vente sont particulièrement importants, et le soutien a été constant de la part du gérant : « *c'est le premier magasin avec qui on a commencé à… comment dire, à mettre la pression donc c'était pas terrible, même si on cassait rien ou quoi, on a quand même fait un peu du ménage. Et ça, ça a été le premier à vouloir référencer nos produits. Il a bien compris parce que là, on voit comme il tourne, il marche très bien. On a vraiment une très bonne relation avec cette personne-là. Il a bien compris … la situation où on était et voilà quoi !*» (Dir1). Néanmoins, le référencement en grande distribution reste fragile et souvent très dépendant de la volonté des personnes qui en ont la charge : « *le problème, c'est que c'est que des multicartes, ça, là-dessus, tu dépends du bon vouloir de la personne et tu peux rien demander en retour parce que le mec il a plusieurs produits et il fait ce qu'il veut »* (Dir2).

Un partenariat solide s'est tout de même construit avec des producteurs de tilleul dans un département proche, qui avaient proposé une cueillette solidaire pendant la lutte pour soutenir les salariés. Depuis, les relations se sont consolidées. Des producteurs continuent à offrir leur « cueillette militante » gratuite, tandis que d'autres fournissent contre rémunération leur tilleul bio à Scop-Lib qui le transforme ensuite dans son usine et le valorise sous sa marque « bio ». Dans un contexte de déprise de la production de tilleul, Scop-Lib s'est engagée auprès du

syndicat de gestion à acheter à des prix rémunérateurs (à l'époque 4 euros de plus le kilo par rapport à d'autres acheteurs), ce qui n'a pas manqué de faire réagir d'autres acheteurs « *ça a foutu le bordel (…) mais bon, voilà. Du coup, ça a eu comme effet que l'année d'après, ils se sont alignés* » (Dir1). Les volumes concernés restent très modestes, mais cela a permis de relancer la filière et à s'apporter un soutien mutuel : « *le cadeau qu'ils nous avaient fait (…) et qu'ils nous font toujours, d'ailleurs c'est qu'ils l'appellent « tilleul millésime » (…) C'est-à-dire que chaque année y a une cueillette bien spécifique, une boîte bien spécifique* » explique un producteur.

Par ailleurs, il s'agit d'un seul des nombreux appuis reçus par la coopérative depuis la lutte. Depuis le début, la Scop est soutenue par des acteurs institutionnels comme l'Urscop, la Direccte, l'Urssaf (ex. négociation de facilités de paiement) et beaucoup d'acteurs du monde socio-économique. La Scic de vente de produits équitables que nous avons rencontrée a par exemple aussi donné des conseils à la Scop-Lib et a choisi de travailler avec elle pour une de ses gammes de produits.

De leur côté, les collectivités ont été plus frileuses et le soutien a surtout évolué au gré des changements politiques. Par exemple, l'équipe municipale d'une grande ville proche a beaucoup aidé les salariés pendant la lutte, que ce soit pour soutenir le projet économique comme politique, ; le parti politique majoritaire à l'époque étant très proche du syndicat de la Scop. Toutefois, avec le changement de majorité lors des élections suivantes, les relations sont devenues plus compliquées, tout comme c'est aussi le cas avec d'autres élus des communes proches : « *y'a des mairies, c'est pas le bon bord donc ça peut jouer beaucoup, ça bloque… comme les magasins (…) On est connu mais ça fait du bien pour certains mais ça nous fait du mal aussi, c'est ça qui est pas évident* » explique un des directeurs. De même, le maire de la ville dans laquelle est implantée la Scop ne leur offre pas de soutien particulier mais ne met pas de bâtons dans les roues pour autant. La métropole à laquelle la commune appartient désormais n'a jamais été réellement associée au projet d'un point de vue politique. Des relations existent tout de même puisque les bâtiments lui appartiennent et qu'elle loue à Scop-Lib à un prix élevé, correspondant à la taille du site, contrairement à la mise à disposition pour un euro symbolique au démarrage de la coopérative. Au final, les élus locaux épaulent peu, voire pas du tout Scop-Lib.

Pour autant, la coopérative bénéficie d'une large notoriété en France et, dans sa région, et elle peut s'appuyer sur un réseau citoyen militant très fort depuis la lutte. Des associations (ex. le Secours Populaire), des antennes départementales de partis politiques, des citoyens, des entreprises solidaires du mouvement etc. ont beaucoup aidé d'un point de vue financier ou

politique. Des personnes bénévoles venant de toute la France ont apporté et apportent aujourd'hui encore leurs réseaux, leurs savoirs, leurs compétences, que ce soit pour conseiller sur la gestion ou la comptabilité par exemple (« *on a eu beaucoup de conseils de gens qui étaient dans le métier et qui ont trouvé que notre projet était tellement beau, ils ont donné de leur temps bénévolement à nous aider à gérer* » Detach2) ou bien pour aider à la communication et à la commercialisation des produits : aide à la vente en ligne, ventes d'initiatives le week-end, ventes par des particuliers qui deviennent « ambassadeurs » de la marque etc. La coopérative est d'ailleurs très souvent sollicitée pour tenir des stands de vente et de dégustation de thés et de tisanes lors d'évènementiels (festivals de musique, meetings politiques, projections de films racontant la lutte, etc.). Enfin, l'association créée en 2017 permet de « capitaliser » sur l'engouement autour de la Scop et de structurer la dimension militante de la coopérative (elle compte plus de 1500 adhérents), tout en se donnant pour mission non seulement de développer et pérenniser l'activité de la Scop mais aussi de promouvoir l'histoire et la culture des salariés à travers la création d'activités culturelles (groupe de musique, pièce de théâtre, films, livres).

Au final, Scop-Lib représente aujourd'hui un modèle et souhaite rester une entreprise « ouverte », que ce soit par ses actions dans toute la France ou par les visites au sein même de l'entreprise, très très nombreuses (accueil de stagiaires, de journalistes, d'associations, de militants, d'écoles, d'étudiants et même de touristes) : « *On a envie à Scop-Lib de démontrer que l'entreprise n'est pas fermée. L'entreprise appartient au local…ça peut développer le local déjà* » explique une salariée.

Conclusion : un modèle « sous pression » qui doit réussir

Pour terminer, notre enquête met bien en évidence l'existence d'un collectif fort, soudé par la lutte, fier d'avoir réussi à récupérer l'outil de production et à relancer l'activité sous un statut de Scop et de ce fait assez exemplaire. Mais la gestion d'un collectif, fait d'êtres humains et parfois de conflits, reste un défi quotidien qui a jusque-là su se construire et avancer. Les personnes interrogées soulignent, d'une part, l'ambiguïté ou le manque de clarté dans l'organisation et les difficultés qui en découlent et, d'autre part, les tensions inhérentes à tout groupe humain fait de personnalités et d'histoires différentes.

A cela, s'ajoute le fait que la Scop se développe dans un climat économique et social tendu. Il y a peu d'anticipation possible, la gestion est à flux tendus, il faut respecter les engagements… mais surtout l'incertitude quant à la survie de la Scop n'est pas facile à vivre. Les ventes, malgré un taux de croissance soutenu, doivent absolument continuer à augmenter (en particulier les produits à marge importante) et un des points critiques aujourd'hui repose sur le renouvellement de l'appareil productif à moyen terme. De plus, au moment de notre enquête, tout l'effectif était en chômage partiel depuis 5 mois.

Par conséquent, Scop-Lib repose encore sur un modèle productif fragile, mais qui se trouve en tension face à sa grande notoriété au niveau national voire international. « Success Model » d'une reprise d'entreprise, la pression est très forte aujourd'hui à la fois pour la coopérative mais aussi, et peut-être surtout pour les autres, ce qui est très largement ressorti dans l'ensemble des entretiens : « *c'est très dur parce que y'a une telle pression … surtout extérieure. Il faut y arriver* » (Detach2). La campagne de socio-financement lancée en 2018 a permis de réunir 230 000 € en 6 mois, preuve en est du succès populaire du projet de la coopérative, mais aussi de la pression que la Scop a vis-à-vis de ce financement comme l'explique un des directeurs :

« *Les gens qui font ça, ils le font parce qu'ils veulent que Scop-Lib réussisse et moi j'me bats parce que j'veux que ces gens-là, ils puissent avoir cet espoir-là* ». Même François Hollande, du temps de sa présidence, suivait leur actualité et leur avait dit « *Il faut que vous réussissiez, c'est pas possible que vous y arriviez pas. Il faut que vous soyez un exemple* » (Dir2). Pour le moment, Scop-Lib est déjà exemplaire par sa reprise de l'appareil productif et son projet, et son succès va sans nul doute continuer à inspirer de nombreux salariés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

COOPÉRER EN INTERNE ET EN EXTERNE :

DES SIGNIFICATIONS À NUANCER,

DES CONFIGURATIONS DIFFÉRENCIÉES

ET DES DYNAMIQUES COMPLÉMENTAIRES

. La première partie de ce rapport constitue une analyse transversale des cas dans le but d'identifier des régularités et des points de divergences dans les rapports à la coopération au sein des coopératives. Cettte analyse nous permetde repérer des dispositifs pour coopérer et des opportunités de coopérations. Elles nous permettent aussi de souligner l'importance des contextes dans lesquels ces coopérations se déploient ou se rétrécissent ainsi que le découplage pouvant survenir entre « COOP-IN » et « COOP-OUT ».

Le chapitre 1 a tenté de décrire la palette de couleurs sous lesquelles apparaissent les représentations de la coopération dont sont teintés les discours recueillis. Cette question du « sens », comme signification, étant centrale par ce qu'elle révèle des attentes des membres des Scop et des Scic et par sa performativité potentielle, nous montrons que la coopération n'a pas une seule signification. Elle se décline cependant seulement en quelques couleurs de base - solidarité, égalité, humanité et autonomie- pouvant se combiner entre elles.

Le chapitre 2 représente une autre tentative de mise en ordre des données en abordant frontalement les régularités dans l'entrelacs des « sens », comme « directions » cette fois-ci, de mise en œuvre de la coopération. Le « double projet » des Scop et des Scic entremêle une dimension politique et une dimension économique, celle-là étant subordonnée à celle-ci. La finalité politique vise la transformation du « monde », selon un périmètre variable pouvant être limité aux membres de l'entreprise ou s'étendre jusqu'à la Terre entière. C'est à partir de ce caractère spécifique des Scop et des Scic que l'on peut comprendre les pratiques de gouvernance et de management qui constituent les leviers de réalisation de leur projet et dans lesquelles se construisent les dispositifs à coopérer. Notre travail fait finalement ressortir trois résultats importants dans ce chapitre : d'abord, comprendre la coopération interne et externe des Scop et

Scic nécessite d'adopter une conception élargie de la notion de gouvernance dépassant l'analyse des seuls statuts ; ensuite, la distinction souvent faite dans la littérature entre management et gouvernance mérite d'être relativisée ; enfin, nous soulignons l'absence d'homogénéité des pratiques de management comme leviers à la coopération au sein des Scop et des Scic.

Le chapitre 3 s'est centré sur les rapports au territoire. Si l'on voit qu'on ne peut pas simplement dire qu'être une Scop ou une Scic amène ces entreprises à entrer dans un rapport obligatoire de coopération avec les acteurs locaux, la proximité est toutefois une valeur dans leur ADN. On y distingue deux grandes modalités de rapport au territoire, d'une part le territoire comme ressource, d'autre part, le territoire comme projet.

Les études de cas présentées ensuite illustrent la diversité des configurations des coopérations en interne et en externe et montrent à la fois l'importance des contextes à différents niveaux et la nature des ressources mobilisées dans des processus de développement toujours instables, tant en interne qu'en externe. Elles illustrent le fait que l'articulation des deux modes de coopération en interne et en externe n'est pas obligatoire.

Ces résultats relatifs à ces entreprises particulières que sont les Scop et les Scic s'inscrivent dans des questionnements plus généraux. La récente Loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) adoptée le 11 avril dernier est une bonne illustration des débats actuels sur l'objet social de l'entreprise. L'introduction d'une « raison d'être », voire même le passage au statut d'« entreprise à mission » ressemble beaucoup à une ouverture à des relations externes coopératives. Les liens toutefois avec la coopération interne, et les formes de gouvernance et de management appropriées à cette coopération, ne sont guère abordés. Il nous semble que notre programme de recherche nous permet d'affirmer que l'on ne peut pas transformer les relations externes de l'entreprise sans se poser des questions sur les modes de relations internes. C'est en marchant sur ces deux jambes, comme le font les Scop et les Scic, que les entreprises pourront sans doute réussir à se transformer.

ANNEXES

- **ANNEXE 1 :** Programme de la journée d'études du 21 mai 2019 à Marseille
- **ANNEXE 2 :** Compte rendu de la journée d'études du 21 mai 2019 à Marseille
- **ANNEXE 3 :** Programme de la journée d'études du 28 juin 2019
- **ANNEXE 4 :** Grille d'entretien
- **ANNEXE 5 :** Diffusion des résultats
- **ANNEXE 6 :** Compte rendu illustré de Lison Bernet

ANNEXE 1

ANR Coop in and out présente

Coopératives : Les territoires en question

Mardi 21 Mai 2019

10h - 16h30, Marseille

- **Objectif de la journée d'étude :**

Après 2 ans d'enquête, l'objectif de cette journée d'étude est de présenter les premiers résultats du projet de recherche ANR « Coop in and out » mené auprès d'une douzaine de sociétés coopératives (Scop, Scic) dans les Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Sud-Provence-Alpes Côte d'Azur.

- **Programme de la journée d'étude :**

10h : Café d'accueil pour l'ensemble des participants

10h30 : Introduction de la journée par Nadine Richez-Battesti (LEST, AMU)

10h35-11h30 : Présentation des premiers résultats de la recherche

- Objectifs de la recherche par Hervé Charmettant (CREG, Grenoble), coordinateur de l'ANR
- Déroulement et méthode de la recherche par Julien Maisonnasse (LEST, AMU)
- Premiers résultats concernant la gouvernance et le management par Francesca Petrella (LEST, AMU) et Jean-Yves Juban (CERAG, Valence)
- Premiers résultats concernant les liens au(x) territoire(s) par Maud Hirczak, Julien Maisonnasse & Nadine Richez-Battesti (LEST, AMU)
- Témoignages de Benjamin Borel (Bou'Sol), Olivier Leberquier (Scop-TI) & Johan Nicolas (Friche La Belle de Mai)

11h30-12h15 : Discussion et échanges avec l'ensemble des participants

12h15-13h15 : Réaction des deux grands témoins de cette journée : Fatima Bellaredj, Déléguée générale de la CG Scop, Paris et Xabier Itçaina, Politiste, Directeur de recherche CNRS, Directeur Centre Émile Durkheim, Bordeaux

13h15-14h30 : Déjeuner-buffet offert

14h30-16h30 : Présentation et discussion des travaux de recherche de Danièle Demoustier, économiste spécialiste de l'ESS, et Xabier Itçaina, politiste, spécialistes des questions coopératives. Ils s'appuieront entre autres sur leur ouvrage « Faire territoire par la coopération. L'expérience du PTCE Sud Aquitaine » (2018).

Résumé : Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) constituent à bien des égards une forme innovante de polarisation territoriale des acteurs de ce champ. Le PTCE Sud Aquitaine constitue à cet égard une expérience originale aspirant faire de l'économie sociale et solidaire non pas une simple addition de statuts entrepreneuriaux mais bien un modèle destiné à innerver le développement local. Ce livre, résultat d'une réflexion partagée entre chercheurs et acteurs du PTCE, examine quatre dimensions de cette expérience : les sources historiques et mémorielles de l'expérience PTCE, les rapports pluriels au(x) territoire(s) Sud Aquitains qu'entretient le PTCE, l'originalité de son modèle de gouvernance interne et, enfin, son mode de développement et les conditions de sa durabilité.

- **Lieu :**

Faculté d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille Université, 14, rue Puvis de Chavannes, 13001 Marseille, salle 107 (premier étage)
Accès : Métro Colbert, Tramway Alcazar ; https://feg.univ-amu.fr/faculte/sites-geographiques/colbert

- **Organisateurs de la journée :**

Maud Hirczak, Julien Maisonnasse, Francesca Petrella & Nadine Richez-Battesti, LEST, AMU

- **Inscription (gratuite) nécessaire pour l'organisation :**

Auprès de Nadine Richez-Battesti : nadine.richez-battesti@univ-amu.fr

ANNEXE 2

Premiers résultats du projet ANR « Coop in and out »

Faculté d'économie et de gestion d'Aix-Marseille Université, site Colbert, 13001 Marseille.

21 mai 2019

CR réalisé par Dany Sakka-Amini, Etudiant L3 Sciences sociales et politiques, FEG-AMU, et stagiaire au LEST-CNRS

Nous présentons ici les premiers résultats d'une enquête de terrain sur les coopératives : scop, scic, CAE. Comment la coopération se construit-elle en interne ? Comment se font les relations avec l'extérieur et avec le territoire ?

Introduction : Méthodes et terrains

Ce projet de recherche s'appuie sur 10 études de cas, de Scop et de Scic les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. 85 entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne ont été menés avec des acteurs « internes » et « externes » à chaque coopérative, ce qui pose la question de qui sont « internes », et qui sont « externes », ainsi que 9 entretiens avec des acteurs du territoire et/ou du secteur coopératif dans les deux régions. Les 10 coopératives étudiées proviennent de quatre secteurs d'activité : industrie, alimentaire, culture et numérique. Elles sont les suivantes :

Nom	*Secteur*	*Nb d'entretiens*
Scop-laine	Industrie	10
Scop-lib	Industrie	12
Scop-air	Industrie	3
Scop-logiciels	Numérique	8
Scic-pain	Alimentaire	10
Scic-alimentaire	Alimentaire	11
Scop-paysans	Alimentaire	6
Scic-culture	Culture	8
Scic-cirque	Culture	8
Scop-artistes	Culture	9

Deux thèmes ont été abordés : gouvernance et management, coopératives et territoires.

I – Gouvernance et management

Cette partie a été divisée en deux axes de recherche. Premièrement, l'articulation entre projet économique et projet politique, intrinsèquement liés l'un à l'autre au sein de la forme coopérative. Deuxièmement, les spécificités dans les pratiques de gouvernance et de management.

1. Articulation entre projet économique et projet politique

Une coopérative, comme toute entreprise, poursuit un projet économique. Elle doit avoir une activité qui permet sa pérennisation. Mais les coopératives, comme certaines autres entreprises, poursuivent également un projet politique qui les distingue de l'entreprise « classique ». Ces projets politiques peuvent être au service de l'emploi, au service de certains publics fragilisés, viser la vitalité d'un territoire donné, chercher à préserver l'environnement dans un certain espace géographique, etc. Ainsi, au cœur de la constitution d'une coopérative.

On peut distinguer deux types de gouvernance (Gomez, 2014) :

- Gouvernance par l'incitation : fédérer, par incitation, le travail au sein de l'entreprise autour d'un objectif de rentabilité (cf. théorie de l'agence)
- Gouvernance par la coopération : le projet prédomine sur le profit, qui devient un moyen au service d'un projet et non plus l'objectif « final ».

Au sein des coopératives, on observe *a priori* une gouvernance par la coopération. Le projet politique prime donc au sein de cette forme organisationnelle. Mais ces projets peuvent être soit orientés vers l'interne, soit vers l'externe. Pour les projets internes, on peut citer comme exemple :

- Mettre en place une propriété collective du capital et/ou une accentuer la démocratie au sein de l'entreprise (c'est le cas de Scop-lib ou Scop-laine)
- Mobiliser plusieurs parties prenantes (Scic-culture, Scic-cirque)
- Consolider l'emploi en interne (Scop-paysans, Scop-laine)

Et pour les projets externes, ce sont des transformations plus larges qui impliquent davantage des acteurs externes qui sont poursuivies :

- Développement du territoire (Scop-laine)
- Développement et valorisation de l'agriculture biologique, locale et durable (Scic-ALIMENTAIRE)
- Développement de la filière biologique du pain et l'insertion professionnelle de cette filière (Scic-pain)

L'orientation vers l'interne ou vers l'externe varie selon l'histoire de la coopérative, les étapes de développement du projet politique, l'environnement dans lequel elle évolue, etc. En outre, la séparation entre interne et externe n'est pas toujours évidente. Par exemple, consolider l'emploi au sein de l'entreprise est un projet très proche de celui de développement de l'insertion professionnelle dans la filière. Il y a donc un *continuum* de ces deux approches du projet politique plus qu'une dichotomie.

Mais comment faire pour articuler dans la durée projet politique et projet économique ?

Ou pour le redire de façon plus rigoureuse : comment éviter la dégénérescence coopérative (Webb & Webb 1897) ? Cette notion désigne l'alignement des pratiques de coopérative sur les pratiques marchandes en lien avec la pression des contraintes économiques. La coopérative devient alors une entreprise comme une autre, le projet perd sa substance.

Des modalités de gouvernance et de management spécifiques peuvent éviter cela, mais avec toujours un équilibre fragile entre maintien du projet politique et éloignement sous l'effet du poids des contraintes et opportunités qui peuvent se matérialiser par :

- Des questions de croissance et de développement de l'activité : des opportunités de croissance qui s'offrent à la coopérative peuvent être écartées car contraires au projet politique ou en inadéquation avec l'espace sur lequel elle se projette
- Des contraintes de l'environnement : s'adapter à l'environnement, par exemple aux capacités de production des partenaires localisés sur le territoire.
- Des nouveaux recrutements : difficulté de compatibilité entre les valeurs de la coopérative et des nouveaux recrutés, certaines coopératives préférant discriminer à l'embauche selon les valeurs, d'autres préférant l'acculturation *a posteriori*.
- Le retrait des fondateurs de la coopérative : moment charnière qui peut être synonyme d'une remise en question du projet d'origine, ou d'une mutation de ce projet.

Mais dans tous les cas, on observe une véritable volonté d'arriver à concilier projet politique et économique dans la durée, grâce à des modalités de gouvernance et de management spécifiques à cette forme organisationnelle.

2. Gouvernance et management

De fait, les cas étudiés avaient tous des formes de gouvernance spécifiques ce qui a nécessité une étude approfondie du fonctionnement interne des coopératives et du lien avec le management. Très clairement, le statut, les règles statutaires servent de garde-fous et de boussole pour l'équilibre entre projet économique et projet politique. Mais ces règles sont complétées par des dispositifs de gouvernance non statutaires qui varient selon la coopérative, sont décidés collectivement pour répondre à un besoin, sont évolutifs au fil des besoins qui se font ressentir, et enfin sont contextualisés. Cette souplesse dans la gouvernance au-delà du statut permet de répondre aux problématiques rencontrées assez rapidement, la rigidité du statut étant un facteur de ralentissement de l'action des coopératives. Ainsi, la gouvernance se fabrique au quotidien, selon les besoins, notamment *via* :

- Réunions régulières de l'assemblée des collaborateurs, élection d'un conseil d'administration, création d'un comité de pilotage (Scop-lib)
- Assemblée générale des personnels (Scop-laine)
- Séminaires annuels et charte des coopérateurs (Scic-alimentaire)
- Réunions par collège(s) pour préparer le conseil d'administration (Scic-culture)

D'autres pratiques se mettent en place afin d'élargir les partenaires du projet, c'est notamment le cas de Scic-pain qui a sollicité l'aide de chercheurs sur certains projets. En outre, ce qui ressort de cette étude est le besoin pour les coopératives de créer des espaces de discussion, de délibération, de concertation etc., au-delà des instances statutaires, pour faire vivre le multisociétariat dans une Scic ou la participation de tous au sein d'une Scop. Dire que la gouvernance se fabrique au quotidien

signifie également qu'elle se construit par tâtonnements, par ajustements, par expérimentations, ce qui crée une certaine dynamique dans la gouvernance.

Dans le cas des Scic, la forme multisociétaire, la gouvernance s'avère très complexe. La loi permet à chaque Scic d'avoir différents collèges et différentes pondérations, ce qui mécaniquement ouvre la voie à une importante diversité de modes de gouvernance.

On doit également nuancer la distinction entre gouvernance et management au sein d'une coopérative, déjà car il existe une grande diversité de structure et dans la plupart de cas, le management n'est pas subordonné à la gouvernance, notamment car dans les Scop et les Scic, il y a des salariés qui sont à la fois des acteurs de la gouvernance et du management, étant donc déterminés collectivement. La gouvernance est donc là pour contrôler, mais pas dans une vision disciplinaire et hiérarchique. Le rôle de la gouvernance est donc bien plus complexe à appréhender, elle dépasse clairement ses instances statutaires (conseil d'administration et assemblée générale) et se trouve être à la fois :

- La garante du projet coopératif et de la dimension stratégique
- Le « contrôleur » et partenaire du management
- Le porteur de la dynamique démocratique et de la recherche d'expertise et de compétences collectives

Se pose donc la question de la pertinence de la distinction entre gouvernance et management, sur laquelle les entretiens étaient pourtant basés. Cette distinction est certes pratique, mais pas entièrement adaptée. Il est à noter que parfois le management est subordonné à la gouvernance mais il y a également des cas où c'est le management qui prend le pas sur la gouvernance, notamment en période de tensions. Des risques de dégénérescence coopérative interviennent et l'enjeu est alors de parvenir à réarticuler gouvernance et management ainsi que de retravailler le projet politique. En outre, lorsque le projet politique est ancré au territoire, les liens au territoire sont également touchés dans ces moments de tensions.

Finalement, il n'y a pas de trajectoire linéaire des organisations coopératives, comme des organisations en général, elle peut subir des accidents ou des transformations parfois internes, parfois externes.

Des pratiques de management différenciées

Il y a plusieurs niveaux de gouvernance, des instances statutaires jusqu'aux pratiques informelles de « tricotage ». On peut observer différentes pratiques de management :

- Structure avec un management horizontal
- Structure avec un management plus vertical
- Structure polyvalente

Dans la plupart des cas, la politique salariale affichée et menée est équitable et égalitaire, la tendance est aux écarts faibles de salaire. Les différences de pratiques de management apparaissent selon :

- L'histoire de la coopérative

- Les étapes de développement (changement de statut, etc.)
- La taille (le nombre de salariés a une forte influence sur le mode de management)
- Le secteur d'activité (dans l'industrie par exemple, la gestion d'équipe est plus formalisée)

Une coopérative reste une entreprise mais leur fonctionnement démontre qu'il est possible de concilier contraintes économiques et environnementales avec démocratie en interne. A certains moments, la conciliation entre projet économique et projet politique peut être douloureuse, car parfois, le projet économique peut prendre l'ascendant sur le projet politique pour la survie de la coopérative.

II – Coopératives et territoires

1. Un couple « coopérative-territoire » qui ne va pas de soi

La première difficulté pour une coopérative dans la détermination de son rapport au territoire est d'identifier « son » territoire ou « ses » territoires. On peut déjà distinguer une première différence entre « territoire donné » et « territoire construit » (selon la définition de Bernard Pecqueur), l'un étant le fruit de découpage administratif, l'autre d'un découpage moins formel reposant sur le réseau d'acteurs de la coopérative. Une seconde distinction peut se faire entre « territoire de projet » et « projet de territoire ». Autrement dit, est-ce que le projet de la coopérative s'inscrit bien sur un territoire, et est-ce qu'un lien peut être fait avec le projet du territoire dans lequel elle est insérée ? Il peut y avoir un territoire de la coopérative sans lien avec le projet de territoire porté par les acteurs (publics et privés).

Ensuite, les sociétés coopératives sont prises dans des tensions entre encastrement sur le territoire et réseaux qui sont parfois bien plus larges. La coopérative s'inscrit dans un multi-territoire à différentes échelles de par son insertion dans des réseaux très différents et à la portée très variée (parfois internationale). Une coopérative est localisée à un endroit, a donc un ancrage territorial, mais également un ancrage dans un réseau d'acteurs plus large. Cela peut créer des tensions entre des dynamiques locales et nationales voir internationales, tensions qui peuvent provoquer des blocages.

En outre, le rapport au territoire est différent en fonction de :

- De l'activité productive
- Du statut de la coopérative (Scic, Scop, CAE), la Scic permettant *a priori* d'avoir un plus fort lien au territoire, bien que ce ne soit pas systématique
- En fonction du statut dans la coopérative, les « acteurs stratèges » (fondateurs par exemple mais pas seulement) ayant souvent davantage conscience de ce lien

2. Des rapports différenciés au(x) territoire(s)

On peut distinguer trois rapports différents au territoire.

Premièrement : le territoire comme « support ». Dans ce cas, il y a une faible dimension du territoire dans la dimension stratégique, et une participation limitée du territoire au projet coopératif. Le lien aux territoires, notamment en termes de ressources, peut être fort, mais il n'est pas le socle de la stratégie. Ces coopératives font donc preuve d'une faible participation à des dynamiques collectives

territoriales et tiennent des relations avec les acteurs du territoire « bilatérales » (cas de Scic-cirque par exemple).

Deuxièmement : le territoire comme « ressource ». Ici, le territoire est d'abord identifié comme porteur de ressources à construire pour le projet coopératif. Il y a alors une logique assez forte de réancrage de filière et/ou de raffermissement de proximité entre acteurs (Scop-logiciels, Scic-alimentaire, Scop-lib, Scop-paysans). On observe alors l'importance d'une dimension politique dans le tissage de lien de proximité.

Troisièmement : le territoire comme « projet ». Dans ce dernier cas, le projet coopératif est très fortement lié au projet de territoire, avec d'importantes interrelations entre les deux (collectifs, objectifs...). La coopérative porte ou est un maillon d'un système d'acteurs territorialisés, comme c'est le cas pour Scop-laine, la Friche la Belle de Mai ou Scic-pain.

3. Un couplage lâche ou étroit des dynamiques interne et territoriale

Le dialogue entre dynamique interne et territoriale est influencé par l'histoire de la coopérative (et de ses fondateurs), mais également par la dimension politique du projet coopératif. Les étapes dans le développement du projet coopératif jouent également un rôle. On observe parfois des moments-clés dans le développement de la coopérative où la construction d'un lien au territoire est favorisée, alors qu'à d'autres moments l'arbitrage peut être fait en faveur de la gestion interne (ex. stratégie marketing, consolidation de la gestion etc.). Evidemment, l'environnement institutionnel et territorial est également un facteur important du lien au territoire. Si les acteurs publics portent un projet de territoire proche du projet coopératif ou du moins soutiennent celui-ci, le couplage entre dynamique interne et territoriale se fait plus aisément (ex. à l'origine le projet coopératif d'Scop-laine est étroitement associé à u n projet de territoire).

De fait, les trajectoires de territorialisation se construisent dans le temps selon des arbitrages qui interviennent à certains moments et qui différent selon les coopératives, ce qui les rend de fait très hétérogènes et instables. Au fil du temps, le projet peut être « déconnecté » / « reconnecté » au territoire selon les intérêts de la coopérative. , d'où l'importance des réseaux d'économie sociale et solidaire.

Enfin, il y a des enjeux forts autour de ce lien au territoire :

- Les relations d'emploi sont ancrées et locales mais peu soutenues par les politiques publiques
- Les potentiels d'interrelations coopératives/territoires sont souvent sous-estimés : le projet coopératif peut être non seulement un projet d'activité correspondre aussi à un projet de vie sur un territoire (ex. milieu rural), d'où l'importance de les valoriser dans les politiques d'appui à l'installation sur les territoires

III – Discussion

1. Discussion générale

Benjamin Borel (Scic-pain) : le statut de coopérative est plus perçu par nos partenaires comme un frein qu'une plus-value car dans la structuration, le projet est plus orienté vers une dynamique de croissance avec des besoins en capitaux pour assurer ce développement. Il y a un besoin d'attirer des

investisseurs étant donné la faiblesse du capital initial. Aujourd'hui, les investisseurs trouvent le projet intéressant mais ont des attentes en termes de résultat que l'on ne peut pas tenir.

Johan Nicolas (Scic-culture) :. La Friche est un territoire et la coopérative porte le nom de ce territoire. C'est d'abord un territoire puis un projet qui se décline dans ce territoire. L'articulation entre projet politique et projet économique est également important car une coopérative est une entreprise : la Friche (scic) a 60 salariés et des frais de fonctionnement. Le développement du projet politique peut donc se confronter au projet économique. La plupart des débats de la Scic tournent autour de ces questions. L'articulation entre management et gouvernance est également un enjeu important à la Friche, certaines périodes étant compliquées. Par exemple, pour MP2013, la Friche a été une un maillon important du dispositif, et il a fallu être opérationnel pour les évènements prévus ce qui a provoqué une mise à l'écart provisoire du projet politique et de la participation. La pression des institutions est retombée depuis et l'aspect participatif et le partage des questions politiques ont pu être réappropriés.

Olivier Leberquier (Scop-lib) : fort lien au territoire, en opposition à Unilever et la délocalisation de la production du thé et des infusions qui à la base était localisée dans le sud-est de la France.
Aujourd'hui chez Unilever un Tilleul Éléphant, les plantes aromatiques et médicinales partent d'Amérique latine, arrivent à Hambourg, sont conditionnées en Pologne et vendues en France. Scop-lib à l'opposé travaille avec les producteurs de la Drôme par exemple pour le tilleul des Baronnies.
L'ambition de Scop-lib est de relancer la production de plantes aromatiques en France. Le projet politique est donc la construction d'un nouveau modèle de production de thé/infusion en France faisant intervenir une économie locale, donc revenir à du local. Malgré des valeurs « anticapitalistes », Scop-lib demeure dans un système d'économie de marché capitaliste et a donc des pressions économiques fortes, notamment à travers la demande de la grande distribution. Une remarque complémentaire, doit-on parler de management ou plutôt d'organisation ? Les mots utilisés ne sont pas neutres, et pour ma part, c'est le terme d'organisation que je choisis …

2. Fatima Bellaredj, déléguée générale, CG-Scop

La spécificité de la coopérative, outre la répartition équilibrée des richesses, est la question de la gouvernance, qui est tenue par des coopérateurs qui ont un double « rôle ». Or, ce sont les mêmes questions de gouvernance qui reviennent toujours, peu importe la taille de la coopérative. Les Scic ont d'ailleurs, avec le multi-sociétariat, rajouté un niveau de gouvernance. Il importe de continuer à distinguer clairement la gouvernance du management. En outre, la coopérative est un amplificateur : quand la situation est favorable, la forme coopérative permet d'optimiser la situation, mais quand la situation se détériore, l'aspect négatif peut être amplifié par le mode d'organisation, d'autant plus si la vie coopérative n'existe pas. C'est la qualité des échanges et de la confiance dans ces échanges qui font la qualité de la vie coopérative. C'est donc le point sur lequel il faut se concentrer pour ne pas tomber dans la dégénérescence.

La coopérative, surtout dans les secteurs capitalistiques (l'industrie par exemple), demande beaucoup de fonds et cela pose réellement la question de la gouvernance. La coopérative présente peu d'attrait pour les financeurs qui attendent un retour sur leur investissement et de prendre part à la gouvernance à hauteur de leur investissement. Si on prend l'exemple des startups, l'incontournable besoin en financement au démarrage les font opter pour un statut non coopératif, les investisseurs vont prendre part à la gouvernance, et elles s'exposent au risque de la perte de

contrôle de leur entreprise. Il faut donc explorer la possibilité de création d'un fond pour la constitution de leurs fonds propres quand elles choisissent la forme coopérative.

L'enjeu de l'acculturation, qui touche directement la question de la gouvernance en coopération et la vision partagée, est également fort.

3. Xabier Itcaina, directeur de recherche CNRS, Centre Émile Durkheim

Un commentaire général : il y a trois intérêts de cette recherche.

Premièrement, le fait de se concentrer sur les coopératives, parfois un peu négligées dans la recherche en sciences sociales sur l'économie sociale et solidaire, au profit des associations. Il y a un regain d'intérêt dans la recherche sur les coopératives, qui oblige à se pencher sur des expériences qui arrivent à la coopération par des chemins différents, soit qu'il s'agisse de création de coopératives *ex nihilo*, soit d'associations qui veulent consolider leur dimension entrepreneuriale, soit de la reprise en coopérative d'entreprises classiques. Dans les sciences sociales (sociologie et science politique en particulier), la coopération avait été un peu négligée au profit des associations, qui permettaient de travailler plus directement sur l'État, mais on constate ces dernières années un regain d'intérêt, en France et à l'étranger, pour la coopération comme révélateur des mutations des formes de régulation internes et externes des expériences d'économie sociale et solidaire.

Deuxièmement, la constitution du corpus est pertinente. Il y a dans cette recherche à la fois :

- Une perspective multisectorielle : agroalimentaire, culture, industrie, numérique. Cette diversité oblige à avoir aussi une perspective filière et marchés.
- L'expérience de statuts différents : Scic, Scop, Scop-CAE, Scic-CAE. Il est particulièrement intéressant de noter le développement du statut Scic comme instrument d'ancrage territorial, et aussi noter un cas rare de Scop dans une exploitation agricole.
- L'expérience de tailles différentes : depuis de petites structures jusqu'à un Groupement qui rassemble une centaine de membres (Scic-alimentaire), une Scop industrielle (Scop-Ti), etc.
- Couverture territoriale variée : de Lyon à Marseille, et des expériences tout autant urbaines que rurales.

Troisièmement, les questions de recherche posées, qui concernent à la fois les enjeux « internes » (gouvernance, management, modèle économique) et « externes » (rapport au territoire, dans une double acception : aux institutions publiques, et à la filière économique). La méthodologie qualitative (plus de 90 entretiens) permet l'accès à ces données fines.

Sur les résultats

Déjà, sur le plan des enjeux internes aux structures étudiées, on voit bien la récurrence des défis, que l'on pourrait relire au travers du débat propre aux économistes et aux gestionnaires sur l'efficience des modèles coopératifs, mais avec un « pas de côté » vers des approches plus hétérodoxes considérant la genèse et la mise en œuvre du projet coopératif dans son ensemble, sur le versant économique et du projet politique :

- Débat sur les modèles de management/organisationnels, avec parfois le paradoxe de la concentration des valeurs coopératives chez les fondateurs ou les dirigeants, que l'on a pu rencontrer dans des Scop sur d'autres terrains (cf. enquêtes Scop dans le Pays basque).

- Débat sur la démocratie dans l'entreprise (articulation entre outils de la démocratie représentative et outils de la démocratie directe)
- Débat sur le modèle économique, une fois la phase de lancement passée (cas de la ferme des Volonteux en Scop : fragilité du fait de la trajectoire avec un décollage très fort mais sans stabiliser au préalable le modèle économique et RH)

Sur le plan des enjeux externes et du rapport au territoire en particulier. Ce qui frappe à la lecture des études de cas c'est d'abord les articulations différentes des expériences avec les opérateurs publics et privés du territoire au moment de constituer les « écosystèmes » territoriaux.
Contrairement à ce qu'une représentation répandue sur l'économie sociale et solidaire pourrait laisser penser, ce ne sont pas nécessairement les politiques publiques (multiscalaires) qui sont toujours les soutiens les plus importants ou les plus stabilisés de ces expériences.

Ces articulations aux politiques publiques et aux marchés semblent dépendre aussi du secteur d'activité. Le secteur culturel est intéressant à ce titre dans la mesure où il est généralement très dépendant des politiques publiques, ce qui peut aussi pousser les acteurs à un travail d'ajustement permanent de leur projet aux attentes des politiques publiques et au cadrage en termes de territoire.

On voit bien le rapport dual au territoire (au sens des politiques publiques), entendu à la fois comme ressource mais aussi comme injonction : il faut en permanence que les acteurs fassent un travail politique pour construire leur intérêt collectif en intérêt général territorial, afin de s'ajuster au cadrage sectoriel porté par les politiques publiques et accéder aux ressources. À ce titre, il faudrait continuer de travailler sur la typologie proposée des rapports au territoire : territoire support/ressource/projet.

Des formes et degrés de politisation de l'économie sociale et solidaire distincte

Certaines expériences qui s'articulent à des mobilisations citoyennes : cf. Scop-lib, qui émerge d'une lutte au terme de laquelle les salariés reprennent l'entreprise sous forme coopérative : notoriété forte de la lutte, soutien citoyen important, qui crée aussi une sorte de pression à la réussite (a aussi donné un film Laura Coppens, *Le goût de l'espoir*).

Si je comprends bien, il semble que ces acteurs soient parvenus à construire le devenir de leur entreprise comme un problème public, donc concernant les acteurs du territoire bien au-delà des seuls associés et travailleurs de l'usine. Cela est proche des Scop basques des années 80, qui parvenaient à susciter des manifestations à la frontière pour que soit levée les blocages administratifs empêchant le transfert de fonds émanant des coopératives basques espagnoles vers les Scop du Pays basque de France ou encore les mobilisations citoyennes entre 2005 et 2009 autour de la Chambre d'agriculture alternative du Pays basque, alors en contentieux avec l'État.

Cet exemple de Scop-libsemble particulièrement intéressant eu égard à cette dimension politique, et il pourrait donner lieu, comme prolongement, à une approche de sociologie politique des formes d'engagement dans et hors l'entreprise. Cf. les travaux de Maxime Quijoux soit sur les entreprises récupérées en Argentine, soit son livre sur l'imprimerie Hélio-Corbeil de Corbeil-Essonnes, reprise en coopérative avec une réflexion spécifique sur syndicalisme et coopérativisme (Quijoux 2018).

Et il y a des expériences dont le rapport au politique est moins publicisé, mais qui reste très prégnant. Si, en effet, comme le propose Andy Smith (2016), on repère l'expression du politique dans l'économie par la référence aux valeurs – qui ne sont pas le monopole de l'économie sociale et solidaire - on voit bien comment cette lecture en valeurs de l'économie sociale et solidaire est très présente dans les expériences présentées ici, qui va de pair avec un rapport peut être plus instrumental – c'est une question – à la notion de « territoire », qui peut être un argumentaire de montée en généralité pour accéder à de nouvelles ressources, notamment du côté des politiques publiques. Cela implique de la part des acteurs de travailler sur ce qui, de l'intérêt collectif des porteurs du projet initial, participe de l'intérêt général du territoire.

À ce titre, et sur les rapports au territoire (du politique et de l'économie) des coopératives, il pourrait être utile de mobiliser la distinction qu'opère Andy Smith entre firmes (en général, dans et hors économie sociale et solidaire) autonomes, ancrées et enracinées

Deux questions pour terminer

Sur la façon dont ces différentes expériences tentent de dépasser leur singularité et – une fois avoir résolu le problème de leur propre pérennité ou précisément *afin de* résoudre ce problème – tentent de faire écosystème sur leur territoire, avec les autres acteurs publics et privés (filière) mais aussi avec les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire. On le voit avec le Scic-ALIMENTAIRE ou avec Scic-pain où le projet s'articule à un PTCE filière. **Est-ce que l'on retrouve, dans les autres cas couverts par l'ANR, cette logique, sectorielle ou intersectorielle, de constitution de pôles territoriaux d'économie sociale et solidaire ? Et si oui, avec quelle optique concernant le « débordement » sur le territoire ?**

Que fait-on de ces études de cas au moment de la montée en généralité ? C'est le problème récurrent de toutes les études empiriques sur les questions territoriales (cf. la recherche menée avec Danièle Demoustier sur le PTCE Sud Aquitaine). Comment sortir de ce que Thomas Lamarche appelle « l'idiosyncrasie », soit l'originalité irréductible de chaque cas et de chaque contexte. Par exemple, la plupart des travaux sur Mondragon commencent par souligner la spécificité des conditions d'émergence et de la matrice territoriale de cette expérience coopérative, puis travaillent sur la réaction et l'adaptation des coopératives du groupe aux contraintes spécifiques des secteurs dans lesquelles elles sont immergées (Cheney 1999 ; Errasti et al. 2016). Comment repérer des régularités indépendantes des contextes, ou comment réduire la singularité des contextes en dressant par exemple des typologies, notamment sur le rapport au territoire des coopératives, dans le double versant politiques publiques et filières, marché, tissu économique ?

Autant de questions soulevées par ce beau projet et qui restent largement ouvertes !

ANNEXE 3

Programme de la journée d'études du 28 juin 2019 sur le camus de Saint Martin d'Hères

PROGRAMME

9 H 00 : Accueil

9 H 30 : « Coop-in-and-out » : conclusions du programme de recherche (1) **Des sens à l'essence de la coopération**

11 H 00 : Table ronde d'acteurs : **« In and out » : quelle articulation des relations de coopération ?**

12 H 00 : Buffet gratuit sur place

14 h 00 : « Coop-in-and-out » : conclusions du programme de recherche (2) **La dimension territoriale de la coopération**

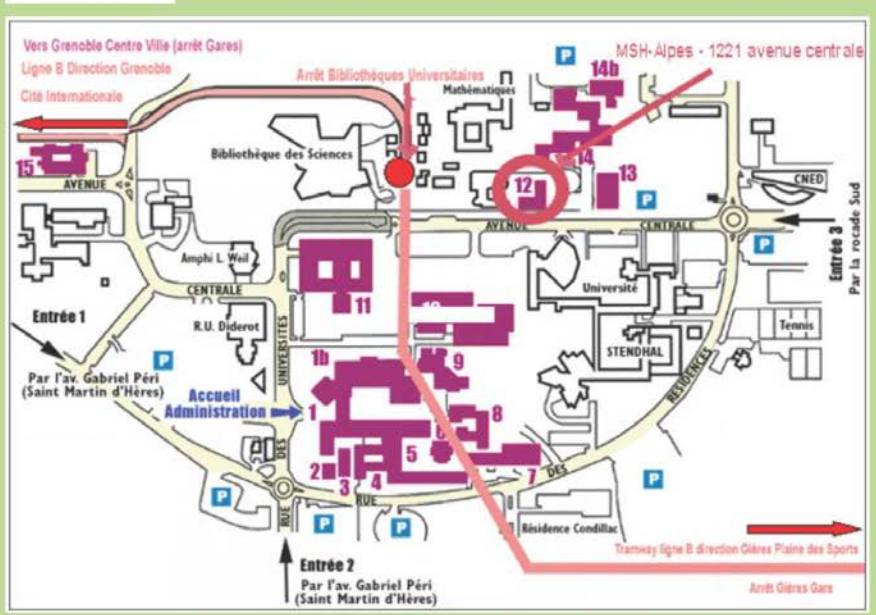
14 H 30 : **Conférence de Pierre Veltz**, auteur de « La France des territoires. Défis et promesses » (2019) et échanges avec la salle

16 H : Table ronde d'acteurs : **Le territoire, un espace propice à la coopération**

17 H : Clôture

PLAN D'ACCÈS

Trams B et C - Arrêt Bibliothèque universitaire



Inscription gratuite et obligatoire : http://projetscop2019.sciencesconf.org

ANNEXE 4

CONSIGNES

- Ne pas chercher à avoir des réponses sur tout, mais chercher les points saillants.
- Ajuster en fonction de l'interlocuteur.
- Pour la suite, trois niveaux organisationnels ont été identifiés pour décrire et comprendre les formes de coopération avec, à chaque fois, trois types de questionnement visant à :

- décrire les caractéristiques des dispositifs et leur fonctionnement (ce qui est mis en place, comment ça fonctionne, quels sont les « équilibres » plus ou moins stabilisés, ce qui fait partie des règles et routines de l'organisation)
- laisser proposer et objectiver (càd pas seulement du ressenti ou du jugement) des situations, des dispositifs, des « éléments » que l'interlocuteur repère comme significatifs de la coopération ou de ses difficultés en essayant de rester au niveau organisationnel de l'entretien
- suggérer des « mises à l'épreuve » (pour comprendre comment résiste ou évolue la coopération face à des problèmes envisageables a priori) sans viser l'exhaustivité et en cherchant plutôt les points non évoqués et adaptés à la personne.

- Il faut présenter le découpage de l'entretien à l'interviewé lui-même pour qu'il adapte ses réponses au niveau organisationnel sur lequel on l'interroge. Il faut donc qu'il ait conscience qu'on s'intéresse à la coopération à ces trois niveaux :

- Celui de la mise en œuvre du statut, donc par rapport au sociétariat, aux prises de décisions par le dirigeant, par le CA, etc.
- Celui du management dans l'entreprise et de l'organisation du travail, pas forcément affectés par le statut
- Celui des relations de son entreprise avec les organisations externes dont lien avec le territoire (autres entreprises, UrScop, collectivités locales, etc.)

Structure et personne interviewée

Nom de la structure : **Date de l'entretien :**

Précisions éventuelles sur les conditions de l'entretien :

Personne interviewée :

NOM :	**Prénom :**	
Âge :	Poste occupé dans l'entreprise :	
Sexe :		
Niveau de diplôme, Qualification, CSP :		
Ancienneté dans l'entreprise ?	Expérience de travail dans une autre entreprise ? OUI / NON Scop / non-Scop	
Êtes-vous sociétaire ? OUI / NON	Depuis combien de temps ?	Etes-vous administrateur/trice ? OUI / NON

Question introductive

Dans Scop, Scic, CAE, il y a « coopération », qu'est-ce que cela signifie pour vous ? Donnez 3 mots-clés.

Partie I : Gouvernance & Sociétariat

(I/1) Fonctionnements des instances statutaires de décisions (CA/AG)

- *Taux de sociétariat : évolution, raisons de la non adhésion de certains*
- *Règles d'accès au sociétariat : obligatoire, facultatif, période probatoire*
- *Rôle du/des dirigeant(s) : renouvellement,*
- *Composition de l'AG et/ou du CA et leur évolution : qui sont les sociétaires/associés, comment ont-ils été choisis, part des sociétaires internes et externes (qui sont-ils ? et pourquoi ?),*
- *Répartition des pouvoirs (ex. poids des collèges dans les Scic par exemple)*
- *Degré de mobilisation des membres*
- *Règles de partage des bénéfices : comment sont-elles définies, (re)négociées ?*

(I/2) Autres dispositifs de délibération/décisions

- *par ex. comité de direction, comité de gestion, comité de surveillance*
- *Qui y participe ? Fonctionnement vertical (direction, salariés) ou horizontal ?*
- *Comment et par qui les règles de fonctionnement de ces instances sont-elles définies ?*

(I/3) Circulation/qualité de l'information

- *Compte-rendu des CA (oral, écrit, réunion collective après…)*
- *Dispositifs d'information des sociétaires/salariés/membres externes ? newsletters…*
- *Quel degré d'information des salariés ? Degré de transparence ?*
- *Sur quels sujets : santé de l'entreprise, projets stratégiques, politique de rémunération (salaires et hausses…)*

(I/4) Sentiment général/Déclarations spontanées

Qu'est-ce qui vous semble bien au niveau des processus de décision et de délibération ? et moins bien ?

(I/6) Mises à l'épreuve / Situations suggérées

- *Conflits, clivages internes (entre sociétaires et non sociétaires ou au sein des sociétaires…) ?*
- *Changement de direction ? transmission du projet ? départ d'un fondateur ?*
- *Décisions stratégiques : changement d'échelle ? fusion ? nouveaux marchés ?*
- *Diversification des activités remettant en cause le projet initial de la coopérative*
- *Renforcement de la concurrence ou changement de règlementation ou difficultés économiques*
- *Points à améliorer ?*

Partie II : Management & Organisation du travail

(II/1) Coordination du travail

- *Politique de recrutement (qui la définit, qui y participe, qui définit les besoins de recrutement)*
- *Définition des postes de travail et répartition des tâches (polyvalence, degré d'autonomie, travail en équipe)*
- *Relations hiérarchiques,*
- *Organisation du temps de travail*
- *Divisions en services et relations entre eux*
- *Procédures de contrôle (qui, pourquoi, à quel rythme ?)*
- *Entraide et solidarité (par exemple lorsqu'un salarié est absent ? ou a un problème ?)*

(II/2) Participation au collectif de travail

- *Réunions collectives, d'équipe, groupes de travail ? à quel rythme ? ça fonctionne ?*
- *Dialogue social : Quelles instances représentatives du personnel ? Négociations collectives ? sur quels sujets ? Accords signés ? Adhésion à une convention collective ? Climat social tendu ou pas ? Caractéristiques sociales (effectifs, convention collective, présence syndicale, IRP)*
- *Discussion, négociation sur les horaires de travail ?*
- *Décisions managériales comme investissement, réorganisation, recrutement*
- *Qualité des relations interpersonnelles entre collègues et avec son supérieur ?*
- *Sentiment de cohésion collective ou clivages entre catégories*

(II/3) Evaluation/reconnaissance du travail

- *Politique salariale : comment sont définis les salaires (et les échelles de salaire), qui y participe ?*
- *Primes individuelles ou collectives ?*
- *Importance de la participation (obligatoire)/ intéressement (facultatif) selon leur point de vue*
- *Procédures d'évaluation du travail (individuelles, collectives)*
- *Accompagnement des salariés et accès à la formation*
- *Sentiment sur le fait que l'engagement dans le travail est reconnu ou pas…*

(II/4) Sentiment général / Déclarations spontanées

Que pensez-vous du management et de l'organisation du travail ? ce qui est bien, moins bien…

(II/5) Mises à l'épreuve / Situations suggérées

- *Quelles relations sociétaires et syndicalistes/représentants du personnel (complémentarité concurrence) ?*
- *Y a-t-il eu des situations délicates à gérer en termes d'organisation du travail ? Comment avez-vous réussi à les résoudre ? Par quels moyens ?*
- *Recrutement de nouveaux salariés ?*
- *Négociations sur les salaires ? sentiment d'injustice quant aux écarts de salaires ?*
- *Surcharge de travail temporaire ou qui s'installe…*
- *Introduction d'un nouvel outil de production*
- *Problème survenu dans l'activité (rupture d'approvisionnement, absence d'un salarié, panne d'une machine, échec d'un projet, etc.)*
- *Gestion de conflits interpersonnels voire collectifs (comme une grève) ?*

Partie III : Relations externes dont liens au territoire

(III/1) Périmètre et acteurs

- *Territoire d'action de la coopérative ? Périmètre du marché (local, régional, national, mondial)*
- *Achat-vente (Caractériser les relations inter-firmes, logique de filière locale?)*
- *Recrutement (principalement local ou pas ?)*
- *Origine des associés (locale ou pas ?)*
- *Recrutement (principalement local ou pas ?)*
- *Origine des associés (locale ou pas ?)*
- *Quelles relations aux acteurs du territoire ?*
- *Un ou des projets sur le territoire et leur gouvernance : impulsion et/ou participation ?*
- *Autres formes de liens avec les acteurs locaux (publics ou autres)*
- *Des responsabilités dans la vie locale ?*

(III/2) Ressources partagées / Objets de la coopération externe

- *Autour de quelles ressources partagées s'opère la coopération ?*
- *Achats d'intrants, production, sous-traitance, vente*

- *Apports au territoire (mécénat de compétences, soutien aux initiatives locales…)*
- *Des partenariats et des réseaux (formels, informels)*
- *Rôle dans le mouvement coopératif (animation, soutien, prosélytisme…)*
- *Identifier des relations marchandes (Caractériser les relations inter-firmes, logique de filières locales ?) non marchandes et non monétaires, des règles construites collectivement*

(III/3) Sentiment général / Déclarations spontanées

Qu'est-ce qui vous semble remarquable au niveau des relations externes et en particulier sur le territoire

(III/4) Mises à l'épreuve / Situations suggérées

- *Perte de ressources principales mettant en danger la survie de la coopérative (un client, des financements publics), difficultés financières, redressement judiciaire*
- *Pourriez-vous effectuer votre activité sur un autre territoire ?*
- *Diriez-vous que le territoire est une ressource pour la coopérative (financement, recrutement, réponse aux aléas) : illustrez*
- *Comment caractériseriez-vous votre contribution aux dynamiques territoriales locales. Est-ce que le fait d'être une coopérative joue un rôle sur vos liens au territoire : des exemples ?*
- *Difficultés rencontrées sur le territoire ? Points à améliorer ?*

Questions de clôture

Autre chose à ajouter ? Points non abordés qui auraient dû l'être selon vous ?

ANNEXE 5

Diffusion des résultats

➢ Ce rapport d'études est en diffusion libre. Merci toutefois de citer cette source si vous l'utilisez. Il est disponible en format pdf sur la plateforme Hal-SHS. C'est le cas également pour les trois rapports d'études précédent publiés par l'« Equipe Projet Scop », constituée par une partie des chercheurs impliqués dans ce programme ANR.

- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y. , Magne N., Y. Renou (2017).- *Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires*, mars, 93 pages.
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y. , Magne N., Y. Renou (2015).- *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?,* octobre, 100 pages. (En collaboration avec O. Boissin, J-Y Juban, N. Magne, Y. Renou)
- Charmettant H., Juban J.-Y. , Magne N., Y. Renou, Vallet G. (2013).- *La qualité des relations sociales au sein des Scop. Premiers enseignements d'une enquête en Rhône- Alpes,* décembre, 90 pages.

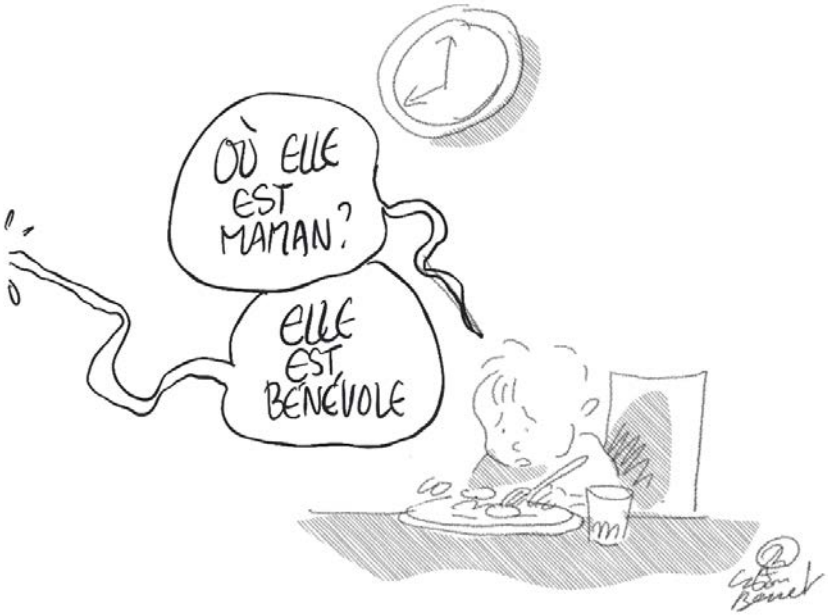
➢ Un ouvrage reprenant les résultats de COOP-in-AND-out sera publié en 2020 aux éditions du « Campus ouvert »

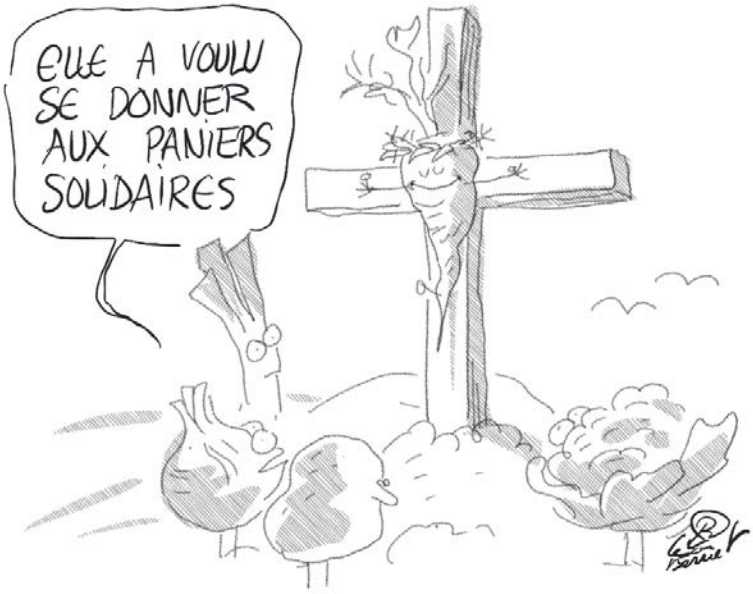
➢ Des publications scientifiques ont déjà été réalisées et d'autres sont en cours d'écriture ou de soumission pour valoriser académiquement les résultats de ce programme scientifique.

- Boissin O., Charmettant, H. Juban J. Y., Renou Y (2018), « Les enjeux de la transformation coopérative : Analyse d'un cas sectoriel de reprise en Scop » *in* M. Boesflug, L. Lethielleux (ss. la dir.), *Les coopératives : produire, commercer et consommer autrement. Quelles réalités ?*, Editions éPUre, Reims.
- Boissin O., Charmettant, H. Juban J. Y., Renou Y (2016), « Les dynamiques plurielles d'innovation des Scop : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale », *in* L. Lethielleux, M. Combes-Joret (sous la dir.*), Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, p. 81-106.
- Charmettant H., Renou Y (2019), « Transformation coopérative, travail de négociation et communs : les interactions du matériel et de l'idéel », *Développement durable et Territoires* [en ligne], vol. 10, n°1, avril.
- Charmettant, H. (2019), « Comment construire du collectif avec des artistes dont l'égo prime ? La mise en œuvre de la solidarité au sein d'une Scop du spectacle vivant » *in* H. Defalvard (ed.), *Culture et ESS*, collection ESS, PUG, Grenoble, p. 35-42.
- Richez-Battesti N. (2016), « ESS, territoires et innovations sociales : de la mobilisation à l'encastrement » in E. Glon, B. Pecqueur (eds.), *Proximités et ressources territoriales : au cœur des territoires créatifs*, Chap. 4, p. 69-78, PUR.

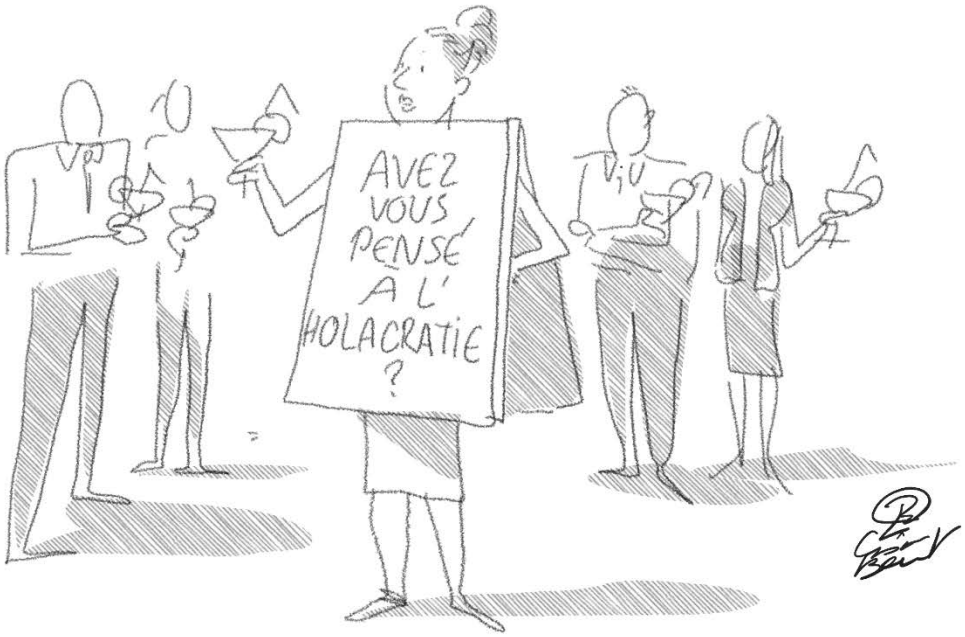
ANNEXE 6

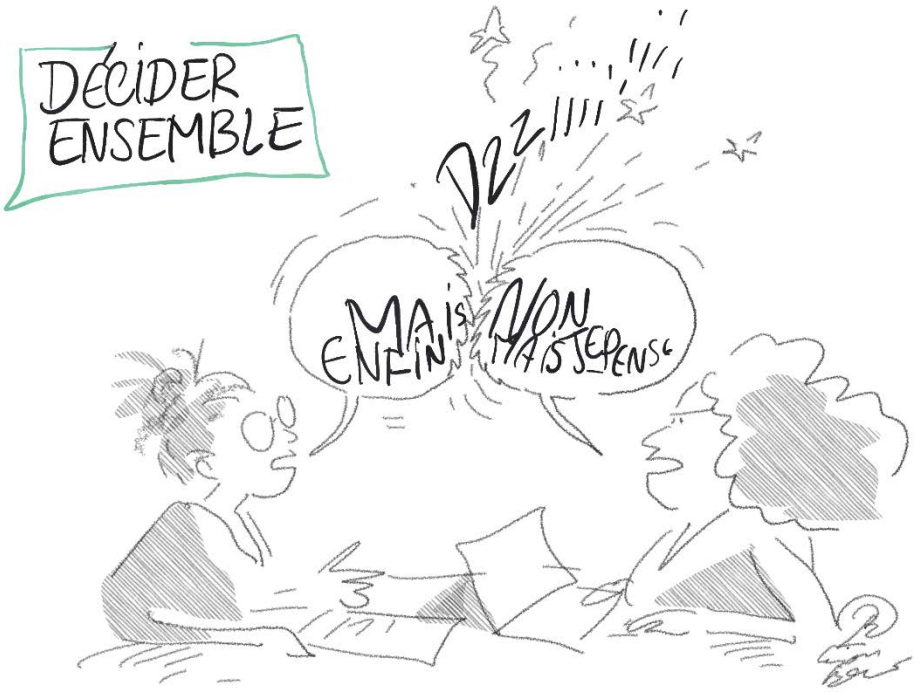
Lison Bernet (lison.bernet@gmail.com) a assuré durant la journée d'études du 28 juin 2019 à Saint Martin d'Hères les « commentaires graphiques », apportant une touche d'humour et soulignant bien les faits saillants de la journée… Merci encore à elle et à l'UrScop AURA qui a permis son intevention.





INFILTRATION AU MEDEF




DÉCIDER ENSEMBLE
DZZ!!!!
MAIS ENFIN
NON MAIS JE PENSE

HISTOIRE DES SCOP, (suite)
Le début des entreprises libérées.

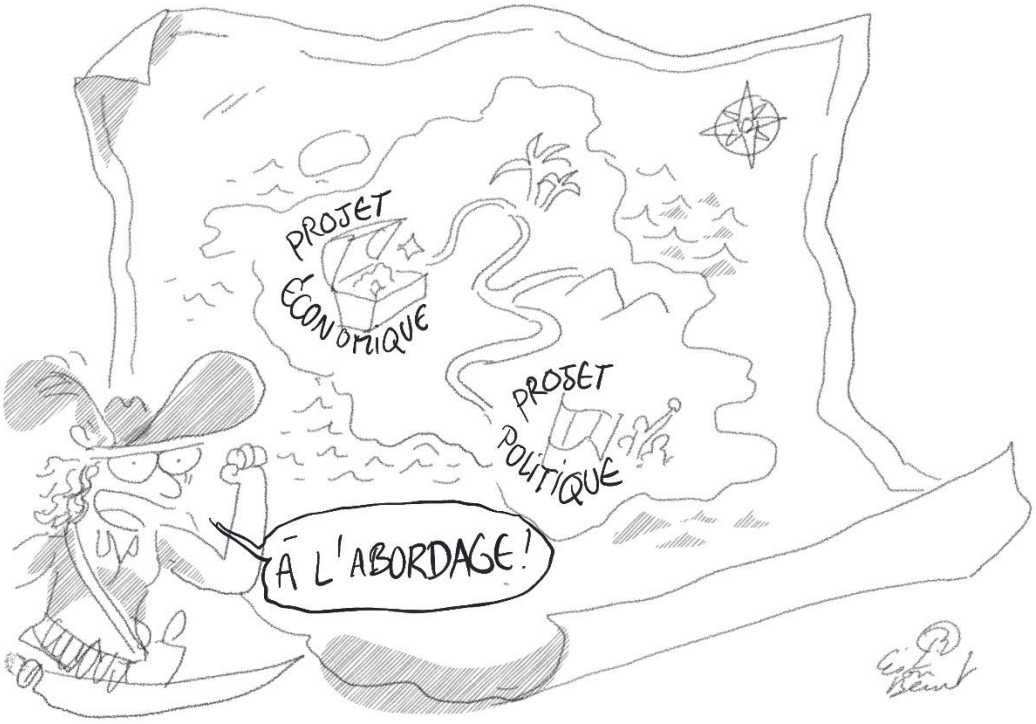
TOUJOURS, COMPLIQUÉ DE SE METTRE DANS UNE CASE
Cerfa n° 63776B
Notice
ÊTES-VOUS
Economique
Socio-économique

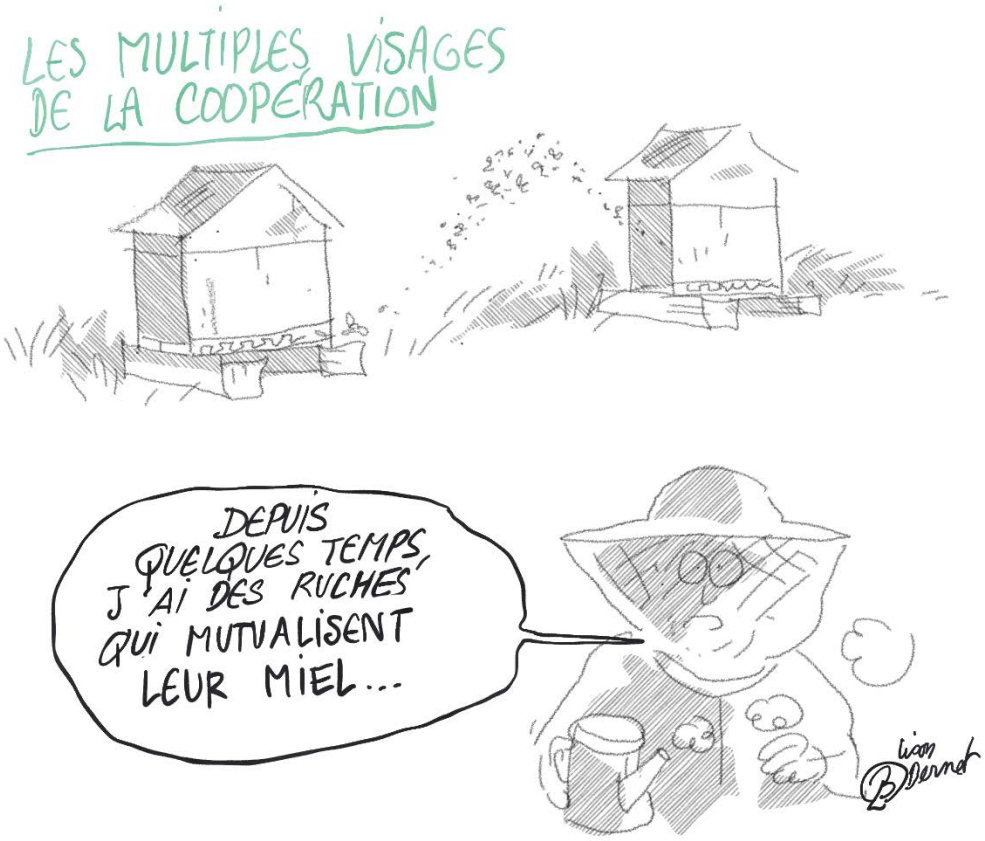
LA COOPÉRATION, ÇA VIENT DE LOIN

ON VOUDRAIT TRANSFORMER LE TROUPEAU EN SCOPE.

ESSAIMAGE DES GRAINES DE SCOP
AU SECOURS !

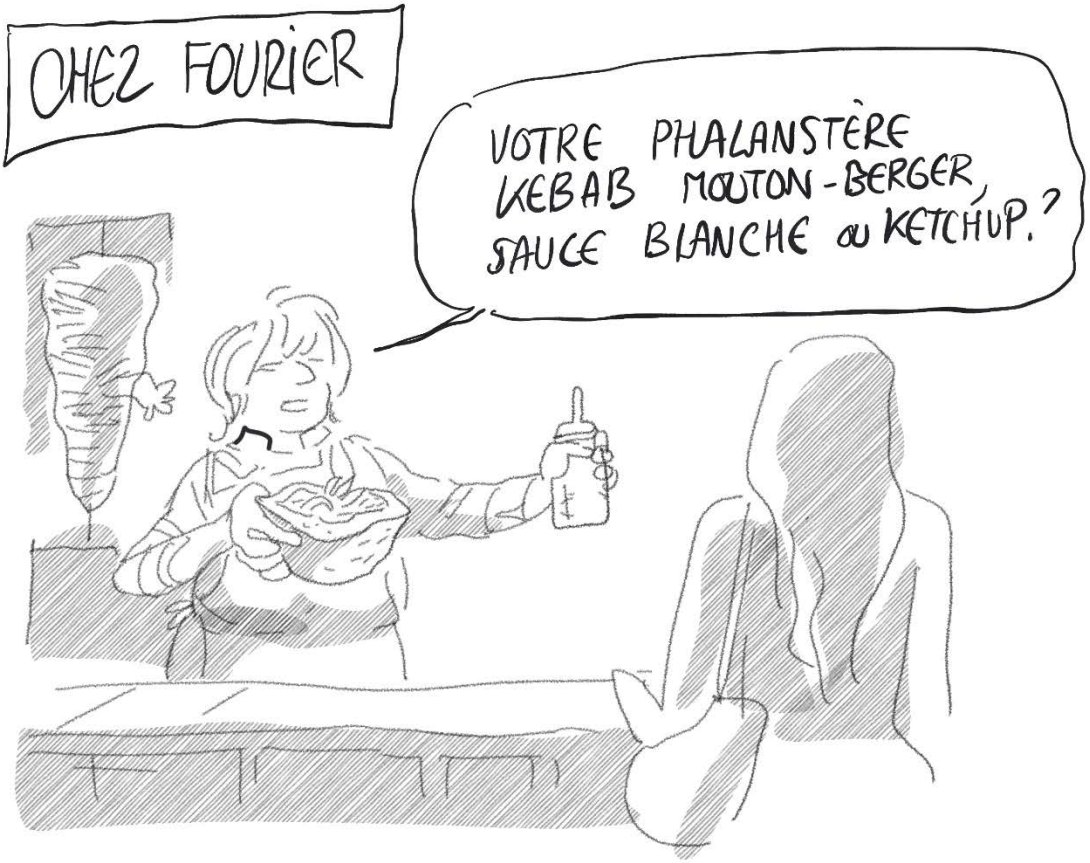
LES COOPÉRATIVES DANS LES ANNÉES 70
des bandes de copains et
LES POUVOIRS PUBLICS DUBITATIFS
PAS DE PATRON ? BANDE DE BITNIKS !


PROJET ÉCONOMIQUE
PROJET POLITIQUE
À L'ABORDAGE !


LES MULTIPLES VISAGES DE LA COOPÉRATION
DEPUIS QUELQUES TEMPS, J'AI DES RUCHES QUI MUTUALISENT LEUR MIEL...
Lion Bernard

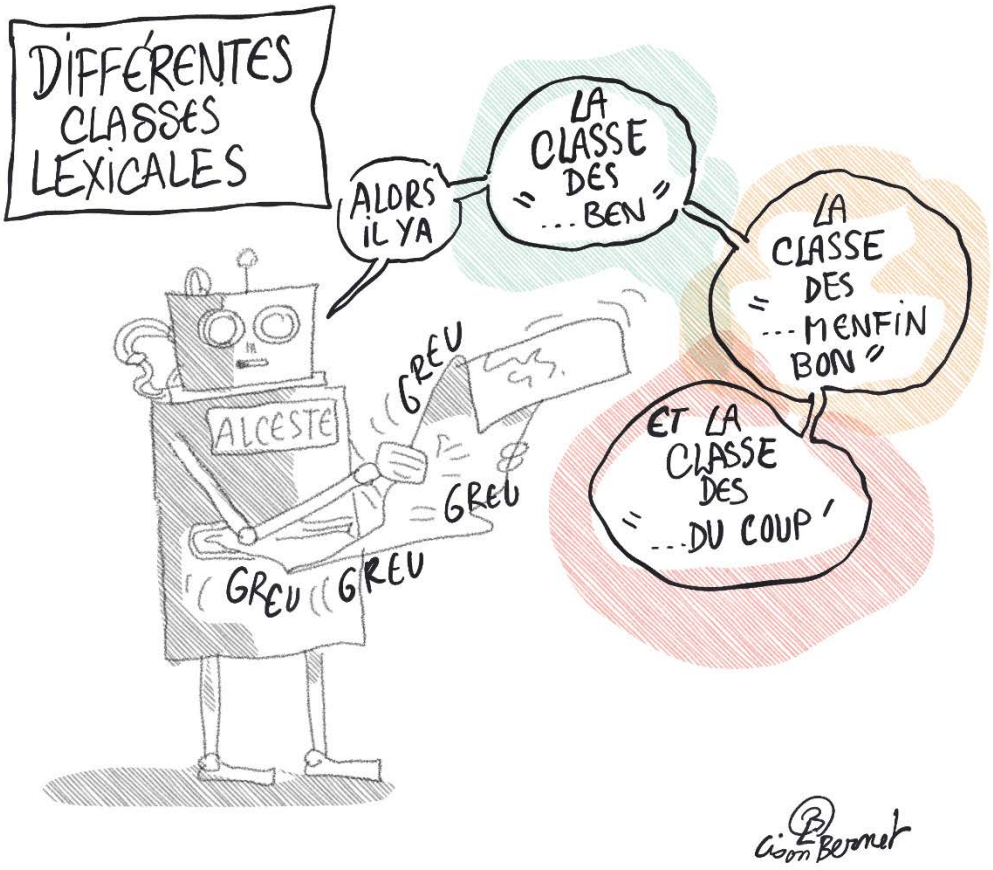
COOP-IN-AND-OUT
Une équipe à la rencontre de la coopération

ON A FAIT UNE S... HIC ! AVEC LES VIGNERONS, LE PATRON DU BAR ET MOI.


CHEZ FOURIER
VOTRE PHALANSTÈRE KEBAB MOUTON-BERGER, SAUCE BLANCHE OU KETCHUP ?

BOULE DE NEIGE DE COOPÉRATION
SUR LE TERRITOIRE GRENOBLOIS
BROLOMBLOLOMBROLOM
ON DIRAIT PLUTÔT DE L'INNOVATION

LA COOPÉRATION
LA SEULE ESSENCE VRAIMENT ÉCOLOGIQUE
SANS PLOMB 95
DIESEL
COOP IN & OUT


DIFFÉRENTES CLASSES LEXICALES
ALORS IL YA
LA CLASSE DES "...BEN"
LA CLASSE DES "...MENFIN BON"
ET LA CLASSE DES "...DU COUP"
ALCESTE
GREU
GREU
GREU
GREU

C'EST QUOI, POUR VOUS, LA COOPÉRATION ?
"Ô toi, coopération, qui de l'in et de l'out est la formation... tes graines, tu sèmes au vent de la collaboration..."
LA COOPÉRATION ? BEN C'EST BIEN.

L'INFLUENCE DU GENRE SUR LA COOPÉRATION
JE VEUX FAIRE PARTIE D'UNE SCOP FAMILIALE !

MONSIEUR LE MAIRE ON A 1200 NOUVEAUX ÉLECTEURS QUI SE SONT INSCRITS POUR VOTER L'ANCRAGE TERRITORIAL !!!
BÉÉÉ
BÉÉÉ
BÉÉÉÉ

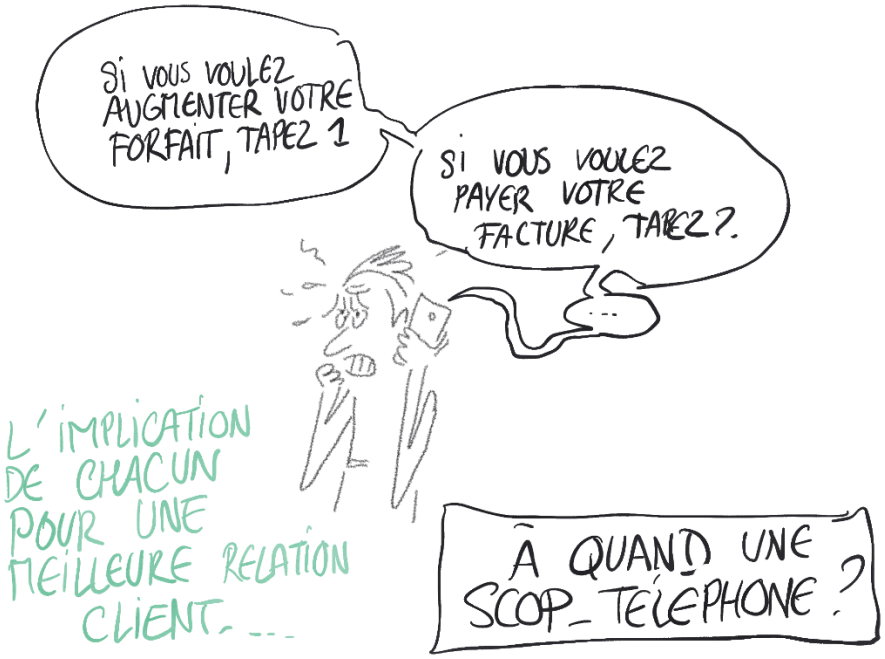
LA GOUVERNANCE EN QUESTIONS
à scop-miel
MAIS... JE SUIS BIEN LA REINE !?
MAIS OUIII.
ENFIN TANT QUE LE COLLÈGE DES ASSOCIÉES N'A PAS VOTÉ LA DESTITUTION

ALLONS ENFANTS DE LA COOPÉRATION
ton jour de gloire territorial est arrivé.
PROJET ÉCONOMIQUE & PROJET POLITIQUE

SCOP-CHÊNE ACCOMPAGNANT LA CRÉATION D'UNE ASSO-NID.
PARCEQUON AIME LES CHANTS D'OISEAUX

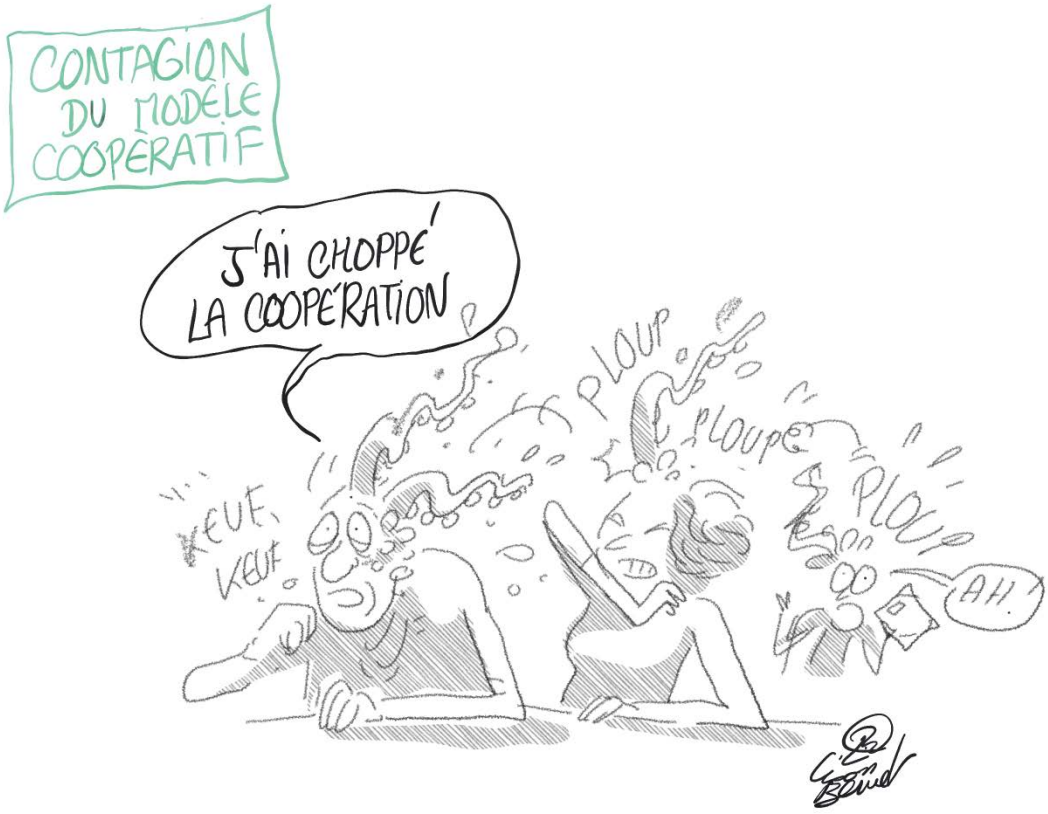
MON COMMANDANT ! ON A UNE PROPOSITION DE NOUVEAU MANAGEMENT DANS LE BATAILLON POUR FAVORISER L'AUTONOMIE !

TERRITOIRE MOBILE


SI VOUS VOULEZ AUGMENTER VOTRE FORFAIT, TAPEZ 1
SI VOUS VOULEZ PAYER VOTRE FACTURE, TAPEZ 2.
...
L'IMPLICATION DE CHACUN POUR UNE MEILLEURE RELATION CLIENT...
À QUAND UNE SCOP_TÉLÉPHONE ?

SCIC-SECTE de la DRÔME
IL PARAÎT QUE VOUS ÊTES ALLÉE COLLABORER EN ARDÈCHE ...!!!?

DÉVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL
I'D LIKE TO TALK TO THE BOSS PLEASE


CONTAGION DU MODÈLE COOPÉRATIF
J'AI CHOPPÉ LA COOPÉRATION
KEUF, KEUF
PLOUP
PLOUPE
PLOU
AH !

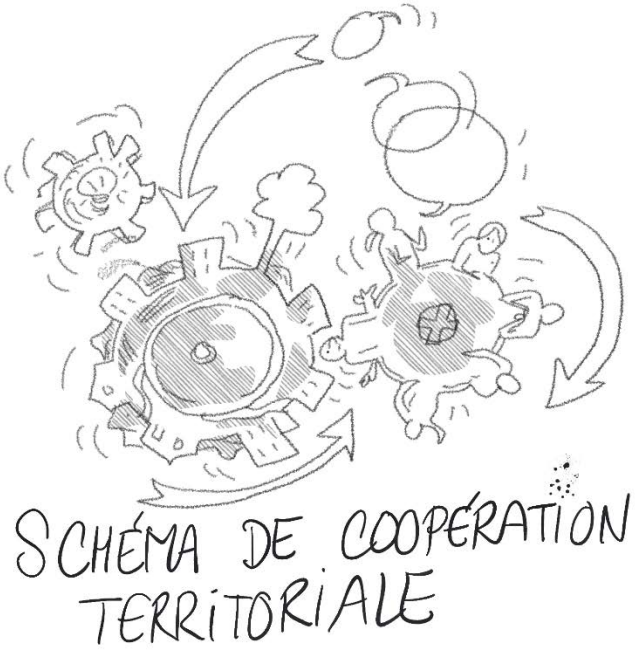


SCHÉMA DE COOPÉRATION TERRITORIALE

HA, MAIS VIVEMENT QU'IL SE BARRE LE FONDATEUR!
GRAVE
ET L'ÉGALITÉ DES SALAIRES!

SCOP FAISANT FLEURIR SON TERRITOIRE
J'arrose mon écosystème.