

**Université de Haute Alsace**

Faculté des Sciences Économiques, Sociales et Juridiques et de Gestion

Département Economie et société

Master 2 Ingénierie de projets en Économie Sociale et Solidaire

# **La coopération de production, pour quel projet économique et social ?**

Camille Citerne

*Mémoire préparé sous la direction de M. Francis Kern*

*Présenté et soutenu le 25 mai 2010*

Composition du Jury :

M. Francis Kern, Professeur d'économie à l'Université de Strasbourg

Mme Josiane Stoessel, Maître de conférences HDR à l'Université de Haute-Alsace

et M. Alain Blum, Chargé de mission Développement économique et insertion au Grand Lyon

Année universitaire 2009-2010

***Dans un monde où chacun aspire à être producteur et consommateur au sens large (c'est-à-dire usager d'un logement, assuré social, etc.), dans la mesure où ces deux fonctions sont nécessaires à l'insertion économique et sociale, la république économique de demain sera intercoopérative et embrassera l'ensemble des activités et des formes de l'économie sociale et solidaire.***

Jean-François DRAPERI, *L'année de l'économie sociale et solidaire : 2010 – Une alternative à redécouvrir en temps de crise*, Paris, Dunod, 2009, page 200.

## Remerciements

Divers sont les lieux où j'ai élaboré ce mémoire. Mulhouse, avec son effervescence étudiante et intellectuelle. Lyon, ses rues d'hiver. Ses rues d'été. Son squat voltairien, sa colline croix-roussienne héritière des Canuts. Rue Jacquard. Rue Burdeau. Marseille, rue Périer. Quelque part au Luxembourg, en préparation d'un forum international étrangement solidaire. Des cybers-cafés lyonnais. Rue Raulin. Une maison parentale, rez-de-chaussée, premier étage, dehors. Un train entre Mulhouse et Lyon. Un train entre Roanne et Lyon. La bibliothèque de la Part-Dieu. A la Guillotière, la bibliothèque de la CRESS Rhône-Alpes. Les bureaux de l'URSCOP. Le troisième étage de l'Hôtel de la Communauté du Grand Lyon. Vaulx-en-Velin. Meyzieu. Lyon 3<sup>ème</sup>. Lyon 7<sup>ème</sup>. Saint-Fons. Rillieux-la-Pape. Lyon 9<sup>ème</sup>, la Duchère. Bron. Oullins. Pierre-Bénite. Des terrasses de cafés. Le Montana. Rue Duphot. Place Bahadourian. Rue des Capucins, le lavoir. Rue du Griffon, L'Escale. Dans les chics halles Paul Bocuse. Sur les quais du Rhône. Au Chinailon, la Mottaz. Dans un autre train entre Roanne et Lyon ; une voiture entre Roanne et Lyon. Un train entre Lyon et Roanne. Rue des Pierres plantées, deuxième étage. Au bout de ma rue croix-roussienne, dans un accueillant centre de documentation et d'échange sur les alternatives sociales. Un train entre Saint-Etienne et Roanne. L'Olivier, à Roanne. Un TGV entre Lyon et Saint-Etienne. Place des Terreaux. Un train entre Lyon et Nantes. Rue Sergent Blandan, 6<sup>ème</sup> étage. Montée de la Grande Côte. Et des lieux virtuels, ceux de l'échange téléphonique, qui vous rallient à Pau, Puteaux, Mulhouse, Strasbourg ou un café du Sud de la France. Merci à chacun de mes interlocuteurs et contradicteurs croisés en ces lieux.

Mes remerciements tous particuliers à Francis Kern, Josiane Stoessel et Alain Blum, pour leur suivi et leur intérêt, à Michel Rohart, Dominique Giacometti et Vincent Berthet pour leur partage de données et d'ouvrages, à Mimmo Pucciarelli pour sa critique et sa confiance.

Merci à ceux du quotidien qui m'ont épaulée, encouragée et se sont souciés de la réalisation de ce travail de recherche.

## Sommaire

### Introduction générale

**Première partie :**  
**Des vagues d'utopies coopératives**

*Introduction : Utopies théoriques et utopies pratiques*

#### **Chapitre 1. La « microrépublique des producteurs »**

Section 1 : Un contre-modèle au capitalisme : les communautés productives

Section 2 : Communautés et associations ouvrières

#### **Chapitre 2. La « macrorépublique des consommateurs »**

Section 1 : Charles Gide et la République coopérative

Section 2 : Georges Fauquet et le secteur coopératif

*Transition : Des utopies à l'organisation*

**Deuxième partie :**  
**Pratiques et représentations du projet coopératif**

*Introduction : Un statut législatif commun pour des pratiques différenciées*

#### **Chapitre 1. La gouvernance collective de l'entreprise**

Section 1. La double qualité politique

Section 2. La double qualité économique

#### **Chapitre 2. L'intercoopération**

Section 1. L'intercoopération institutionnelle

Section 2. L'intercoopération horizontale

### **Conclusion générale**

### **Bibliographie**

### **Index biographique**

### **Index**

### **Annexes**

*Fille de la nécessité, l'économie sociale se réinvente au cours des crises économiques. Encore faut-il que ses acteurs trouvent les moyens de répondre aux nouveaux besoins de la société. Pour y parvenir, l'économie sociale a besoin d'un cadre doctrinal de référence.<sup>1</sup>*

## Introduction générale

Plusieurs centaines de délégations et de services dédiés à l'économie sociale et solidaire se sont créés au sein des collectivités territoriales depuis le début des années 2000<sup>2</sup>. L'émergence de cette donne politique est l'indicateur d'un mouvement plus large de reconnaissance des associations, coopératives et mutuelles comme un ensemble de groupements collectifs participant fortement au développement des territoires et à la mise en œuvre de solidarités locales.

Mais cette reconnaissance se heurte à la définition même de son objet. Les contours de l'économie sociale et solidaire suscitent de nombreux débats, sur un plan national. Le 2 février dernier, le Mouvement des entrepreneurs sociaux était officiellement lancé, se donnant pour objectif de « construire une communauté active et ouverte d'entrepreneurs sociaux et d'acteurs partenaires [et de] porter leurs attentes et leurs solutions dans le débat public et les politiques publiques »<sup>3</sup>. Tout en mobilisant de grandes figures des milieux associatifs, coopératifs et mutualistes, le mouvement définit son périmètre sur des critères de finalité et de pratiques – et non sur les statuts juridiques hérités de l'histoire de l'économie sociale. Il intègre donc également des sociétés de type classique :

Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale ou sociétale et à lucrativité limitée (profits largement réinvestis dans le projet, rémunération limitée du capital, échelle des salaires encadrée). Elles cherchent souvent à associer les parties prenantes (notamment salariées) à leur gouvernance. Elles prennent des formes statutaires

---

<sup>1</sup> Jean-François DRAPERI, « Au bénéfice de la crise ? Pour un projet d'économie sociale et solidaire », *RECMA* n°313, Paris, juillet 2009, p.19.

<sup>2</sup> D'après le site du RTES (Réseau des Territoire d'Economie Solidaire) : <http://www.rtes.fr>

<sup>3</sup> Mouvement des entrepreneurs sociaux, Dossier de presse : *Le 2 février 2010 : lancement du Mouvement des entrepreneurs sociaux en France*, p.2.

diverses : associations, coopératives, mutuelles, ou sociétés commerciales classiques de type SARL ou SA.<sup>4</sup>

La figure de l'entrepreneur social, soucieux des impacts sociaux et environnementaux de son activité économique, est centrale dans cette approche. La nature de l'activité et les valeurs de l'entreprise sont mises au premier plan. Dans un article faisant écho au lancement de ce groupe<sup>5</sup>, Jean-François Draperi<sup>6</sup> montre, d'une part, que l'entrepreneuriat social<sup>7</sup> se construit sur l'échec du mouvement de l'économie sociale<sup>8</sup> et, d'autre part, qu'il porte un projet politique très différent. Le projet de l'entrepreneuriat social est centré sur l'aide qu'apporte l'entreprise aux plus pauvres, dans un cadre conceptuel capitaliste qu'il ne remet pas en cause. Le projet de l'économie sociale, quant à lui, est a-capitaliste. Il « [vise] l'émancipation de tous, [est soutenu] par le principe de la double qualité et s'[appuie] sur des statuts réduisant le pouvoir du capital »<sup>9</sup> : l'association, la coopérative et la mutuelle, qui sont des groupements de personnes. Le fait que des structures de l'économie sociale et solidaire rejoignent néanmoins le mouvement nouvellement créé participe d'une confusion sur le projet porté par l'économie sociale.<sup>10</sup>

Dans un contexte de communication forte sur les démarches d'entreprises éthiques, se réclamant du développement durable, de la responsabilité sociale de l'entreprise ou de l'entrepreneuriat social, l'économie sociale ne peut s'affirmer sans la construction d'un cadre

<sup>4</sup> Mouvement des entrepreneurs sociaux, Ibid., p.10.

<sup>5</sup> Jean-François DRAPERI, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *Ceste-Cnam, Recma*, Acte1, février 2010.

<sup>6</sup> Jean-François Draperi est rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'économie sociale (RECMA) et directeur du Centre d'économie sociale Travail et société (CESTES) au CNAM (Centre National des Arts et Métiers).

<sup>7</sup> L'entrepreneuriat social est issu des grandes fondations nées dans les années 1970 aux Etats-Unis. Il met en œuvre des actions philanthropiques, qui reposent sur la gratuité et visent à permettre aux populations les moins dotées d'accéder aux biens essentiels, et des actions économiques, qui s'appuient sur des formes de prêt et cherchent à intégrer ces mêmes populations dans le système économique marchand.

<sup>8</sup> « Des mouvements associatifs, coopératifs, mutualistes, de même que des organisations d'économie sociale, comme les Cres, sont très actifs et leur rôle est essentiel y compris pour "faire mouvement". Mais il n'y a pas de mouvement proprement dit national ou international des personnes regroupées dans l'économie sociale. », in : Jean-François DRAPERI, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », op. cit.

<sup>9</sup> Jean-François DRAPERI, Ibid.

<sup>10</sup> On souligne à ce titre que le rapport parlementaire de Francis Vercamer, sur le développement de l'économie sociale, remis au gouvernement le 28 avril 2010, intègre l'entrepreneuriat social dans la définition de l'économie sociale et solidaire : « Pour l'essentiel, les activités de l'ESS se développent en prenant appui sur les quatre grands types de statut que sont l'association, la coopérative, la mutuelle et la fondation. Base historique de l'activité de ce secteur, ce dernier connaît également des évolutions sensibles qui perturbent certains de ses acteurs. Tel est le cas avec le recours aux statuts de l'entreprise classique que sont la Société Anonyme, la SARL, la SAS, pour développer certaines activités, dont les promoteurs cependant revendiquent une appartenance à l'univers de l'économie sociale au regard de leur façon d'entreprendre et des finalités qu'ils poursuivent. Ils contribuent ainsi à perturber les lignes classiques de séparation et posent un problème nouveau de périmètre, avec notamment l'arrivée de la notion d'entrepreneurs sociaux. » in : Francis VERCAMER, Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire : « *L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi* », avril 2010, p.22. Le rapport propose en ce sens la mise en place d'un label des entreprises de l'ESS, pour tenir compte d'un faisceau de critères plus large que le statut juridique.

théorique de référence, comme le constate de manière récurrente Jean-François Draperi. La formulation du projet de l'économie sociale et solidaire doit alimenter les pratiques et en même temps s'en nourrir, pour se renouveler et s'adapter à son environnement.

C'est dans cette perspective de l'apport réciproque entre pratiques et théorie que nous nous intéressons ici au projet économique et social de la coopération de production. Par projet économique et social, nous entendons un ensemble de pratiques et de représentations globalement cohérents, permettant de conduire le changement des rapports économiques et sociaux dominants. Nous nous accordons ainsi sur la définition positive et émancipatrice de l'« utopie », proposée par Antonio David Cattani :

L'utopie est le désir d'altérité, la recherche de l'émancipation sociale, la conquête de la liberté. L'utopie n'est pas un concept ni un cadre théorique, mais une constellation de sens et de projets. Elle est vision critique du présent et proposition pour la transformer positivement.<sup>11</sup>

L'utopie se joue dans les adaptations et enrichissements permanents entre une série de pratiques concrètes et une visée civilisatrice, plus globale.<sup>12</sup>

D'après la définition donnée par l'Alliance Coopérative Internationale, en 1996, une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».<sup>13</sup> Le 19 juillet 1978, le droit français a créé un statut juridique spécifique pour la coopération de production : la SCOP (Société Coopérative et Participative).<sup>14</sup> La SCOP est une société de capitaux, qui prend la forme d'une SARL<sup>15</sup> ou d'une SA<sup>16</sup>. Ses salariés sont associés majoritaires de l'entreprise. On en dénombre actuellement 1 893 en France, qui emploient 39 229 salariés.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Antoni David CATTANI, « Utopie », in CATTANI Antonio David et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée De Brouwer, 2005, p. 525.

<sup>12</sup> Les pratiques ont donc elles aussi une fonction moteur dans l'utopie.

<sup>13</sup> Alliance Coopérative Internationale, « Déclaration sur l'identité coopérative internationale du Congrès de Manchester (1995) », in A.C.I., *Les Principes coopératifs*, Genève, 1996.

<sup>14</sup> Une société de production peut également choisir le statut général de société coopérative, régi par la loi du 10 septembre 1947 sur les coopératives.

<sup>15</sup> SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée.

<sup>16</sup> SA : Société Anonyme.

<sup>17</sup> Données pour l'année 2008, tirées de : Danièle DEMOUSTIER, « SCOP », in *L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques Pratique n°22*, Paris, janvier 2006, disponible sur : <http://www.alternatives-economiques.fr/>

La SCOP retient particulièrement notre attention car elle est l'héritière d'une forte tradition utopique en France. En effet, au XIX<sup>ème</sup> siècle, tandis que se développe la coopération de consommation au Royaume-Uni et la coopération de crédit en Allemagne, les associations ouvrières connaissent un important développement. Ces dernières préfigurent la coopération de production actuelle et, plus généralement, impactent fortement la conception de l'économie sociale française.

Surtout, comme le relève Danièle Demoustier, la SCOP « est seule, dans le mouvement coopératif français, à reconnaître le rôle primordial des producteurs, et non des usagers »<sup>18</sup>. Dans les SCOP, en effet, le principe de double qualité<sup>19</sup> porte sur les salariés, associés majoritaires de l'entreprise. Dans les autres types de coopératives<sup>20</sup>, elle porte sur des personnes qui interviennent à un titre différent de celui de producteur. Dans les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers<sup>21</sup>, des consommateurs s'associent pour mutualiser l'utilisation de biens ou services. Dans les coopératives d'entreprises<sup>22</sup>, la double qualité porte sur des sociétés et, dans les coopératives de crédit, sur les usagers de services bancaires. Ce constat peut s'étendre aux autres statuts d'économie sociale et solidaire. Dans les mutuelles, la double qualité s'exerce sur les adhérents qui, par le paiement de leur adhésion, à la fois contribuent au service apporté à l'ensemble des adhérents et en même temps en bénéficient. Dans les associations, enfin, la double qualité repose sur les membres bénévoles, qui participent à la promotion de l'activité associative, tout en étant les usagers de cette activité.<sup>23</sup> Nous élargissons donc le propos de Danièle Demoustier, en disant que la SCOP est seule, dans l'économie sociale et solidaire, à reconnaître le rôle primordial des producteurs, en leur conférant une double qualité. Dans un cadre de professionnalisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire mais aussi de reconnaissance croissante de ces entreprises, par les pouvoirs

<sup>18</sup> Danièle DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, Paris, La Découverte, 1984, page 5.

<sup>19</sup> Le principe de double qualité des personnes est un principe central des structures de l'économie sociale et solidaire. Il réside dans le fait qu' « une même personne est bénéficiaire du bien ou service produit (salariées/ usagère/ cliente) et également promotrice du projet (associée/ sociétaire/ adhérente). » In : Plaquette de présentation de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Rhône-Alpes. Il existe plusieurs cas d'exception à l'application de ce principe. Par exemple, les coopératives de consommateurs ne sont plus restrictives aux seuls coopérateurs, aujourd'hui. Les lieux de vente sont généralement ouverts au tout public.

<sup>20</sup> Pour la classification des coopératives : cf. Patrica TOUCAS, *Les Coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier, 2005, p.17. Patricia Toucas reprend la classification proposée dans : C. Vianney, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 1994.

<sup>21</sup> On entend par coopératives d'utilisateurs les coopératives de consommateurs, les coopératives d'habitation HLM, les copropriétés coopératives et les coopératives scolaires.

<sup>22</sup> Les coopératives d'entreprises regroupent : les coopératives agricoles, les coopératives artisanales, les coopératives de transporteurs, les coopératives maritimes et les coopératives de commerçants détaillants.

<sup>23</sup> Il n'existe pas d'interdiction juridique à ce que les salariés d'une association soient également membres du conseil d'administration de la même association. Mais, pour des raisons évidentes, notamment liées à l'exigence d'une gestion désintéressée de l'association, le cumul des fonctions ne se pratique généralement pas. Contrairement au principe général régissant le statut des salariés d'une SCOP, les salariés d'une association sont donc exclus de l'expression d'une double qualité.

publics, au titre du potentiel de création d'emplois qu'elles représentent, les SCOP – qui placent les travailleurs au cœur de leur gouvernance – présentent un intérêt spécifique.

A notre sens, la recherche sur le projet de l'économie sociale et solidaire doit ainsi porter une attention spécifique aux SCOP qui, bien que minoritaires dans le champ entrepreneurial comme dans le champ de l'économie sociale et solidaire, posent seules la question de la propriété privée collective de l'outil de production par les travailleurs. Dans ce travail de recherche, nous cherchons à répondre à la question suivante :

### **En quoi les pratiques et représentations de la coopération de production portent-elle un projet économique et social ?**

Dans un premier temps, nous nous proposons d'analyser les projets économiques et sociaux dont la coopération de production se réclame, du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Nous chercherons à mettre en évidence ses principes structurants, ses points de contradiction et ses évolutions, à travers ses utopies théoriques et ses utopies pratiques.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux pratiques et représentations qui prévalent aujourd'hui au sein des SCOP. Nous tâcherons d'estimer leurs rapports de continuité et de renouvellement avec les utopies coopératives héritées de l'histoire. Pour ce faire, nous nous appuierons sur une enquête menée sur les SCOP de l'agglomération lyonnaise.

#### **→ Eléments relatifs à notre enquête**

Nous avons mené notre enquête de terrain sur les SCOP de l'agglomération lyonnaise, en retenant comme territoire de référence celui de la Communauté Urbaine de Lyon, qui regroupe cinquante-sept communes en zone urbaine et périurbaine.

Le territoire du Grand Lyon abrite soixante-seize SCOP<sup>24</sup>, dont quinze SA et soixante-et-une SARL.<sup>25</sup> Plus de la moitié des SCOP ont moins de dix ans et presque sept sur huit ont moins de

---

<sup>24</sup> Deux SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) sous la forme de SARL y sont également implantées.

<sup>25</sup> Sur l'ensemble des chiffres : cf. Annexe 6.

trente ans.<sup>26</sup> Le panel d'entreprises fait apparaître une très large prévalence de la création ex nihilo, qui concerne cinquante-quatre SCOP. Douze SCOP sont issues d'une reprise<sup>27</sup>, phénomène ancien, comme en attestent deux SCOP reprises en 1931. Huit SCOP sont le fruit d'une mutation<sup>28</sup> et quatre d'une transformation<sup>29</sup>. Les SCOP les plus anciennes sont majoritairement sous statut SA : huit des SCOP créées avant 1980 sont en SA, contre deux en SARL. A l'inverse, les entreprises les plus récentes sont majoritairement sous statut SARL : on dénombre soixante-et-une SCOP-SARL contre sept SCOP-SA, pour les créations des années 1980 à 2000.

Les sociétés examinées exercent dans des domaines d'activité très divers, excluant toutefois certains secteurs comme l'agriculture. On trouve, en premier lieu, des secteurs historiques de création de SCOP : BTP<sup>30</sup>, industrie et imprimerie. Ils correspondent aux secteurs d'activités autour desquels trois fédérations nationales de SCOP se sont constituées au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Le BTP réunit douze entreprises, dont les quatre plus anciennes coopératives. Le secteur industriel compte trois entreprises, créées dans la décennie 2000 : une ferronnerie, une tôlerie et une bijouterie. Sept SCOP interviennent dans l'industrie du livre et de la communication. La plus ancienne a été créée en 1971.

On trouve, en deuxième lieu, les activités de service. C'est un secteur important sur l'agglomération. Les entreprises de services intellectuels et culturels – coopératives d'activités et d'emploi<sup>31</sup>, bureaux d'études et cabinets de formation – englobent, avec les bureaux d'études en bâtiment, vingt-huit coopératives. Les SCOP assurant des services matériels sont moins nombreuses, mais emploient 451 personnes, soit 30% des effectifs totaux salariés par les SCOP du territoire.<sup>32</sup>

On trouve, en troisième lieu, de nouvelles activités de commerce et de service, exclusivement sous statut SARL. Cinq des huit entreprises concernées opèrent dans l'alimentation

---

<sup>26</sup> L'une des spécificités du territoire étudié réside dans l'absence de SCOP datant de plus d'un siècle, comme on en trouve dans l'Ouest de la France et en région Limousin.

<sup>27</sup> Reprise : rachat d'une entreprise par ses salariés, qui peut intervenir dans le cas d'une reprise d'entreprise en difficulté ou dans le cas d'une transmission-reprise d'entreprise.

<sup>28</sup> Mutation : passage d'un statut classique à un statut SCOP, hors reprise d'entreprise.

<sup>29</sup> Transformation : passage d'un statut associatif à un statut SCOP.

<sup>30</sup> BTP : Bâtiments Travaux Publics.

<sup>31</sup> Les coopératives d'activités et d'emploi sont spécialisées dans le portage et l'accompagnement de créateurs d'entreprise, auxquels elle permet de tester leur activité dans un cadre sécurisé et coopératif.

<sup>32</sup> Le plus gros employeur du territoire comptabilise 372 salariés à lui seul.

biologique ou issue du commerce équitable. Deux autres commercialisent des produits de bien-être, beauté ou décoration.<sup>33</sup>

Pour la conduite des entretiens, nous avons tâché de rencontrer des acteurs de SCOP variées, de par leur taille, leur activité ou leur localisation géographique. Notre échantillon n'est, cependant, pas représentatif. Il y a plusieurs raisons à cela. D'une part, nous manquions de visibilité d'ensemble dès le début de notre étude, pour relever les critères pertinents de sélection des SCOP. Les critères qui auraient pu être invoqués sont, par exemple : la date de création des SCOP, leur mode de création ou l'implication de leurs membres dirigeants au sein du mouvement coopératif. D'autre part, nous avons, en plusieurs occasions, rencontré des difficultés à obtenir des entretiens avec le personnel des SCOP du territoire : absence de réponse claire ; refus par manque de temps ; refus au motif de mal connaître le statut de SCOP. Cinq refus ont été clairement exprimés. Sept démarches ont avorté, par suite de réponses incertaines à nos relances.<sup>34</sup> Cela nous a conduits à privilégier les SCOP qui ont répondu favorablement à nos demandes d'entretien, sans critère de sélection. Bien que nombreux sur le territoire, les bureaux d'étude n'ont fait l'objet d'aucun entretien. Enfin, les entretiens réalisés ont principalement été menés avec des gérants ou directeurs administratifs et financiers de SCOP, par facilité d'accès à leurs coordonnées. Or, les entretiens réalisés avec des salariés non gérants ou des associés commerciaux nous ont montré, trop tardivement pour que la méthode ne puisse être généralisée, la pertinence de conduire des entretiens avec des acteurs de SCOP aux statuts différenciés. Les gérants ont, sans doute, une vision plus globale de leur entreprise ; mais leur discours est souvent lissé et bienveillant vis-à-vis de leur entreprise. En confrontant les représentations et les pratiques de différents acteurs, et spécifiquement dans une même entreprise, nous percevons mieux les tensions en jeu. Nous avons intégré à cette étude l'ensemble des entretiens menés avec les gérants des coopératives d'activités et d'emploi du territoire, dans le cadre d'une étude pour la Communauté Urbaine de Lyon<sup>35</sup> ; l'exploitation des données les concernant est comparativement plus faible que pour les autres SCOP, la grille d'entretien utilisée étant moins adaptée à notre sujet.

Les grilles d'entretien, ainsi que les données statistiques et contextuelles des SCOP ayant fait l'objet d'un entretien, sont présentées en annexes. Les entretiens ont été menés sur le lieu de

---

<sup>33</sup> On trouve également, sous statut SCOP, un prothésiste dentaire, qui n'entre dans aucun de ces trois grands secteurs.

<sup>34</sup> Sur ce point, peut-être avons-nous commis l'erreur grossière d'annoncer le sujet de notre étude, en sollicitant des entretiens. Il aurait été intéressant de voir si nos interlocuteurs nous auraient aussi longuement parlé de leur projet coopératif si nous avions prétendu travailler sur l'organisation de l'entreprise ou les rapports au travail.

<sup>35</sup> En l'accord des différentes parties prenantes.

travail des coopérateurs<sup>36</sup>, occasionnant généralement une courte visite de l'entreprise. Selon la disponibilité des personnes et leur implication dans l'exercice, les échanges ont duré entre une heure et trois heures, généralement deux. Ils se sont faits de manière détendue et libre, le mode de la discussion prenant souvent le pas sur un cadre plus rigide d'interview. Pour plus de souplesse, ils ont fait l'objet d'une prise de notes – et non d'un enregistrement audio. Nous avons recomposé les propos de nos interlocuteurs à partir de ces prises de notes, qui consistaient en une liste de phrases et formules employées par nos interlocuteurs. Les noms des entreprises ont été modifiés et le genre de nos interlocuteurs rendu neutre.

Notre questionnement s'est affiné au fil des échanges, d'où l'absence de question directement liée à l'utopie des coopérateurs, dans les grilles d'entretien. Nous n'avons pas changé de grille d'entretien pour autant, nous rappelant la ficelle d'Howard S. Becker : « Ne demandez pas "Pourquoi ?" ; demandez "Comment ? " »<sup>37</sup>. En parlant de pratiques et de choses quotidiennes, en demandant de décrire la vie de l'entreprise, nous avons obtenu des réponses beaucoup plus intéressantes qu'aux quelques questions plus générales – parfois spontanées – sur l'utopie ou l'économie sociale et solidaire. Nous n'avons d'ailleurs parfois pas eu besoin de parler d'utopie pour que nos interlocuteurs ne le fassent d'emblée.

---

<sup>36</sup> Sauf pour les entretiens 10, 17, 19 et 20, qui ont eu lieu dans des cafés.

<sup>37</sup> Howard S. BECKER, *Les ficelles du métier - Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002 (traduction/ 1ère parution en anglais : 1998), p 105.

Première partie :

# **DES VAGUES D'UTOPIES COOPERATIVES**

**Introduction :**

## **Utopies théoriques et utopies pratiques**

En France, la coopération de production est l'héritière d'une tradition utopique. A partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle et l'avènement des sociétés industrielles en Europe, plusieurs penseurs comme Henri de Saint-Simon ou Charles Fourier imaginent des sociétés fondées sur la coopération. Ces utopies, développées dans un contexte d'industrialisation croissante et de libéralisme étatique, sont empreintes d'une volonté de désaliénation et de réforme morale de l'homme. C'est par la réorganisation du travail et des conditions de vie qui lui sont associées que l'ouvrier pourra s'élever de la misère salariale, tant d'un point de vue matériel que spirituel. A partir de la même époque, des formes concrètes de coopération productive s'expérimentent, dans des branches d'activités de tradition corporatiste. L'Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré impulsée par Philippe Buchez, de 1834 à 1873, est l'une des premières d'entre elles.

La tradition utopique du mouvement coopératif naît donc de la double émergence de théories et de pratiques. Jean-François Draperi montre que, tout au long de l'histoire du mouvement, ce développement conjoint des utopies théoriques et pratiques se perpétue. Les unes et les autres ne se confondent pas, mais interagissent entre elles, s'enrichissent et favorisent leur renouvellement, dans une dynamique que Jean-François Draperi décrit comme cyclique :

Le mouvement coopératif fonde sa dynamique sur un mouvement de co-détermination entre une utopie pacifique et démocratique et des pratiques d'entreprises originales. Ce mouvement procède d'un ajustement permanent, qui se caractérise par un appel aux principes chaque fois que les pratiques coopératives perdent le modèle qui a fondé leur essor et les légitime. A chaque fois, un nouveau modèle utopique est redéfini. Parce qu'encore inexploré, ce modèle, qui inspire les nouvelles pratiques, paraît rendre possible le respect des principes et des valeurs fondatrices du mouvement coopératif.<sup>38</sup>

Dans cette approche, un cycle d'utopies coopératives se compose ainsi en deux temps :

- une effervescence théorique, qui s'approprie l'idée coopérative ;

---

<sup>38</sup> Jean-François DRAPERI, « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », in Dossier « L'utopie d'une économie de changement social », *Economie & Humanisme* n°354, Lyon, octobre 2000, pp. 27.

- plusieurs tentatives de mise en pratique concrète des utopies théoriques, qui font émerger des dissensions, désenchantements, alliances ou innovations à partir desquels s'amorce un nouveau cycle.

Des associations ouvrières aux coopératives de production de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, Jean-François Draperi distingue deux ensembles d'utopies s'enchaînant en un tel mouvement cyclique, se nourrissant à la fois d'un mouvement de pensée et d'un mouvement de pratiques. Le premier ensemble, qu'il situe au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, vise l'établissement d'une communauté coopérative. Ce sont les utopies de la « micro-république des producteurs »<sup>39</sup>, théorisée par Charles Fourier, Henri de Saint-Simon et Robert Owen, pratiquée par Philippe Buchez ou Jean-Baptiste André Godin. Le deuxième ensemble démarre à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle ; il est constitué par les utopies de la « macrorépublique des consommateurs », qui imaginent une dynamique d'émancipation des individus, à travers un programme d'organisation coopérative progressive de l'ensemble de la société. Charles Gide et Beatrice Potter Webb en sont les théoriciens et l'essor des coopératives de consommation une des concrétisations. La publication de *Le secteur coopératif* par Charles Fauquet, en 1935, marque un coup d'arrêt pour le développement de ce projet et inaugure une période d'incertitude, en termes d'utopie, pour le mouvement de la coopération.

Ces deux moments nous amènent à déborder, d'une part, le cadre thématique et, d'autre part, le cadre géographique, fixés pour cette étude. Nous le faisons à dessein. Les rapports de la coopération de production avec d'autres formes de coopération ou d'économie sociale sont précisément au cœur des tournants qui marquent son histoire. Quant aux utopies coopératives hors territoire français, elles ont un impact fort, en termes d'imaginaires et de modèles, sur la coopération productive française.

Loin d'être des fragments anecdotiques de l'histoire sociale, ces utopies posent plusieurs des principes structurants et parfois contradictoires de la coopération de production, qui font l'objet de formes renouvelées de questionnement, aujourd'hui. Ainsi en est-il des principes liés au prix des marchandises ou aux rapports des coopératives de production avec les autres formes d'entreprises.

---

<sup>39</sup> C'est Henri Desroche qui introduit, dans l'Histoire de la coopération, le terme de « micro-république » pour désigner cette phase d'utopies.

Ces utopies remplissent également une série de fonctions, dans l'imaginaire coopératif : repoussoir, rêve ou invitation à des pratiques concrètes. Henri Desroche distingue cinq types d'utopies<sup>40</sup> – l'utopie-toxique, l'utopie-microbe, l'utopie-vaccin, l'utopie tonique et l'utopie-ration – qu'il illustre par des exemples emblématiques de la coopération. L'utopie-toxique est ainsi cette utopie jugée fanatique et maniaque, qui tend à discréditer le sérieux d'une coopération opérationnelle. Henri Desroche classe dans cette première catégorie les Icaries. L'utopie-microbe, quant à elle, se distingue par son caractère contagieux et tenace, comme c'est le cas pour l'utopie saint-simonienne et l'utopie owénite. L'utopie-vaccin a un effet repoussoir, tel que le présente le courant fouriériste. L'utopie-tonique est stimulante, par sa capacité à créer du rêve : ce sont la micro-République des Equitables Pionniers de Rochdale et la macro-République de Charles Gide. L'utopie-ration, enfin, est ce moteur d'un militantisme coopératif concret, tel qu'il se joue au quotidien dans différentes coopératives. Dans cette analyse, Henri Desroche n'étudie pas les utopies en tant que telles, mais la vision qu'en porte l'imaginaire coopératif. Chacune de ces utopies cristallise sur elle différents arguments ou sentiments sur la base desquels elle est érigée en emblème, moteur ou anti-modèle. Elle est ainsi amenée à prendre une fonction symbolique, participant de la construction d'un système de doctrines coopératives. Mais cette fonction n'est pas éternelle, comme le souligne Henri Desroche : une même utopie peut être reconsidérée ultérieurement ; c'est le cas pour le fouriérisme, qui après avoir été dénigré en France à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, suscite un nouvel intérêt à la fin du siècle suivant.

Dans cette première partie, nous nous proposons d'analyser les deux grands projets socio-économiques historiquement portés par la coopération de production, adoptant pour matrice l'analyse de Jean-François Draperi. Nous distinguerons en effet, pour les deux ensembles d'utopies qu'il relève, les théorisations, puis leur dépassement à travers une série de pratiques. Nous tâcherons de mettre en évidence les tensions entre le contenu des utopies, souvent riche et pluriel, et la réduction symbolique qui en est faite, invitant à dépolier les utopies de ces deux pôles d'attraction que sont le rêve et le pragmatisme.

---

<sup>40</sup> In : Henri DESROCHE, « Rengaine coopérative et bouteille à la mer », *Revue des Etudes Coopératives* n°200, 2ème trimestre 1980, pp.57-29. Cf. Annexe 4.

## Chapitre 1. La « microrépublique des producteurs »

### Section 1 : Un contre-modèle au capitalisme : les communautés productives

Les premiers projets coopératifs naissent dans un contexte d'industrialisation, au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, sous la plume de Claude de Saint-Simon, Charles Fourier, Etienne Cabet, Philippe-Joseph Buchez, Victor Considérant ou Robert Owen. Faisant le constat de la misère ouvrière, les « socialistes utopiques »<sup>41</sup> se donnent pour ambition de dépasser les formes d'aliénation imposées par la dialectique capital-travail, c'est-à-dire abolir le salariat. L'association doit permettre à l'homme de sortir des rapports de domination capitaliste et d'acquérir une autonomie matérielle et spirituelle. Elle consiste en l'instauration d'une société harmonieuse, dans laquelle le travail repose sur l'autonomie, le talent et la coopération. Les utopies communautaires sont porteuses d'une fonction civilisatrice, postulant que l'on peut réformer l'homme en changeant son cadre de travail et de vie.

Contrairement au socialisme scientifique, qui prétend penser la prise du pouvoir par les opprimés dans un développement historique des rapports sociaux, le socialisme utopique consiste en l'expérimentation immédiate de formes de vie alternatives au capitalisme. Les transformations sociales procèdent ainsi, non par la violence, mais par contagion, par la force de l'exemple. Ce courant socialiste non marxiste connaît une grande influence en France jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, relayé dans les milieux socialistes par plusieurs figures, telles que Marcel Mauss ou Jean Jaurès.

En France, les deux principaux théoriciens du socialisme utopique sont Henri de Saint-Simon et Charles Fourier. Tous deux partagent une vision communautaire de la société : ils défendent l'idée d'établir des corps intermédiaires, qui soient des communautés de vie et de travail. Tandis qu'en Angleterre Robert Owen fonde les utopies théoriques d'une émancipation de l'individu comme consommateur, Henri de Saint-Simon et Charles Fourier s'intéressent principalement à l'émancipation de l'individu comme producteur.<sup>42</sup> Ils cherchent à comprendre les ressorts du travail et de l'effort, pour imaginer un mode d'organisation permettant, dans un cadre productif, harmonieux et respectueux des penchants et talents de chacun, de satisfaire les besoins de tous.

---

<sup>41</sup> Le qualificatif d'utopique est attribué à ces auteurs par Marx et Engels les premiers, avec une connotation négative, en opposition au socialisme scientifique.

<sup>42</sup> Cf. Annexe 3 : Les voies coopératives au XIX<sup>ème</sup> siècle.

Si elles naissent des mêmes questionnements, les réponses originales de ces deux auteurs se distinguent fortement par leur registre d'écriture, le contenu de leurs propositions et leur influence.

### **Paragraphe 1 : La pensée de Saint-Simon : un organicisme progressiste**

La pensée de Saint-Simon s'érige contre le triomphe de la pensée individualiste héritée de la Révolution française. Elle constitue ce que Philippe Dujardin<sup>43</sup> nomme un « organicisme "progressiste" », par opposition à un « organicisme "réactionnaire" ». Le second rejette l'industrie et prône le rétablissement d'une médiation entre l'individu et l'Etat par un retour aux ordres du Moyen-âge. Le premier s'intéresse aux nouveaux corps intermédiaires, nés avec la révolution industrielle. Henri de Saint-Simon acte le fait industriel ; il en fait un fondement de sa pensée. L'augmentation de la production de biens est même, selon lui, un pré-requis à l'instauration d'une société heureuse, car elle permet à un plus grand nombre d'avoir accès à des richesses produites. Il estime également que le travail est au fondement de la société moderne et fustige l'oisiveté des classes dirigeantes de l'Ancien Régime, noblesse et clergé. Pour mettre fin à la période de crise des révolutions et fonder un nouvel ordre économique et social qui s'inscrit dans l'ère industrielle, il propose de réformer l'organisation du travail, en instaurant l'« association universelle ». Il s'agit d'une association de travailleurs, qui met sur un pied d'égalité scientifiques, maîtres d'ateliers et travailleurs. Selon la formule de Saint-Simon, il n'y a en effet de société heureuse que de société où chacun est employé selon ses capacités et pour le bien de tous.

Comme le note André Gueslin, « [le] terme [d'association universelle] emprunte parfois à la dimension macro-sociale, parfois à la dimension qui commence à être usuelle à l'époque, celle de groupement de personnes à un niveau local ou sectoriel »<sup>44</sup>. Corollaire de ces variations d'échelle au sein de son œuvre, Henri de Saint-Simon ne formule pas explicitement les règles de fonctionnement de la société qu'il appelle de ses vœux. Le caractère général de la pensée de Saint-Simon laisse ainsi émerger au moins deux types d'héritage. D'une part, la proposition conceptuelle de Saint-Simon se prolonge dans l'école du Saint-simonisme, qui naît dans les années 1820 et connaît un essor important jusque dans les années 1870. Le moment « doctrinal » du mouvement,

---

<sup>43</sup> In : Cédric POLERE, « Il est possible de faire entendre, qu'à Lyon, trois écoles, saint-simonienne, solidariste et personnaliste, ont pu, à partir de prémisses distinctes, servir une cause commune : l'anti-individualisme. », Interview de Philippe Dujardin, chercheur eu CNRS, politologue, conseiller scientifique auprès de la DPSA (Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération, Grand Lyon), propos recueillis les 13 et 22 mai 2008, disponibles sur : [http://www.millenaire3.com/Citoyennete.128+M5c4ef05cda4.0.html?&tx\\_reesm3\\_pi1\[jdunivers\]=1](http://www.millenaire3.com/Citoyennete.128+M5c4ef05cda4.0.html?&tx_reesm3_pi1[jdunivers]=1)

<sup>44</sup> In : André GUESLIN, *L'invention de l'économie sociale - Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXème siècle*, Economica, Collection Economies et sociétés contemporaines, 1998, p.40.

qui commence à la mort de Saint-Simon en 1825, vise à recruter des adeptes ; il est suivi par un moment « religieux », avec l'institution d'une église saint-simonienne en 1832, puis relayé en 1833 par un moment « industrialiste » au cours duquel des prédicants prennent des fonctions dans le système industriel et bancaire.<sup>45</sup> D'autre part, des saint-simoniens dissidents expérimentent la mise en œuvre concrète de communautés associatives, comme le fait Philippe Buchez.

### **Paragraphe 2 : L'utopie communautaire fouriériste**

L'utopie fouriériste modélise également l'établissement de groupes de travail qui se situent comme des communautés de taille intermédiaire entre l'individu et l'Etat. Il s'agit de groupes de 1 600 individus qui sont des entités productives et des communautés de vie. Ces groupes, nommés phalanges, sont hébergés au sein de phalanstères, ménageant des appartements et des lieux de vie commune. La microsociété imaginée par Charles Fourier organise tout à la fois les fonctions socio-économiques – production, consommation, assurance et santé – et les aspects culturels et moraux – loisirs, habitat et mœurs – de la communauté, postulant que l'ensemble de ces champs sont confrontés à la même dialectique. L'ordre économique et l'ordre sentimental hérités de l'Ancien Régime sont en effet organisés sur le même type de rapports : rapports de violence économique, qui se traduisent par l'esclavage ; rapports de violence sexuelle, qui se réalisent par la servitude des femmes et des enfants dans le ménage.

Pour répondre à ces effets de domination, l'utopie fouriériste place au centre de la réflexion la question des désirs humains ou « attraction passionnelle ». Charles Fourier recense douze passions fondamentales, dont la « cabaliste » qui consiste dans l'esprit de compétition, la « papillonne » qui réside dans l'attrait au changement ou la « composite » qui est la recherche d'une pluralité de plaisirs, stimulant l'esprit et le corps. Si la civilisation se trouve dans un tel état de misère, estime-t-il, c'est parce que les règles qui la gouvernent ne laisse pas s'exprimer librement tous les penchants humains ; la fausse morale sur laquelle s'appuie le législateur qualifie négativement certaines passions humaines et entrave, de ce fait, la réalisation d'une harmonie universelle. Toute la proposition fouriériste vise ainsi à permettre l'expression des désirs. Le travail, dominé par la cabaliste, la papillonne et la composite, doit être un travail attrayant, qui stimule divers ordres de plaisirs, organise la pluriactivité dans la même journée et tient en concurrence des

---

<sup>45</sup> Cf. Cédric POLERE, « Il est possible de faire entendre, qu'à Lyon, trois écoles, saint-simonienne, solidariste et personneliste, ont pu, à partir de prémisses distinctes, servir une cause commune : l'anti-individualisme. », op. cit.

groupes de travail constitués par affinités de goûts. La vassalité des femmes, quant à elle, est combattue par une grande liberté amoureuse.

De même que l'associationnisme de Saint-Simon, la réforme fouriériste passe par un changement de cadre, mais elle se caractérise par son attention toute particulière aux instincts pulsionnels des hommes. Il ne s'agit pas tant de changer le cadre de vie de l'homme pour réformer l'homme, que d'adapter l'environnement de l'homme aux moteurs de l'action humaine :

On s'est obstiné jusqu'à ce jour à vouloir changer l'homme pour l'adapter au milieu : il faut prendre le contre-pied et changer le milieu pour l'adapter à l'homme. En effet, le milieu est beaucoup plus modifiable que l'homme, car celui-là est l'œuvre de l'homme, tandis que celui-ci est l'œuvre de Dieu.<sup>46</sup>

Autre point de divergence avec Saint-Simon, dont l'association repose sur le fait industriel : Charles Fourier prône un retour à la terre et le jardinage occupe l'essentiel des activités de production des membres de son phalanstère. Seul un quart du temps disponible est dédié à des travaux industriels, qui relèvent d'ailleurs plutôt de tâches annexes aux travaux agricoles – travail de la laine et du cuir ou arts du bâtiment. Si aujourd'hui cette injonction agricole fait écho à des préoccupations sur la place de l'agriculture et de l'environnement, elle concourt tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle à marginaliser une utopie qui fait de la culture de roses l'une des activités les plus dignes.

Globalement, la pensée fouriériste occupe une place toute différente à celle de la pensée de Saint-Simon, dans l'imaginaire coopératif. C'est l'« utopie-vaccin » – contre l'« utopie-microbe »<sup>47</sup> – dont la réception ambivalente prend minoritairement acte du génie de l'homme pour principalement ridiculiser ses accès d'imaginaire et de prédictions. Charles Gide souligne la représentation caricaturale dont Charles Fourier fait l'objet, montrant que seuls les aspects les plus farfelus de son vocabulaire et de sa pensée ont été popularisés :

Tout le monde connaît Fourier de nom, personne n'a lu ses livres : il en résulte qu'il appartient, il y était déjà entré de son vivant, au monde de la légende. Les albums de caricature de Cham qui le représentaient avec une queue munie d'un œil à l'extrémité, les quelques mots de son vocabulaire dont les désinences bizarres sont restées gravées dans

---

<sup>46</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, Paris, L'Harmattan, Les œuvres de Charles Gide - volume IV, 2001, p.45.

<sup>47</sup> Cf. ci-avant.

les mémoires. Le « phalanstère », la « papillonne », la « cabaliste », l'« attraction passionnelle », – voilà à peu près tout ce que le public a retenu de l'œuvre de Fourier.<sup>48</sup>

Or force est de constater que le style d'écriture de ses quatre ouvrages<sup>49</sup> et de ses nombreux manuscrits est extrêmement détaillé et décousu. Les idées se répètent et s'enchaînent en un « ordre dispersé » – selon les propres termes de l'auteur.<sup>50</sup> Au-delà de l'organisation des textes, c'est surtout le caractère aprioristique des analyses et la fantaisie de leur contenu qui retiennent l'attention des détracteurs de Charles Fourier. L'apriori central de la proposition fouriériste consiste à considérer qu'un travail attrayant permet de satisfaire les besoins matériels de la communauté ; or il n'est pas certain de pouvoir nourrir une communauté de 1 600 personnes par un jardinage mené de manière discontinue et sans contrainte. Quant à la fantaisie des énoncés, leur incongruité consiste en ce que, dans l'abondance de détails, se côtoient de justes prédictions et des idées farfelues. Charles Gide rapporte, à ce titre, l'analyse du philosophe français Charles Renouvier, sur l'excès de narration qui discrédite des propos opportuns dans leur généralité :

Ces extravagances tiennent surtout à la minutie des détails et à la précision de style avec lesquelles l'auteur souligne des hypothèses qui demandent à rester dans un certain vague. S'il s'était borné à dire, par exemple, que l'on pourrait dans un même jour aller de Marseille déjeuner à Lyon et dîner à Paris, on eût trouvé cette prophétie fort remarquable, mais comme il ajoute que ce trajet s'accomplira "sur le dos d'un porteur souple et élastique qui sera l'anti-lion", on pouffe de rire.<sup>51</sup>

Pourtant, la pensée utopique de Charles Fourier présente un caractère fortement inspirateur d'expériences et justement prophétique. Depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, le contexte de renouvellement des pensées utopiques fait la part belle au rôle fondateur de Charles Fourier, dans l'histoire des utopies sociales. Distinguons deux prolongements. Le premier impact est immédiat mais bref. Une école sociétaire se constitue vers 1825, autour de Victor Considérant et Jean-Baptiste Godin ; à partir de 1832, elle publie un journal hebdomadaire, *Le Phalanstère*, qui devient *La Phalange* en

<sup>48</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, op. cit., p.39.

<sup>49</sup> *Théorie des quatre mouvements*, 1808 ; *Traité de l'Association domestique agricole*, 1822 ; *Le Nouveau Monde Industriel*, 1829 ; *La Fausse Industrie*, 1835-1836.

<sup>50</sup> Ainsi, lorsque Charles Gide réédite les œuvres de Charles Fourier, en 1890, il est conduit à en recomposer l'ensemble des textes : « Les idées de Charles Fourier se trouvent jetées pêle-mêle et sans ordre dans tous ces volumes. Il nous a donc fallu dépouiller les sept ou huit volumes massifs qui ont été publiés de lui, puis les sacrifier en découpant tous les passages qui nous ont paru se détacher de la masse comme plus intéressants ou exprimant le plus exactement la pensée de l'auteur. Puis nous avons rangé tous ces fragments à la suite les uns des autres, en les classant par chapitre et par ordre de matières de façon à offrir autant que possible l'impression d'un "système". » In : Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, op. cit., p.61.

<sup>51</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Ibid.*, p.43.

1834 puis cesse de paraître en 1850. L'utopie fouriériste donne également lieu à de nombreuses expérimentations, en France, en Algérie et aux Etats-Unis, qui durent au plus cinq à six ans, au rang desquelles le Familistère de Guise.<sup>52</sup> Leur succès est globalement mitigé.

Le deuxième impact est d'un ordre plus latent mais plus important. Il réside dans la filiation fouriériste de l'ensemble des utopies coopératives, théoriques et pratiques, qui succèdent à la proposition de Charles Fourier et n'en développent souvent qu'un aspect. Pour éclectique et fouillis que soit son œuvre, elle aborde en effet l'ensemble des thèmes centraux de la coopération : rationalisation de la distribution de biens par l'élargissement de l'unité de consommation, participation aux bénéfices, adossement de la coopération de production à la coopération de consommation, alternance des tâches et suppression de tous les intermédiaires. Insistons sur ce dernier point, qui est au fondement de la pensée fouriériste et qui naît – comme le raconte Charles Fourier lui-même – d'une expérience de la vie quotidienne mettant en scène une pomme :

Une pomme devient pour moi, comme pour Newton, une boussole de calcul. Cette pomme, digne de célébrité, fut payée quatorze sous par un voyageur qui dînait avec moi chez le restaurant Février, à Paris. Je sortais alors d'un pays où des pommes égales et encore supérieures se vendaient un demi-liard, c'est-à-dire plus de cent pour quatorze sous. Je fus si frappé de cette différence de prix entre pays de même température que je commençai à soupçonner un désordre fondamental dans le mécanisme industriel, et de là naquirent les recherches qui, au bout de quatre ans, me firent découvrir la théorie des séries de groupes industriels et par suite les lois du mouvement universel manquées par Newton.<sup>53</sup>

Si Charles Fourier a pu faire sourire par son ton et sa comparaison avec Newton, il convient de souligner qu'il ne fait rien d'autre que la découverte de ce que Patricia Toucas-Truyen, dans son « Histoire de la coopération », relève comme un objectif constant de la coopération :

Le *Grand Dictionnaire Larousse du XIX<sup>e</sup> siècle* renvoie à une définition de la coopération remarquable à la fois de clarté et de précision : "*La théorie des sociétés coopératives est l'élimination des intermédiaires entre le producteur et le consommateur.*"  
Une piste à suivre ?<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ces expérimentations excluent la mise en pratique du libéralisme sexuel prôné par Charles Fourier. Mais la pensée fouriériste trouve sur ce point, des prolongements dans l'analyse freudienne de l'inhibition qu'exercent les mœurs sociales sur les passions.

<sup>53</sup> Charles FOURIER, *Manuscrits, année 1851*, p. 17.

<sup>54</sup> Patricia TOUCAS, *Les Coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, op. cit., p.23.

## **Section 2 : Communautés et associations ouvrières**

Dans ce premier temps de pratique coopérative, deux types d'expériences peuvent être dissociés : des communautés de travail et de vie, d'une part, et des associations ouvrières spécialisées, d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Les communautés de travail et de vie**

Les premières sont marginales en nombre, mais présentent cet attrait, par rapport aux utopies socialistes, qu'elles cherchent à mettre en place un cadre de vie coopératif global, émancipant l'individu aussi bien comme consommateur que comme producteur. En France, seule l'expérience du Familistère de Guise, dans l'Aisne, s'inscrit dans cette double démarche et c'est sur elle que nous allons porter notre attention.

Le Familistère puise directement ses racines dans la théorie fouriériste, même si Jean-Baptiste Godin qui en est le promoteur ne partage pas l'ensemble des vues de son maître<sup>55</sup>. Guy Delabre et Jean-Marie Gautier<sup>56</sup> distinguent quatre grandes périodes dans le cheminement et l'œuvre de Jean-Baptiste Godin :

- Entre 1840 et 1856, il lance une industrie de chauffage très innovante, qui rencontre une forte demande et permet de répondre au souci qui est le sien de créer de l'emploi avant de mettre en place toute réforme sociale.
- Dans la décennie 1850, il prend une série de mesures relatives à la rémunération du travail et crée pour son personnel les premières caisses de secours.
- De 1859 à 1863, il édifie le Familistère ou Palais Social, qui vise, au-delà du confort matériel des ouvriers, à instaurer les conditions d'une fraternité entre eux. Le bâtiment comporte des appartements, des ateliers et des espaces de vie commune.
- A partir de 1867, Godin cherche à rendre les ouvriers de son entreprise propriétaires de leur outil de production et de leur logement. Le pacte social est conclu en 1880, donnant

---

<sup>55</sup> Il est notamment en désaccord avec Charles Fourier sur l'idée que l'homme serait un être harmonique, qui n'aurait pas besoin de chercher son perfectionnement. Quant au Familistère, il se distingue du phalanstère en ce qu'il n'intègre pas de réforme des mœurs sexuelles, d'une part, et par sa monoproduction, d'autre part. Globalement, du fait qu'ils se heurtent à la réalité complexe et incertaine, les utopistes praticiens de la coopération deviennent des dissidents de leurs maîtres.

<sup>56</sup> In : Guy DELABRE et Jean-Marie GAUTIER, « Aux origines des mouvements coopératif et participationniste : Jean-Baptiste André Godin et l'Association du Familistère de Guise », *Revue des Etudes Coopératives* n°201, Paris, 3ème trimestre 1980, pp.53-73.

une forme coopérative à l'ensemble des œuvres industrielles et sociales initiées. « L'Association du Familistère devient ainsi l'exemple le plus important par ses dimensions (1 500 salariés en 1880), sa prospérité (numéro un mondial dans le secteur d'activité) et son achèvement (production, consommation, habitat mutualité, éducation et loisirs) d'organisation coopérative. »<sup>57</sup>

La spécificité de l'expérience du Familistère réside dans ce que Godin nomme association, c'est-à-dire le résultat d'une coopération multifonctionnelle, englobant les différentes composantes de la vie sociale. Le Familistère, tout à la fois lieu de travail, de vie, de récréation et d'éducation, fait écho à l'idéal communautaire fouriériste, en dotant les ouvriers d'un confort matériel et relationnel fort. Charles Gide montre que, s'il existe quelques points de différence entre la théorie fouriériste et sa mise en pratique par Jean-Baptiste Godin concernant des aspects secondaires du projet comme l'absence de cuisine collective, le Familistère réalise l'ensemble des grandes phases du programme utopique de Charles Fourier :

Le programme de Fourier, qui était : - 1° remplacer le régime capitaliste actuel par un régime d'associations ouvrières ; - 2° répartir le produit entre les trois facteurs Travail, Capital, Talent ; - 3° faire de chaque travailleur un copropriétaire de l'entreprise et abolir par là même le salariat – eh bien ! tout cela a été réalisé intégralement.<sup>58</sup>

Jean-Baptiste Godin remarque et déplore que les expériences de coopération qui se développent à la même époque se bornent à un seul mécanisme de la vie économique, consommation ou production. Elles n'ont pour lui de sens que si elles visent l'association. La volonté de réforme morale, au-delà de la mutualisation d'outils, est prégnante dans son analyse et sous-tend son inclination marquée pour la coopération de production, qu'il estime supérieure à la coopération de consommation :

Pour ce qui est de la coopération commerciale, en dehors du partage des bénéfices ou de la perte qui en résulte, on ne voit guère qu'elle produise d'autre effet moral que celui de donner lieu à des réunions dans lesquelles les coopérateurs se forment à la discussion de leurs intérêts communs. La société coopérative de production appelle les individus à un accord de volonté et d'action plus réel et plus efficace. Chez elle, il n'y a plus seulement un bénéfice pour objectif, il y a l'entente des ouvriers dans le travail : l'union est

---

<sup>57</sup> Guy DELABRE et Jean-Marie GAUTIER, *Ibid.*, p.57.

<sup>58</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1904-1926*, Paris, L'Harmattan, Les œuvres de Charles Gide - volume VII, 2001, p.230.

plus réelle, les hommes apprennent à s'aimer, à se dévouer les uns les autres ; ils deviennent meilleurs... La société coopérative de commerce a donc moins de puissance que la société coopérative d'industrie pour développer la valeur intellectuelle et morale de ses membres. Mais si l'une et l'autre s'unissaient, si à la société de production se joignait la société de consommation, alors la coopération rapprocherait singulièrement les hommes de la vie fraternelle, c'est-à-dire de cette solidarité dans le bien qui est le fond de la morale universelle et le but de la vie.<sup>59</sup>

Pour Jean-Baptiste Godin, la coopération de consommation ne réalise que faiblement l'union des hommes. Mais elle peut jouer un rôle de moteur pour l'intégration coopérative. Bien que ce ne soit pas le chemin emprunté pour l'établissement de l'Association du Familistère de Guise, c'est une voie vers l'association. Les coopératives de consommation doivent, non pas poursuivre des fins égoïstes, en reversant à ses membres les bénéfices enregistrés par la coopérative, mais constituer un capital pour créer des unités de production. Il s'agit d'assurer l'autonomisation des ouvriers et l'essor de meilleures conditions de travail et de vie, en mettant les économies réalisées au profit de la création d'entreprises coopératives agricoles ou industrielles.

Expérience novatrice et remarquée à l'étranger, le Familistère de Guise suscite un écho plus modéré en France et conduit Jean-Baptiste Godin à progressivement se désinvestir d'un mouvement coopératif dont il avait pourtant été l'un des membres les plus actifs. L'idée d'une coopération multifonctionnelle ne trouve pas d'écho dans d'autres expériences similaires. Le Familistère ne parvient pas non plus à essaimer, peut-être faute de reproductibilité de l'attachement personnel d'un homme pour la réalisation d'une communauté coopérative. Comme le souligne Charles Gide, l'admiration que suscite l'expérience ne fournit pas de réponse sociale :

Une expérience qui ne peut être renouvelée, ce n'est pas une expérience scientifique, c'est un miracle. Et alors nous pourrions dire du Familistère de Guise que c'est en son genre un miracle, ce qui fait assurément beaucoup d'honneur à son fondateur, mais ne peut être considéré comme une solution acquise pour la question des rapports du capital et du travail.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Jean-Baptiste André GODIN, *Mutualité sociale et association du capital et du travail*, Paris, Guillaumin, 1880, pp.62-63.

<sup>60</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1904-1926*, Paris, L'Harmattan, Les œuvres de Charles Gide - volume VII, 2001, p. 235-236.

Autres facteurs de désintérêt pour le Familistère, la figure de patron philanthropique et le modèle d'association semi-patronale<sup>61</sup> n'entrent en adéquation qu'avec une partie du mouvement coopératif, dans un contexte où la coopération de consommation connaît des tensions entre ses branches ouvrières et patronales.<sup>62</sup>

### **Paragraphe 2 : Les associations ouvrières**

Des années 1830 aux années 1880, l'attention du mouvement coopératif se porte donc principalement sur le foisonnement d'expériences associatives ouvrières, qui constitue en nombre la part la plus importante de la première vague d'utopies coopératives concrètes. Elles ne cherchent pas à entrer dans une stricte application des théories saint-simonienne ou fouriériste. Les associations ouvrières spécialisées sont inspirées par ces utopies mais témoignent aussi de cultures et de motivations propres. A la modélisation globale d'une société idéale répond l'expérimentation concrète, par des groupes de travailleurs, de la gestion démocratique de leurs outils de production, d'approvisionnement ou d'assurance. Pour Jean-Louis Laville, les utopistes théoriques, centrés sur la question de l'amélioration de la condition humaine dans les sociétés capitalistes, se détournent de la question de la prise de pouvoir par les ouvriers. Or c'est bien cette dernière que souhaitent mettre en œuvre les ouvriers. Pour eux, les utopies écrites n'ont de fonction que d'impulser et de nourrir des pratiques qui, progressivement, prennent leurs distances avec les modèles théoriques. Ce qui se joue dans cette phase de mise en œuvre, c'est le passage d'une visée sociale à une action politique :

Entre projet de moralisation de la société et volonté panoptique rappelant l'utilitarisme benthamien, R. Owen, Saint-Simon ou C. Fourier ne font guère confiance au peuple. [...] En s'écartant des prophéties, la spécificité irréductible de l'associationnisme est d'opérer la rencontre avec la démocratie. Les ouvriers qui s'approprient ces doctrines en sont autant les propagateurs que les dissidents, ils les modifient par la discussion pour en faire des projets de réformes économiques et politiques qu'ils exposent au risque de la pratique. Bien loin des utopies écrites qui les ont précédées est venu le temps des utopies pratiquées. Ce qu'introduit l'associationnisme solidaire, c'est un autre rapport à l'utopie. [...] Même s'il a été stimulé par les écrits utopistes, l'esprit d'association s'en est éloigné pour s'identifier aux efforts populaires d'auto-organisation.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Expression employée par Charles Gide pour décrire l'une des quatre formes de coopération de production qu'il distingue et dont le Familistère est un exemple.

<sup>62</sup> Depuis le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle, de la même manière que Charles Fourier, Jean-Baptiste Godin fait cependant l'objet d'un réinvestissement dans la recherche d'utopies.

<sup>63</sup> Jean-Louis LAVILLE, *Politique de l'association*, Paris, Editions du Seuil, 2010, pp.54-56.

François Espagne<sup>64</sup> met également l'accent sur la diversité de filiations entre les communautés productives et les associations ouvrières, en introduisant un rapport de classe entre leurs fondateurs respectifs : « La coopération ouvrière [n'est] pas la fille des utopies "cléricales" ou de la volonté réformatrice d'élites éclairées, mais de l'imagination traduite en actes du peuple ouvrier. »<sup>65</sup> Il estime aussi que ce sont moins les socialistes utopistes que leurs héritiers dissidents qui, au contact du peuple, jouent un rôle véritable dans l'expérimentation de la coopération : les saint-simoniens Philippe Buchez et Philippe Leroux ; les fouriéristes Victor Considérant et François Vidal. Il souligne que, parmi les motivations plurielles des premières expériences concrètes d'associations ouvrières, trois facteurs historiques jouent un rôle clé :

[Concourent] le souvenir des droits d'usage collectifs et la volonté d'achever la Révolution de 1789 qui, après avoir fait, par la vente des biens nationaux, la paysannerie propriétaire de son outil de travail, maintient la plèbe ouvrière dans la misère et la servitude, [...] une culture professionnelle portée par les puissants réseaux compagnonniques, à qui leur rassembleur, le menuisier Agricola Perdiguier dit Avignonnais la Vertu, propose un modèle de coopération ouvrière [...] [et] une requête générale, bien qu'imprécise, sur les thèmes de l'association, du droit au travail, de l'abolition du salariat et de l'organisation du travail.<sup>66</sup>

En ce sens, l'éclosion des coopératives, appuyée par un foisonnement théorique, constitue surtout un renouement avec des pratiques ou attentes ouvrières héritées de l'esprit de la Révolution française de 1789 et de traditions professionnelles plus anciennes. La coopération cherche à répondre, en un projet concret, aux enjeux de la propriété de l'outil de travail, de l'organisation professionnelle et du salariat. Selon la formule de Georges Fauquet, « les premières institutions coopératives sont nées spontanément, filles de la nécessité et de l'esprit d'association des classes populaires et non de tel ou tel grand réformateur social »<sup>67</sup>.

L'essor des Associations Ouvrières de Production (AOP) et des caisses de secours qui leur sont adossées est fluctuant jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les AOP sont tour à tour tolérées dans un contexte d'interdiction corporative, encouragées et réprimées. L'histoire de cette effervescence coopérative tient tant de la résistance économique que de la lutte sociale ; elle se manifeste sous la

<sup>64</sup> Secrétaire général de la Confédération Générale des SCOP de 1981 à 1990.

<sup>65</sup> François ESPAGNE, « Coopérative ouvrière de production », in : Patricia TOUCAS-TRUYEN, *Les Coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, op. cit., p. 145.

<sup>66</sup> François ESPAGNE, *Ibid.*, p. 145.

<sup>67</sup> Georges FAUQUET, *Le secteur coopératif*, Paris, PUF, 1942 (1<sup>ère</sup> édition : 1935), 131 p. 15.

forme de diverses AOP de métiers, notamment dans le bâtiment et l'imprimerie.<sup>68</sup> Prenant l'exemple de deux associations de cordonniers qui se développent dès les années 1840, Jean-François Draperi montre que les formes de ces organisations sont plurielles et changeantes au fil des variations de contexte, empruntant à la fois au syndicat, à l'entreprise et à la caisse de secours :

Ces organisations ont en commun de ne pas dissocier l'association compagnonnique, la coopération de production, la mutualité, l'action syndicale ou pré-syndicale et l'action corporative. Par exemple, les cordonniers connaissent avant 1848 deux organisations semi-compagnonniques semi-mutualistes, La Laborieuse et La Fraternelle. En 1848, les deux groupes se concilient au sein d'une « Association industrielle et commerciale, laborieuse et fraternelle », puis d'un atelier coopératif qui ouvre ensuite deux succursales. Après le coup d'Etat du 2 décembre 1851, cette association se replie sur la philanthropie du secours mutuel et lâche la coopération de production. Cette trajectoire est typique, et on la retrouve sous une forme proche dans de très nombreuses corporations.<sup>69</sup>

La loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés à capital variable prend acte de ces nombreuses initiatives et instaure le premier statut légal des coopératives de production.

Un trait distinctif de ce spectre d'expériences mérite d'être souligné. Comme le souligne le fondateur de l'Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré Philippe Buchez, les associations ouvrières ne naissent que dans certains types de métier : menuisier, charpentier, maçon, serrurier, bijoutier, cordonnier. Elles concernent les ouvriers de métier ou artisans, dont le savoir-faire, l'habileté, a nécessité un apprentissage et fournissent une réponse à la disparition des petits ateliers. Elles excluent en revanche le prolétariat de la grande industrie. De fait, en 1914, seuls 4% des travailleurs de l'industrie appartiennent à des AOP.<sup>70</sup>

Qu'il s'agisse du Familistère de Guise ou des AOP, c'est la question de la propagation coopérative qui est posée, car malgré le fort levier d'imaginaires que ces expériences constituent, elles sont restreintes dans leur développement : restreintes à la personnalité d'un homme, restreintes à un segment de la production et à un type de travailleurs.

---

<sup>68</sup> Nous ne nous proposons pas ici de retracer l'ensemble de cette histoire coopérative. Nous nous reportons, sur ce point, aux ouvrages de Jean Gaumont et de Patricia Toucas-Truyen, historiens de la coopération, et aux quelques dates marquantes de l'histoire de la coopération de production que nous rappelons dans la frise chronologique en Annexe 2.

<sup>69</sup> Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2007, p.85.

<sup>70</sup> Patricia TOUCAS-TRUYEN, *Les Coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Ibid., p. 62.

Dans le même temps, les coopératives de consommation qui connaissent un certain essor cristallisent les mêmes questionnements. La discussion sur la possible articulation des mouvements coopératifs et socialistes, dans le dernier quart du XIX<sup>ème</sup> siècle, porte sur le rôle éventuel des coopératives de consommation dans un effort plus global d'émancipation sociale du prolétariat. Sur fond de tensions entre « coopératives rouges » et « coopératives jaunes » et de difficiles tentatives d'unification des deux fédérations de coopératives de consommation<sup>71</sup>, Marcel Mauss défend la thèse des trois piliers du socialisme, qui suscite l'adhésion de Jean Jaurès : le parti, le syndicat et la coopérative sont des entités autonomes qui procèdent du même avènement socialiste. Les coopératives n'ont pas d'obligation à adhérer au parti et leur but n'est pas de discuter en leur sein des questions politiques, mais elles peuvent soutenir activement le projet socialiste, par leurs pratiques démocratiques, par les conditions de travail qu'elles réalisent ou par l'emploi de militants socialistes :

[De] cette force et de ce pouvoir, il faut que les sociétés soient conscientes. Il faut aussi qu'elles veuillent s'en servir, non pas seulement pour elles, mais pour l'humanité travailleuse toute entière. Avoir constamment pour but l'abolition du salariat par la coopération entre autres moyens, faire œuvre qui serve à émanciper le prolétariat, voilà ce qui fait qu'une coopérative est socialiste.<sup>72</sup>

Si les Congrès ouvriers de 1876 et de 1878 se montrent favorables aux coopératives comme mode d'émancipation économique, celui de 1879 marque une rupture, en privilégiant le parti et la stratégie de lutte des classes. Dans ce contexte de tensions, naît le projet de République coopératif, énoncé par Charles Gide.

---

<sup>71</sup> Au terme d'une vingtaine d'années de dissensions, La Bourse des coopératives socialistes, défendue par Jean Jaurès, et l'Union coopérative, défendue par Charles Gide, signent le Pacte d'unité coopérative le 12 juin 1912. La création de la Fédération Nationale des Coopératives de Consommation (FNCC) est entérinée en décembre 1912.

<sup>72</sup> Marcel MAUSS, « La coopération socialiste », *L'Humanité*, Paris, 3 août 1904.

## Chapitre 2. La « macrorépublique des consommateurs »

### Section 1 : Charles Gide et la République coopérative

C'est à l'occasion du premier congrès international des coopératives de consommation, en 1889 à Paris, que Charles Gide expose son projet de République coopérative. Il dessine l'ambition d'une graduelle contagion coopérative des grands champs socio-économiques :

Partant du consommateur et de la coopérative de consommation, on doit pouvoir construire une coopération intégrale qui encadrera les relations économiques et sociales par une volonté de justice sociale. La solidarité se posera alors en contrat social de la République coopérative.<sup>73</sup>

#### Paragraphe 1 : Le programme coopératif

L'organisation coopérative vise à satisfaire les besoins économiques et sociaux de la population et c'est en ce sens qu'elle confère un caractère central au rôle de consommateur, qui présente cette spécificité – par rapport à d'autres rôles – d'être endossé par tout un chacun. La République coopérative soumet la production aux besoins des consommateurs et non à la recherche de profits. Il se produit ici un changement d'objectif pour la production, dont la vocation est de fournir les biens et services nécessaires à ses clients :

La production, au lieu d'être maîtresse du marché, redeviendra ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être, servant, obéissant docilement aux ordres de la consommation – ou, pour employer un langage plus scientifique, redeviendra une simple fonction, trouvant désormais sa raison d'être et sa fin non point en elle-même, mais simplement dans les besoins qu'elle est destinée à satisfaire.<sup>74</sup>

La mise en place de la République coopérative s'appuie sur un programme en trois temps, permettant de conquérir la consommation, puis la production et enfin l'agriculture :

On peut [...] bien penser que ce n'est pas en restant isolées, incohérentes et intérieurement en état anarchique, que nos petites associations coopératives pourront

---

<sup>73</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, op. cit., pp.7-8.

<sup>74</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Ibid.*, p.137.

suffire à ce grand œuvre de défense sociale et lutter efficacement contre les grandes associations capitalistes. Il faut faire un plan de campagne : ou plutôt, il n'y a pas à le faire, il est tout indiqué.

Se réunir entre elles, faire masse, prélever sur leurs bénéfices le plus possible pour fonder de grands magasins de gros et opérer les achats sur grande échelle – voilà la première étape ;

Continuer à constituer, par des prélèvements sur les bénéfices, des capitaux considérables et avec ces capitaux se mettre à l'œuvre pour produire directement et pour leur propre compte tout ce qui est nécessaire à leurs besoins, en créant boulangeries, meuneries, manufactures de draps et de vêtements confectionnés, fabrique de chaussures, de chapeaux, de savon, de biscuits, de papier – voilà la seconde étape ;

Enfin, dans un avenir plus ou moins éloigné, acquérir des domaines et des fermes et produire directement sur leurs terres le blé, le vin, l'huile, la viande, le lait, le beurre, les volailles, les œufs, les légumes, les fruits, les fleurs<sup>75</sup>, qui constituent la base de toute consommation – voilà la dernière étape.<sup>76</sup>

Dans ce modèle, les coopératives de production ne manient pas de capitaux ; leur rôle se limite à organiser le travail. Ce sont les coopératives de consommation qui détiennent les capitaux. Par un effet d'échelle, ces dernières dégagent des bénéfices, qu'elles investissent dans la mise en place de manufactures, d'une part, et dans la production de biens agricoles, d'autre part. Elles se dotent ainsi des moyens de production des biens qu'elles distribuent, assurant leur propre approvisionnement. On retrouve ici une hypothèse de développement de la coopération, qui avait été formulée par Jean-Baptiste Godin : partir de la coopération de consommation pour aller vers la coopération de production des biens distribués.

Mais l'utopie coopérative de Charles Gide, relayée par l'Ecole de Nîmes, est un modèle d'organisation de l'ensemble de la société, contrairement aux utopies communautaires, d'où l'appellation de « macrorépublique » par Jean-François Draperi. Elle naît dans un contexte de structuration du mouvement coopératif sur un plan international avec, entre 1892 et 1895, la création de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) par les mouvements coopératifs de différents pays et la distinction des différentes branches de la coopération. Elle se nourrit ainsi fortement d'une pluralité d'expériences, notamment au Royaume-Uni, où la coopération de consommation est particulièrement développée à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>75</sup> La référence aux fleurs nous semble constituer un « clin d'œil » à l'utopie fouriériste.

<sup>76</sup> Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, op. cit., pp.135-136.

## Paragraphe 2 : L'écho de l'utopie gidienne

Au moment de sa formulation, le projet de République coopérative connaît un fort retentissement en France, mais aussi à l'étranger, dans un mouvement coopératif en cours de structuration.

La République gidienne entretient des liens plus complexes avec les milieux socialistes. Elle y connaît un certain écho, du fait qu'elle s'adresse à l'ensemble de la population : d'une part, tout un chacun est consommateur et, d'autre part, les coopérateurs n'ont pas à apporter de capitaux de départ, contrairement à ce qui prévaut dans la coopération productive. La coopération d'influence chrétienne développée par Charles Gide et la coopération socialiste se rejoignent également sur le caractère anticapitaliste de l'alternative qu'elles proposent : elles se donnent pour objectif de renverser les rapports économiques et sociaux, en émancipant la masse ouvrière de son condition salariale. Les deux tendances s'opposent en revanche sur le rôle qu'elles confèrent à la coopération dans l'Histoire : tandis que la coopération est un moyen pour l'avènement de la société socialiste, la coopération constitue un but à atteindre en soi pour Charles Gide. L'adoption de la Charte d'Amiens par la CGT, en 1906, confirme ainsi la position du Congrès ouvrier de 1879, revendiquant pour le syndicat le monopole de l'organisation de la production et de l'échange. Elle marque un coup d'arrêt pour l'idée de coopération socialiste.

Au-delà des conjonctions ratées entre socialisme et coopération, l'essor des coopératives de consommation, dans le dernier quart du XIX<sup>ème</sup> siècle, est faible. Dans les années 1920, Charles Gide en fait lui-même le constat : « Dans son cours au Collège de France de 1925-26, C. Gide revient sur sa prophétie et en vérifie les limites. Entre 1889 et 1925, le mouvement coopératif a en effet très nettement marqué le pas »<sup>77</sup>, malgré un sursaut pendant la première guerre mondiale, en raison de l'appui de l'Etat français.

---

<sup>77</sup> Jean-François DRAPERI, *L'économie sociale - Utopies, Pratiques, Principes*, Montreuil, Presses de l'économie sociale, 2005, pp.58-59.

## **Section 2 : Georges Fauquet et le secteur coopératif**

En 1935, le Dr Georges Fauquet publie *Le secteur coopératif*, dans lequel il constate l'échec de l'utopie gidienne. A son sens, la coopération n'est pas vouée à s'étendre à l'ensemble de l'économie, comme le professait Charles Gide, mais à n'en occuper qu'un secteur, aux côtés des autres secteurs de l'économie.

### **Paragraphe 1 : Un cadre économique renouvelé**

Georges Fauquet justifie le renouvellement des doctrines coopératives sur la base de deux faits historiques majeurs : le renouvellement des formes du capitalisme et le rôle croissant de l'Etat dans la vie économique. Le capitalisme libéral laisse place à un capitalisme d'oligopoles. « Le capital élimine la concurrence par la constitution de cartels et de trusts, par des accords nationaux et internationaux. Partiellement libre et partiellement organisé, il est dans son ensemble dominé par les grandes concentrations bancaires. »<sup>78</sup> Quant à l'Etat, il cesse d'être libéral, pour acquérir une emprise croissante sur la sphère économique. Le contexte économique a donc changé, avec le tournant du siècle. Il n'est plus celui de la libre-concurrence contre lequel s'était érigée la doctrine de la République coopérative. Oligopoles et Etat sont devenus des acteurs de premier ordre dans le système économique, ce qui transforme les possibilités d'une extension coopérative, au sens où l'entendait Charles Gide, et rend nécessaire la redéfinition de la place de la coopération.

Georges Fauquet distingue quatre grands secteurs de l'économie :

- le secteur public, composé des « entreprises dont l'Etat et éventuellement les unités secondaires de droit public (municipalités, etc.) assument la gestion directement ou par délégation »<sup>79</sup> ;
- le secteur capitaliste, composé des « entreprises où domine le capital privé, qui en supporte les risques et s'en attribue des profits »<sup>80</sup> ;
- le secteur proprement privé, composé des « unités et activités non capitalistes de l'économie ménagère et de l'économie paysanne et artisanale »<sup>81</sup> ;
- le secteur coopératif, composé des « formes de la Coopération liées déjà ou tendant à se lier entre elles, moralement et économiquement »<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> Georges FAUQUET, *Le secteur coopératif*, op. cit., p.11.

<sup>79</sup> Georges FAUQUET, *Ibid.*, p. 14.

<sup>80</sup> Georges FAUQUET, *Ibid.*, p. 14.

<sup>81</sup> Georges FAUQUET, *Ibid.*, p. 14.

Il montre que la présence de ces quatre secteurs est récurrente dans tous les pays et que seules leurs proportions divergent. Le secteur coopératif entretient des rapports spécifiques avec chacun des trois autres secteurs. Une relation étroite se dessine avec le secteur proprement privé, puisque les coopératives se construisent principalement à partir des petites unités de l'économie ménagère, paysanne ou artisanale, en un système fédéraliste dans lequel les coopératives organisent l'association des petites unités. Les rapports avec le secteur capitaliste sont d'ordre concurrentiel, même s'ils n'excluent pas des relations commerciales. Enfin, les rapports entretenus avec le secteur public présentent un caractère complexe ; ils sont liés à la fois à l'influence des institutions coopératives et aux inflexions politiques et économiques de l'Etat.

Dans son chapitre sur « Les Intégrations coopératives », Georges Fauquet spécifie la place de la coopération dans le champ productif, en montrant :

- d'une part, que les entreprises capitalistes ne sont pas en mesure de conquérir l'ensemble des espaces de production, ménageant un espace pour la coopération ;
- d'autre part, que les processus de contagion coopérative, tels que Charles Gide les avait théorisés, sont limités aussi bien du point de vue de l'approvisionnement que des débouchés.

### **Paragraphe 2 : Le secteur coopératif**

L'incomplète domination capitaliste tient au fait que la grande industrie ne met en œuvre qu'un certain type de faculté, simple et mécanique, qui ne répond pas aux exigences de l'ensemble du processus de production. Ce dernier peut en effet être scindé en trois étapes : une phase initiale, une zone centrale et une phase finale. La phase initiale réside dans la conception et l'organisation de la production, la zone centrale dans l'exécution de procédés techniques et la phase finale dans la commercialisation des produits. Compte de leur mode d'organisation hiérarchique et de l'extrême division du travail sur lequel repose leur fonctionnement, les entreprises capitalistes sont amenées à se positionner d'emblée sur la zone centrale :

Les opérations de la zone centrale se prêtent à la subordination de l'homme, tout comme à l'emploi de tous les procédés techniques de simplification et de mécanisation : c'est le domaine privilégié de la rationalisation où matières et formes et jusqu'à la main

---

<sup>82</sup> Georges FAUQUET, Ibid., p. 14.

d'œuvre elle-même, dressée pour une succession de gestes simples, peuvent être soumises aux définitions, normes et calculs de l'esprit et détachées pour un temps de la nature et de la vie.<sup>83</sup>

Les compétences nécessaires à la mise en œuvre des première et troisième étapes du processus de production sont d'un autre ordre. Elles relèvent de facultés d'appréciation et de création, que remplissent particulièrement bien les petites unités regroupées en coopératives :

Dans les phases initiale et finale des processus économiques, l'homme ne peut être réduit au rôle de simple élément d'un système impersonnel. C'est qu'il doit constamment y mettre en jeu ses facultés de jugement et de discernement, adapter chaque décision et chaque geste à du donné concret, divers et mobile : à la *phase initiale*, devant tous les caprices de la nature ; à la *phase finale*, devant les exigences complexes et souvent individualisées du consommateur et de sa fantaisie.<sup>84</sup>

Le processus de production suit le schéma suivant :



Peu adapté dans ses formes aux besoins des deux phases extrêmes de la production, le capitalisme ménage des espaces pour d'autres formes d'entreprises que les grands trusts industriels, aux marges de son activité.

### **Paragraphe 3 : L'impossible contagion coopérative**

La position intermédiaire des entreprises capitalistes n'est pas sans conséquence sur les unités productives qui réalisent les phases initiale et finale. Georges Fauquet souligne deux types de répercussions : premièrement, une plus faible indépendance économique des petites unités et deuxièmement, par voie de conséquence, un renforcement de leur alliance coopérative. La coopération constitue, en ce sens, un moyen de défense des petites unités, pour assurer leur

<sup>83</sup> Georges FAUQUET, Ibid., p.30.

<sup>84</sup> Georges FAUQUET, Ibid., p.30.

pérennité face aux dominations oligopolistiques. Elle est une forme d'organisation horizontale, en réponse au processus d'intégration verticale observé dans l'économie capitaliste.

L'impossible contagion coopérative imaginée par Charles Gide constitue l'autre volet de ces effets d'interdépendance et de concurrence entre les secteurs capitaliste et coopératif. La coopération se voit circonscrite à quelques segments de production, sans possibilité de maîtriser des chaînes productives entières, qui reliraient le consommateur au producteur. Georges Fauquet envisage deux types de processus d'intégration – l'intégration par l'approvisionnement, dont les coopératives de consommation sont le point de départ, et l'intégration par les débouchés, qui prend appui sur les exploitations paysannes – et montre que les possibilités de développement de l'un comme l'autre sont très limitées. L'intégration par l'approvisionnement consiste en l'exploitation en direct, par la coopérative de consommation, des biens artisanaux et agricoles qu'elle diffuse. Or, non seulement cette dernière ne parvient à remonter aux matières premières que lorsque le capitalisme y est lui-même parvenu, mais surtout, elle ne crée pas ses propres coopératives artisanales et agricoles : elle entre en relation avec des coopératives artisanales ou agricoles déjà structurées, qui ont elles aussi pour objet de résister à la pression capitaliste. Quant à l'intégration par les débouchés, qui part des coopératives agricoles, elle réalise un certain succès, notamment pour la commercialisation en gros. Mais, dans les cas où elle s'exerce jusqu'aux ménages, il s'agit généralement de produits de base, qui demandent à être transformés au sein même de l'unité de consommation ; la chaîne se construit donc du producteur au consommateur, mais sans l'intermédiaire de la transformation, qui intervient après coup.

Ainsi, la coopération ne se construit pas sur un modèle de continuité de filière, de la production à l'approvisionnement. Elle s'organise par familles de coopération – coopération agricole, coopération de production, coopération de consommation – qui sont autant de niches de résistance, sur des segments de marché que le capitalisme n'est pas ou peu adapté à pénétrer. Georges Fauquet souligne néanmoins deux cas qui font figures d'exception, dans la recherche d'une intégration coopérative :

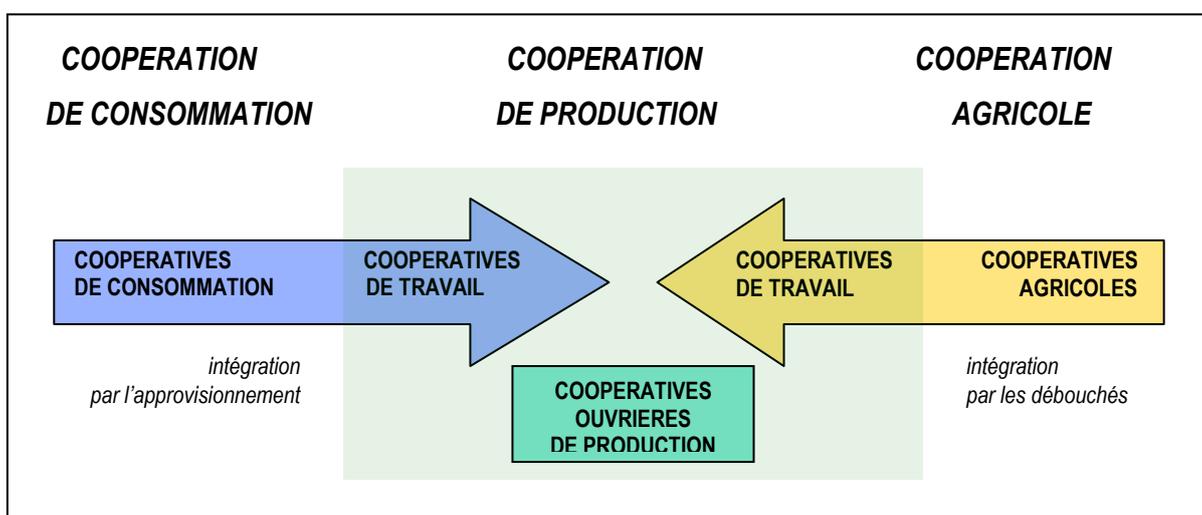
L'intégration coopérative complète, depuis les ressources naturelles jusqu'à la consommation finale, est réalisée dans deux cas :

1° Lorsque le processus est court et se referme en quelque sorte sur lui-même : meuneries et boulangeries rurales, « fruitières » livrant à leurs membres farine et pain contre blé, fromage contre lait ;

2° Lorsque, quelle que soit la distance qui sépare la production initiale de la consommation finale, les deux intégrations coopératives, l'intégration vers les débouchés des coopératives agricoles et l'intégration vers les sources des coopératives de consommation s'avancent l'une vers l'autre se rencontrent et, à leur point de rencontre, s'articulent entre elles.<sup>85</sup>

Le deuxième cas ici évoqué peut être schématisé ainsi :

**INTEGRATION COOPERATIVE CONJOINTE**  
(par l'approvisionnement et par les débouchés)



L'intégration résulte d'un double mouvement, dont sont à l'origine les coopératives de consommation et les coopératives agricoles, qui développent en leur sein des coopératives de travail ou mettent en place des coopératives de production, ce qui suppose que les unes comme les autres aient atteint un fort degré de développement. Certaines étapes jouent un rôle clé dans ce processus, et marquent le passage vers la coopération de production :

L'étape importante à franchir peut être une industrie de transformation (minoteries, beurreries ou fromageries, raffineries, etc.). Dans d'autres cas, pour les fruits par exemple, cette étape sera représentée par le rassemblement des récoltes des producteurs individuels, par les opérations, en apparence simples mais essentielles, de classification et de livraison en lots homogènes de qualité définie et constante.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Georges FAUQUET, Ibid., pp.33-34.

<sup>86</sup> Georges FAUQUET, Ibid., p.35.

Mais pour Georges Fauquet cette éventualité d'intégration conjointe, bien qu'observée en quelques occasions, ne fournit pas la règle générale. Intégrée dans un système capitaliste, la coopération peut, au mieux, se ménager une pluralité d'espaces dans la sphère économique. Elle ne peut s'assurer systématiquement de développement linéaire, sans intermédiaires :

Nous ne pouvons pas [...] affirmer que les institutions coopératives seront jamais en mesure de s'établir, en une chaîne continue, tout au long de tous les processus économiques. Ceux-ci ne se présentent pas toujours suivant une ligne simple. Nombre d'entre eux se combinent et s'enchevêtrent. La coopération peut occuper une place privilégiée sur certains d'entre eux. Mais l'économie moderne est trop complexe pour qu'on puisse la faire entrer tout entière dans un seul schéma d'organisation.<sup>87</sup>

La pensée de Georges Fauquet marque un tournant important dans l'histoire des doctrines coopératives. Elle tranche avec les projets précédents par son réalisme et sa prise en compte d'une donne économique, au sein de laquelle le rôle de la coopération est marginal. Cette approche non normative connaît un fort retentissement dans les mouvements coopératifs, car elle fait écho à leurs pratiques réelles. Elle marque, dans le même temps, un coup d'arrêt de la pensée coopérative utopique.

Globalement deux types d'analyse de l'œuvre de Fauquet se dessinent. La première, relayée par Claude Vienney, porte son attention sur l'aspect moral et fédérateur de la pensée de l'auteur : moral, dans le sens où la coopération va au-delà de la résolution d'une injustice matérielle et participe de l'élévation morale des hommes ; fédérateur, car Fauquet entend le mouvement coopératif « comme un ensemble, non seulement du point de vue théorique et formel, mais pratiquement par les tendances convergentes qui s'exercent à l'intérieur même du mouvement et orientent ses activités »<sup>88</sup>. Or, le mouvement coopératif au sens où l'emploie Fauquet désigne toutes les structures qui reposent à la fois sur une association de personnes et sur une entreprise commune. Il appelle donc l'économie sociale dans son ensemble à travailler de concert. Le rassemblement des différentes familles coopératives est le sens qu'il donne au terme d'intercoopération.

---

<sup>87</sup> Georges FAUQUET, *Ibid.*, p.35.

<sup>88</sup> Georges FAUQUET, *Ibid.*, p.17

Henri Desroche et dans sa lignée Jean-François Draperi, tout en prenant acte des apports théoriques de Georges Fauquet, déploient un autre type d'analyse de son œuvre, qui relève la perte d'imaginaire coopératif qui s'opère dans cette approche non utopique :

Si l'on ne peut douter de l'avancée scientifique que constitue l'œuvre de G. Fauquet, il faut souligner que celle-ci s'effectue au détriment de la dimension imaginaire que comporte le mouvement coopératif. Elle met l'accent sur la dimension organisationnelle des entreprises coopératives, et sur leur situation socio-économique. A sa manière, elle démystifie l'utopie coopérative. Mais n'accorde-t-elle pas trop d'importance à la structure organisationnelle au détriment de la dimension « projet » de l'entreprise ? N'existe-t-il pas, à côté des grandes organisations, une économie sociale « instituante » ? Peut-on conclure à partir de l'analyse de l'économie sociale européenne de l'entre-deux-guerres que l'économie sociale en général ne constitue pas une alternative ? Et surtout, peut-on évaluer l'économie sociale sans prendre en compte le mouvement des idées, et particulièrement sans considérer la capacité des hommes et des femmes à imaginer de nouvelles utopies alternatives que la science, toujours réflexive, s'avère incapable de prévoir ? L'œuvre de G. Fauquet cristallisera les désillusions des militants coopérateurs... et appellera un commentaire d'H. Desroche aussi lumineux que laconique : « *Fauquet a raison, mais faut-il le croire ?* »<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Jean-François DRAPERI, *L'économie sociale - Utopies, Pratiques*, op. cit., pp. 70-71.

**Transition :**

## **Des utopies à l'organisation**

Du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> siècle, deux grands cycles d'utopies coopératives théoriques et pratiques se succèdent et posent les grands principes de la coopération de production : solidarité entre les membres ; propriété et gestion collectives de l'outil de travail ; réduction des intermédiaires ; intercoopération. Ces deux cycles, du fait de leur volet pratique, font également ressortir quelques spécificités d'exercice de la coopération, qui participent de la tradition ou mémoire coopérative. Ainsi, la coopération de production est-elle plutôt le fait d'activités de métiers qualifiés, voire de niches d'activités. Elle entretient des rapports étroits avec les petites activités artisanales et s'exerce essentiellement en zone urbaine. Les deux cycles sont marqués à la fois par un foisonnement d'initiatives puis un temps d'arrêt, lié au constat de leur infructueux développement : aux difficultés d'essaimage du premier cycle répondent les contraintes structurelles d'une économie majoritairement capitaliste pour le second cycle. L'utopie associationniste et l'utopie gidienne se différencient cependant sur une pluralité de points, dont leur finalité : la volonté de réforme de l'homme se transmue en une approche macroéconomique, qui vise la transformation de l'organisation productive. Dans le même temps, s'opère un changement d'échelle : on passe de la microsociété, c'est-à-dire la communauté ou association productive, à la société globale, à l'échelle d'un Etat. Les rapports avec l'autorité publique, quant à eux, passent d'antagoniques à régulateurs, avec la reconnaissance légale des groupements coopératifs.<sup>90</sup>

L'analyse organisationnelle de Georges Fauquet rompt le jeu de tensions et d'apports entre utopies théoriques et utopies pratiques. Elle fournit non pas une utopie mais une théorie ou doctrine coopérative, en phase avec la réalité. La coopération devient le caractère spécifique d'un ensemble d'entreprises issues d'une tradition utopique. Dans les décennies suivantes, le mouvement coopératif s'institutionnalise. En 1947, il bénéficie de la présence de l'un de ses militants à la tête du gouvernement, Paul Ramadier, qui permet l'adoption d'une loi générale sur les coopératives. Cette dernière précise les grands principes coopératifs unissant l'ensemble des branches de la coopération, comme la double qualité ou le capital variable, et laisse à chaque branche de la coopération la liberté de formuler ses propres normes. Ainsi, en 1978, initialement élaborée pour rendre applicable aux coopératives la participation dans l'entreprise instaurée par Charles de Gaulle, une nouvelle loi spécifique vient compléter le dispositif réglementaire applicable aux coopératives de

---

<sup>90</sup> Cf. Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, op. cit., p.91.

production et crée le statut de SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production. Depuis le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle, à défaut d'une utopie théorique, la coopération de production dispose ainsi d'une doctrine et d'une reconnaissance législative forte. Son mouvement est appuyé par des Unions Régionales de SCOP, créées par la loi de 1978. Dans ce nouveau contexte législatif et institutionnel, qui est celui des SCOP, se pose la question du renouvellement du projet économique et social coopératif.

Deuxième partie :

# **PRATIQUES ET REPRESENTATIONS DU PROJET COOPERATIF**

Introduction :

## Un statut législatif commun pour des pratiques différenciées

La coopération de production, née d'une série d'expériences menées dans des contextes tantôt tolérants, tantôt persécuteurs, jouit d'une reconnaissance législative marquée, depuis les lois de 1947 et de 1978. Dans la législation française, contrairement à celle des autres Etats européens, compte tenu de la faiblesse jurisprudentielle et doctrinale du droit applicable aux coopératives, l'autonomie du droit coopératif ne fait pas consensus.<sup>91</sup> Le fonctionnement des SCOP est régi par une série de lois, dont certaines concernent le droit commun des sociétés, d'autres le statut coopératif et d'autres encore uniquement les SCOP.<sup>92</sup> La loi du 19 juillet 1978 est la loi de référence : après le cadre général donné à la coopération par la loi du 10 septembre 1947, elle encadre spécifiquement le statut de la coopération de production et elle prime sur elle, car c'est la loi particulière d'une famille coopérative<sup>93</sup>. La loi de 1978 énonce les grandes règles de fonctionnement des SCOP : elle fixe le nombre minimum d'associés employés, instaure la possibilité de mettre en place un sociétariat obligatoire et crée la coopération entre SCOP, grâce à la création d'unions de SCOP.

---

<sup>91</sup> « L'existence d'un droit autonome nécessite :

- un corps de règles dérogatoires proposant dans son domaine sa propre catégorisation ;
- un ensemble de décisions éclairant les points les plus importants ;
- une théorie du droit en question scientifiquement construite par la doctrine, mettant en lumière, au-delà de la lettre des textes, la logique profonde du droit et sa relation dialectique avec les situations pratiques.

Le droit coopératif ne remplit pas toutes les conditions pour être un droit autonome, même s'il a vocation à le devenir. En effet, il existe un ensemble dérogatoire de règles, mais les décisions jurisprudentielles, bien que tendant à devenir plus nombreuses, sont encore limitées (les différends portent le plus souvent sur des points de droit commun) et les études à caractère scientifique restent rares. » In : Service juridique de la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production, *Guide juridique des SCOP*, Paris, Scop Edit, 2003, 621 p.13.

Dans une interview de François Espagne, ce dernier affirme cependant l'autonomie du droit des SCOP : « La loi de 1978 est-elle une pierre angulaire sur l'autonomisation du droit coopératif en général et du droit des Scop en particulier ? FE : Oui. Je défends l'idée que le droit coopératif est un droit autonome. Pour moi, une coopérative est une société sui generis, et une espèce distincte du genre "société commerciale". Mais ce genre ne s'autosuffit pas et doit emprunter au droit des sociétés. » In : Pierre LIRET, « Loi de 1978 : une étape essentielle de l'histoire des Scop », *Participer* n°600, Paris, juillet/ août 2003, pp.11-14.

<sup>92</sup> Sont applicables aux SCOP :

- la loi du 24 juillet 1867 sur la variabilité du capital ;
- la loi du 10 septembre 1947 sur la coopération ;
- la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales ;
- la loi du 4 janvier 1978 sur les sociétés civiles ;
- la loi du 19 juillet 1978 sur les SCOP ;
- la loi du 13 juillet 1992 sur la modernisation des coopératives.

<sup>93</sup> Cf. Article 2 de la loi de 1947 : « Les coopératives sont régies par la présente loi sous réserve des lois particulières à chaque catégorie d'entre elles. »

La législation spécifiquement applicable aux coopératives de production s'inspire des principes et idéaux coopératifs, comme la double qualité, la gestion désintéressée et démocratique de l'entreprise et l'impartageabilité des réserves, qui sont au cœur des débats théoriques et expériences pratiques depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle cherche, dans le même temps, à offrir un cadre performant pour des entreprises ancrées dans une économie capitaliste. La loi varie ainsi entre une posture idéaliste, qui énonce ce que devrait être une SCOP au regard d'une conception doctrinale exigeante, et une posture réaliste, qui prend acte du contexte d'intervention des SCOP et atténue sa spécificité de fonctionnement par rapport aux entreprises classiques :

Il y a en permanence, dans l'histoire du Mouvement coopératif, une hésitation entre deux attitudes : la première tend à réaffirmer la pureté des principes coopératifs, et donc à traduire au niveau légal l'idéal coopératif ; la seconde vise à tenir compte de la réalité multiforme et du degré de dévouement des coopérateurs, et en conséquence à aménager le statut en fonction des réalités.<sup>94</sup>

La loi de 1978 traduit nettement les principes coopératifs, dans leur pureté : « C'est une loi d'identité qui cherche à traduire en termes juridiques la doctrine coopérative la plus exigeante. »<sup>95</sup> Les deux textes de lois suivants, la loi du 12 juillet 1985 et la loi dite de modernisation du 13 juillet 1992, qui la remplace<sup>96</sup>, atténuent les caractéristiques coopératives affirmées dans le texte de 1978, pour leur offrir une plus grande souplesse. La loi est influencée, d'une part, par l'esprit global du droit des sociétés et, d'autre part, par des pratiques coopératives qui sont dans la nécessité de s'adapter aux contraintes des marchés.<sup>97</sup>

Soumises au même droit coopératif, les SCOP sont hétérogènes dans leurs pratiques et représentations. Héritier d'utopies et de vagues de création plurielles, le panel actuel des SCOP présente une grande diversité. Au sein de l'URSCOP Rhône-Alpes, de moyennes entreprises du bâtiment issues des années 1920 côtoient des établissements culturels, nés de l'incitation

---

<sup>94</sup> Service juridique de la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production, *Guide juridique des SCOP*, Paris, Scop Edit, 2003, pages 8-9.

<sup>95</sup> Service juridique de la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production, *Ibid.*, page 8.

<sup>96</sup> La loi de 1992 vient remplacer la loi de 1985, jugée trop complexe et, en raison de cela, peu appliquée.

<sup>97</sup> La Société Coopérative Européenne (SCE), née par le règlement européen du 22 juillet 2003, affirme les grands principes coopératifs, mais présente un grand nombre d'exceptions à leur application. Comme le souligne Philippe Marchand (in : Philippe MARCHAND, « Société Coopérative Européenne et principes coopératifs », communication disponible sur : <http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/marchand.pdf>), « Le règlement du 22 juillet 2003, portant statut de la SCE, ne propose pas [...] une nouvelle définition des principes coopératifs, et moins encore, ne les écarte. Ce qu'il modifie, au regard de la tradition coopérative, c'est leur force. Le règlement institue un droit coopératif supplétif, optionnel, et non pas impératif. C'est là, sans doute, sa caractéristique majeure. » Le statut de SCE participe donc de l'affaiblissement historique d'un droit coopératif identitaire.

ministérielle des années 1980 à adopter le statut coopératif dans ce secteur, et de petites structures de commerce équitable créées dans les années 2000.

Deux niveaux de diversité peuvent être distingués : il y a une diversité apparente et une diversité de fonctionnement. Nous entendons par diversité apparente la diversité liée à des qualités objectivables : taille, ancienneté, activité ou mode de création des SCOP.<sup>98</sup> Sur le territoire retenu, les SCOP les plus anciennes ont été créées dans les années 1920 et les plus récentes dans les années 2000. Elles emploient de deux à plusieurs centaines de salariés et opèrent dans des champs d'activité nombreux, parmi lesquels le BTP, les services intellectuels, l'ameublement, l'alimentation ou l'imprimerie.<sup>99</sup> La diversité d'activité est une particularité du réseau des SCOP ; elle tranche avec des modalités classiques de regroupement d'entreprises, qui s'effectue généralement par branche d'activité et non par statut. On distingue enfin quatre modes de création : la création ex nihilo, la reprise, la transformation et la mutation. Un certain nombre de corrélations s'exercent entre ces différentes qualités. Ainsi les SCOP du BTP emploient généralement plusieurs dizaines de salariés ; les SCOP de l'imprimerie sont nées dans les années 1960-1970 ; les nouvelles activités de commerce et de service nées dans les années 2000 sont le fait de créations ex nihilo. On remarque des vagues de création différenciées tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, qui voient éclore tel ou tel type de SCOP, pouvant être distingué sur la base de ces qualités.<sup>100</sup>

La diversité de fonctionnement, quant à elle, tient aux pratiques et représentations de la coopération de production, qui prévalent au sein de chaque SCOP. Elle est liée à la combinaison d'une série de facteurs : motivations de chaque coopérateur, habitudes de fonctionnement instituées, implications individuelles, sentiment d'appartenance à un groupe, faculté de gouvernance collective, qualités professionnelles des membres de la coopérative ou propension collective au risque. Cette seconde diversité se distingue de la première, mais interagit avec elle. La taille, l'ancienneté, l'activité ou le mode de création encouragent ou freinent certaines pratiques et représentations de la coopération, car le mode de fonctionnement d'une entreprise est pour partie lié à son histoire, aux contraintes et souplesses de son secteur d'activité et de sa taille<sup>101</sup>. Par exemple,

<sup>98</sup> Cf. Annexe 6, pour une présentation des données objectivables pour l'ensemble des SCOP du Grand Lyon. La taille est approchée à travers le statut SA ou SARL de la SCOP.

<sup>99</sup> Toutes les activités légales peuvent être entreprises en SCOP, exception faite de certaines activités réglementées.

<sup>100</sup> Le tableau présenté en Annexe 6 ne rend pas compte des vagues de création et de disparition de SCOP au fil de siècle ; il constitue seulement une photo du panel actuel des SCOP du territoire du Grand Lyon. Or de grandes SCOP passées ont fortement marqué l'histoire coopérative lyonnaise, s'inscrivant dans les vagues de création que nous décrivons ici.

<sup>101</sup> Les portraits d'entreprises en Annexe 15 pourront aider à comprendre l'activité et l'environnement économique des SCOP ayant fait l'objet d'un entretien.

les cloisonnements géographiques qu'implique une activité de BTP sur plusieurs sites limitent les temps d'échange entre les coopérateurs ; la création ex nihilo ne repose pas sur les mêmes motivations qu'une reprise d'entreprise en difficulté et crée une dynamique d'entreprise différente. La diversité objectivable des SCOP favorise donc une hétérogénéité de pratiques coopératives. Mais le premier type de diversité n'est pas complètement déterminant et c'est l'appropriation collective du statut de coopérative de production qui retient prioritairement notre attention.

Les SCOP actuelles bénéficient d'un institué coopératif, c'est-à-dire une tradition utopique et un cadre législatif favorable, tout à la fois empreint des grands principes coopératifs et assoupli pour permettre aux SCOP de s'adapter à leur environnement. Ce que nous nous proposons d'interroger dans cette deuxième partie, c'est la manière dont, dans ce cadre, les SCOP actuelles investissent leur statut et développent de nouvelles pratiques et représentations de la coopération. Nous chercherons à estimer dans quelle mesure, par leur vécu coopératif, elles concourent à définir un nouveau projet économique et social.

Nous nous appuyerons, pour ce faire, sur la série d'entretiens que nous avons réalisée. Notre étude se fera à travers le prisme de deux grands principes coopératifs : la gouvernance collective de l'entreprise et l'intercoopération, qui nous permettront d'approcher les SCOP dans leur fonctionnement interne et dans leurs rapports entre elles. Ces deux principes retiennent tout particulièrement notre attention en raison de leur récurrence dans les développements successifs d'utopies coopératives, leur transcription dans la loi, leur actualité et leur caractère transversal au sens où ils concernent l'ensemble des SCOP interrogées quelque soit le registre de leurs pratiques et représentations.<sup>102</sup> Le principe de la gouvernance collective sera analysé à partir de la notion de double qualité, c'est-à-dire le fait que dans une structure le bénéficiaire du bien ou service produit est également le promoteur du projet ; dans le cas d'une SCOP, la double qualité consiste dans le fait que le salarié est également l'associé de l'entreprise qui l'emploie. Nous distinguerons la dimension économique de la double qualité de sa dimension politique, la première étant liée à la possession d'une partie du capital de l'entreprise et la deuxième à l'exercice concret d'une forme de pouvoir.<sup>103</sup> L'intercoopération, quant à elle, signifie l'ensemble des relations développées entre les SCOP, pour promouvoir la coopération, les coopératives et leurs activités. Elle sera essentiellement

---

<sup>102</sup> Cf. Annexe 22 pour une présentation plus large des grands principes coopératifs.

<sup>103</sup> Nous reprenons les deux aspects de la double qualité mis en valeur par Jean-François Draperi : « la double qualité économique et politique [est] celle qui permet au travailleur ou à l'utilisateur d'être sociétaire participant à l'exercice du pouvoir », in Jean-François DRAPERI, « Au bénéfice de la crise ? Pour un projet d'économie sociale et solidaire », op. cit., p.19.

abordée dans le cadre de la coopération de production et à la marge avec les autres formes de coopération ou d'économie sociale. Nous distinguerons l'intercoopération institutionnelle ou verticale, qui s'exerce au moyen d'organismes de représentation et de développement dédiés, de l'intercoopération horizontale, qui recouvre les pratiques directement exercées entre SCOP.

## Chapitre 1. La gouvernance collective de l'entreprise

La double qualité consiste dans l'identité de personnes entre les salariés de l'entreprise et ses détenteurs de parts sociales. Elle repose sur l'idée que les travailleurs au sein de l'entreprise possèdent et gèrent collectivement leur outil de production. La loi de 1978, en créant un lien étroit entre contrat de société et contrat de travail, affirme la double qualité des salariés des SCOP. La loi de 1985 et la loi de 1992, aujourd'hui en vigueur, l'infirmement partiellement en permettant l'entrée de capitaux extérieurs. Une partie des parts sociales peut être détenue par des associés non salariés, personnes physiques ou morales. La loi de 1985 rend possible, pour les associés extérieurs, un vote en fonction du nombre de parts détenues, dans la limite de 50% des voix. C'est une entorse au principe démocratique un associé = une voix. La loi de 1992 reprend la notion de vote proportionnel au nombre de parts détenues pour les associés extérieurs, mais la limite à 35% des voix et à 49% des voix si les associés extérieurs sont des SCOP. Les salariés de la SCOP possèdent ainsi au minimum 51% des voix en Conseil d'Administration.

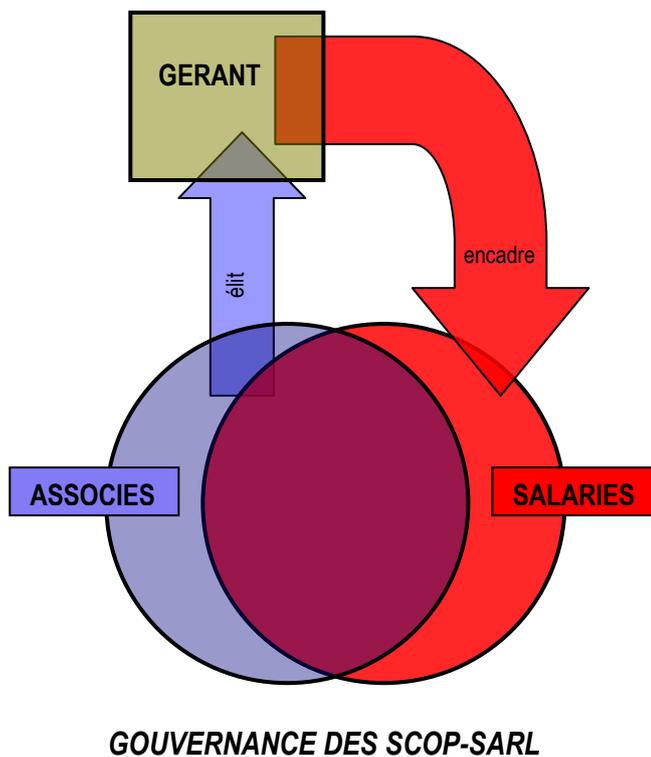
Sur l'agglomération lyonnaise, 88% des associés sont salariés de l'entreprise ; ils détiennent 92% du montant des parts sociales.<sup>104</sup> La détention d'une part sociale a deux principales conséquences : le droit de vote aux Assemblées Générales et le versement de dividendes, dont la part sur les bénéfices est fixée dans les statuts de la SCOP. Elles entrent en résonance avec les deux volets de la double qualité : son volet politique et son volet économique.

---

<sup>104</sup> Cf. Annexes 7 et 8.

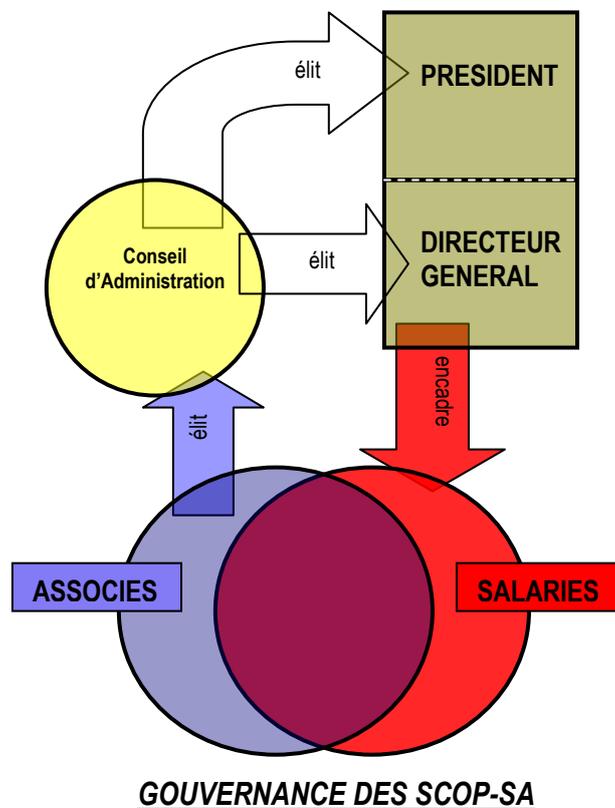
## Section 1 : La double qualité politique

La gouvernance des SCOP, telle qu'elle est prévue par la loi, peut être ainsi schématisée pour les SCOP-SARL :



Le corps d'associés et le corps de salariés sont, au moins pour partie, identiques. La SCOP peut embaucher des salariés, sans qu'ils ne deviennent de fait associés de l'entreprise. Des associés extérieurs peuvent détenir des parts sociales de l'entreprise. Le corps des associés, réuni en Conseil d'Administration, élit un gérant, qui a le pouvoir d'encadrer les salariés de l'entreprise.

La gouvernance des SCOP-SA, telle qu'elle est prévue par la loi, est un peu plus complexe. Nous nous proposons de la schématiser ainsi :



De même que pour les SCOP-SARL, le corps des salariés et celui des associés se confondent, au moins pour partie. La SCOP-SA peut embaucher des salariés, sans qu'ils ne deviennent associés, et ouvrir son capital à des associés extérieurs. Les associés, réunis en assemblée, élisent parmi leurs membres un Conseil d'Administration, composé de trois à dix-huit personnes. On distingue donc la fonction d'associé de celle d'administrateur. Le Conseil d'Administration élit un président et un directeur général en son sein. Il peut s'agir de la même personne, auquel cas cette dernière exercera les fonctions de président directeur général (PDG). Le directeur général a le pouvoir d'encadrer les salariés de l'entreprise.

La spécificité centrale de ces deux modes de fonctionnement, par rapport à un fonctionnement classique d'entreprise sociétaire, réside dans la superposition des fonctions de salarié et d'associé. Selon leurs statuts, les SCOP prévoient un sociétariat soit obligatoire, soit sur demande volontaire du salarié. Le facteur taille joue fortement. De petites SCOP, comme *Le compas* ou *Le restau*, dont les effectifs sont respectivement de onze et sept salariés, imposent un sociétariat

obligatoire. Pour le gérant de *Le compas*, le fait de devenir associé marque une implication du salarié dans le projet d'entreprise : « On a trois ans de présence pour s'associer. C'est dans nos statuts un motif de rupture de contrat. C'est un peu instinctif, savoir travailler pour la structure, avoir son autonomie. Mais il faut aussi savoir être souple. » Les statuts de *Le restau* rendent le sociétariat obligatoire au bout d'un an. D'après le site de l'URSCOP Rhône-Alpes, le taux de sociétariat des salariés, au bout de deux ans de présence, est de 83 %, dans les SCOP de la région.<sup>105</sup> Mais, d'après les données fournies par l'URSCOP<sup>106</sup>, sans tenir compte de l'ancienneté au sein de l'entreprise, nous calculons que 60% des salariés des SCOP de l'agglomération lyonnaise ne sont pas associés de l'entreprise.<sup>107</sup> Le principe de double qualité entendu dans le sens de la loi de 1992, c'est-à-dire comme la détention majoritaire des droits de vote au sein du Conseil d'Administration de l'entreprise par ses salariés, n'impose en effet aucune contrainte quant à la part de salariés sociétaires, parmi l'ensemble de ses salariés. Il est donc possible qu'une SCOP ait plus de salariés simples que de salariés associés et c'est globalement le cas, lorsqu'on compare le nombre total d'associés-salariés et de salariés simples des SCOP de l'agglomération.

Des disparités dans le sociétariat s'observent selon les secteurs d'activités. Le secrétaire général de la Fédération des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne explique ainsi : « Dans le BTP, on a moins d'associés que dans les autres SCOP. On a des effectifs à géométrie variable, donc moins d'associés. Il y a plus d'immigrés et plus de peu qualifiés, ça joue peut-être aussi. » Reprenant le schéma de la superposition incomplète des fonctions de salarié et d'associé, proposé ci-avant, nous nous proposons de différencier quatre grands types de SCOP, sur la base des effectifs associés et salariés des SCOP ayant fait l'objet d'un entretien.<sup>108</sup>

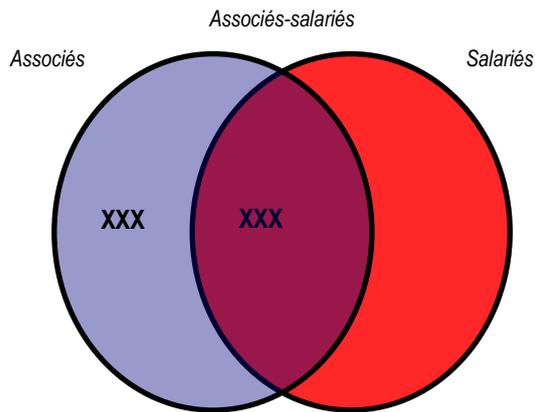
---

<sup>105</sup> Données 2008.

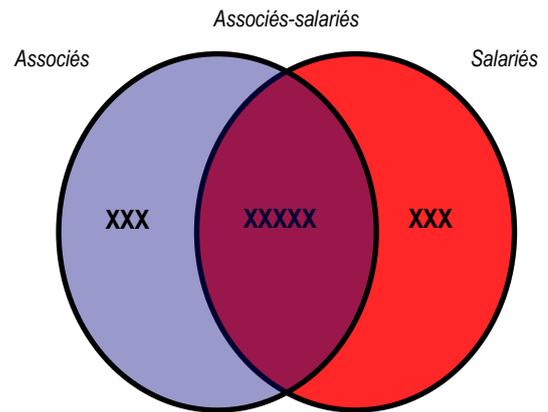
<sup>106</sup> Pour notre étude, l'URSCOP Rhône-Alpes nous a mis à disposition des données chiffrées sur l'ensemble de ses SCOP adhérentes sur l'agglomération lyonnaise.

<sup>107</sup> Cf. Annexe 8. Mis à part le facteur ancienneté dans l'entreprise, il est possible que la différence de chiffre puisse s'expliquer par la différence de territoire de référence, Région Rhône-Alpes et agglomération lyonnaise. Nous ne disposons pas de données sur ce point.

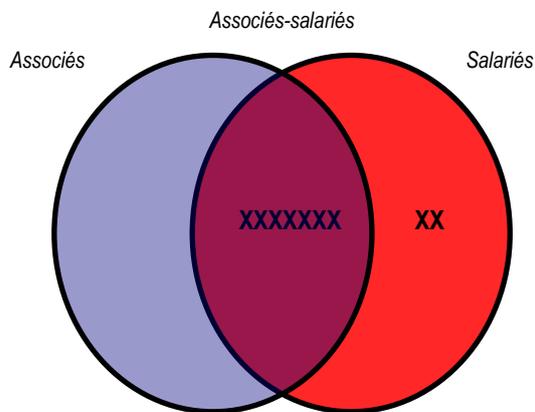
<sup>108</sup> Dans les schémas qui suivent, le nombre de croix permet de donner une idée des effectifs associés, associés-salariés et salariés simples. Ils ne révèlent pas la situation des SCOP ayant fait l'objet d'un entretien à l'unité près. Cf. Annexe 16 pour les données relatives à chaque SCOP.



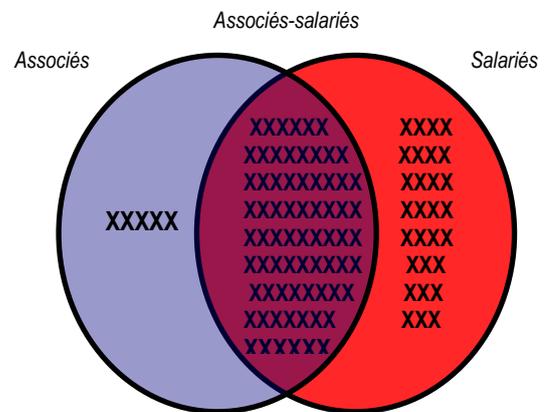
**SCOP sociétaire**



**SCOP mixte**



**SCOP employeuse**



**Grande SCOP mixte**

Ce que nous nous proposons d'appeler ici « SCOP sociétaires » sont des coopératives qui, de fait, excluent la fonction de salarié non sociétaire. C'est le cas de *Boutique et tic* et de *L'Orient équitable*, toutes deux très récentes SCOP-SARL opérant dans le domaine du commerce équitable. Ces deux entreprises partagent des motivations proches : le souhait de commercer avec des producteurs du Sud travaillant dans des conditions respectueuses de l'homme et la volonté de proposer des produits de qualité. Elles se structurent autour de quelques salariés porteurs du projet et d'un cercle d'associés personnellement connus, appuyant la démarche éthique de l'entreprise.

Les « SCOP employeuses » excluent, quant à elles, la fonction exclusive de sociétaire. C'est le cas des SCOP-SARL *Bijoux folie*, *Derrière la caméra* et *Le restau*, qui ont en commun d'être des SCOP à faible effectif, relativement récentes, créées par une partie de leurs salariés actuels. *Le*

*restau*, comme nous l'avons exposé précédemment, impose le sociétariat à ses salariés au terme d'un an. Le statut de salarié non associé, dans le fonctionnement de cette SCOP, n'est qu'un passage et la double qualité, s'appliquant à la fois à l'ensemble des salariés et à l'ensemble des associés, un principe essentiel, en adéquation avec son mode de gouvernance très participatif. La composition de *Derrière la caméra* repose sur le même schéma : un cercle restreint d'associés-salariés, composé des deux associés de départ rejoints par deux autres associés trois ans plus tard. En revanche, les actuels salariés non associés, qui représentent un équivalent temps plein, n'ont pas vocation à intégrer le noyau central, puisque ce sont plusieurs intermittents du spectacle embauchés ponctuellement. Le cas de *Bijoux folie* est quelque peu spécifique, puisque les deux associés actuels, qui ont en souvenir des difficultés de gouvernance au démarrage de l'entreprise, attendent aujourd'hui que la situation de l'entreprise se stabilise pour ouvrir à nouveau le sociétariat aux autres salariés de l'entreprise.

Les SCOP ici dénommées « SCOP mixtes » sont des SCOP de taille moyenne, qui mixent les constats précédents sur les « SCOP sociétaires » et les « SCOP employeuses ». *Le compas* et *Le Métropolitain* correspondent à ce cas de figure. La majorité des salariés sont associés de l'entreprise ; ceux qui ne le sont pas ont vocation à le devenir. Le gérant de *Le compas* imagine : « Si quelqu'un n'était pas associé à terme, chez nous, ça pourrait être conflictuel. » Quelques associés extérieurs détiennent des parts sociales de l'entreprise ; ils ont un lien historique avec la SCOP. Les associés extérieurs de *Le compas* sont des associés historiques de l'entreprise et ceux de *Le Métropolitain*, pour deux d'entre eux, des anciens salariés de l'entreprise.

Les « grandes SCOP mixtes » reproduisent le schéma des « SCOP mixtes », mais s'en distinguent par leurs effectifs et notamment par le nombre important de salariés non associés, qui n'ont pas forcément vocation à devenir associés de l'entreprise. *Un pas de côté*, *Le vert en baskets*, et *Lumière*<sup>109</sup> entrent dans ce cas de figure. Les coopératives d'activités du territoire, qui majoritairement salarient les entrepreneurs qu'elles hébergent et accompagnent, sans qu'ils ne deviennent associés, peuvent être intégrées à ce quatrième type de SCOP.

L'exemple de *Couleurs vives* doit, à notre sens, faire l'objet d'une attention particulière. Sur la base de ses effectifs sociétaires et salariés, nous pourrions l'intégrer dans les « SCOP mixtes », puisqu'elle compte quatre associés extérieurs, sept associés-salariés et trois salariés simples. Mais

---

<sup>109</sup> Nous n'avons pas de données sur le nombre d'associés extérieurs de *Ca coule de source* mais nous faisons l'hypothèse qu'elle constitue également une « grande SCOP mixte ».

il nous faut poser la question du dedans et du dehors de l'entreprise et nous intéresser aux personnes qui réalisent l'activité de peinture murale. Au tournant des années 1990, en phase d'expansion nationale de son activité, *Couleurs vives* est amenée à travailler avec un nombre important d'intermittents du spectacle, dont le statut requiert qu'ils soient embauchés pour un nombre imposé de contrats à l'année. Par souci de rationalisation de sa gestion, elle fait alors le choix de s'orienter vers des peintres indépendants, avec lesquels elle passe des contrats commerciaux. Elle a maintenu ce choix depuis. L'activité de la SCOP est donc aujourd'hui assurée comme suit. Les associés salariés exercent les fonctions de gérant pour deux d'entre eux, directeur artistique pour deux autres, responsable de la production, responsable de la communication et directeur administratif et financier. Trois autres salariés, qui ne sont pas associés de l'entreprise, occupent les postes de secrétariat, gestion logistique et assistance technique. Enfin, une quarantaine de peintres indépendants travaillent pour *Couleurs vives*, au moyen de contrats de type commercial. Une vingtaine, parmi eux, signent des contrats de manière régulière. Nous observons, dans cette organisation de la SCOP, que seul un noyau de personnes a accès au sociétariat de l'entreprise. Il s'agit des personnes historiquement porteuses du projet *Couleurs vives*, qui exercent aujourd'hui les fonctions de gérance et les fonctions associées à la gérance. Les peintres, qui sont au cœur de l'activité de fresque murale de *Couleurs vives*, ne sont quant à eux ni associés ni salariés de l'entreprise. Ils signent pour chaque nouvelle mission un contrat commercial. En décidant de recourir à des peintres indépendants, la SCOP externalise juridiquement sa production, tout en ayant concrètement son équipe privilégiée de peintres, dont elle fixe les tarifs journaliers. L'entretien que nous avons mené avec l'un de ses peintres révèle une rhétorique de l'opposition entre « nous » et « eux », qui témoigne de la complexe extériorité des peintres vis-à-vis de la SCOP.

Globalement, nous constatons donc un mouvement de la droite vers la gauche, dans notre schématisation, qui représente l'intégration progressive des salariés au sociétariat et la permanence des anciens salariés de l'entreprise en tant qu'associés. Mais ce constat n'est pas systématiquement vérifié.<sup>110</sup> Dans la gouvernance de la SCOP, se joue en effet une pluralité de mécanismes, fortement liés à l'histoire de la SCOP, comme l'achat de parts sociales par des associés extérieurs appuyant le projet, le blocage par une minorité de l'accès au sociétariat ou l'intégration plus ou moins rapide des salariés de l'entreprise au sein du cercle des associés. Pour faire apparaître la complexité de l'application du principe de double qualité politique, après avoir catégorisé les SCOP de

---

<sup>110</sup> On note à ce titre une inflexion légale. Le nombre d'associés minimum légal a fortement baissé. Il est aujourd'hui de deux en SARL (et sept en SA), contre quatre en 1978 et sept auparavant.

l'agglomération sur la base de leurs effectifs globaux, il convient donc de situer leurs pratiques sur différents curseurs.

**Paragraphe 1 : Coopératives d'actionnariat salarié vs. structures autogestionnaires**

Le directeur de l'URSCOP Rhône-Alpes relève deux types de SCOP<sup>111</sup> :

- des coopératives d'actionnariat salarié, dans lesquelles les cadres et agents de maîtrise, généralement d'anciens ouvriers, sont les principaux actionnaires ;
- des structures autogestionnaires, qui s'intéressent à la question collective et dans lesquelles le consensus est vraiment recherché.

Pour lui, entre les deux, se situent de nombreuses coopératives, notamment des SCOP du bâtiment.

Parmi les coopératives ayant fait l'objet d'un entretien, plusieurs correspondent au premier type de SCOP. Dans ces coopératives d'actionnariat salarié, deux types de pouvoir doivent être distingués : le droit de vote de chaque salarié associé de l'entreprise ; les rapports hiérarchiques entre l'ensemble des salariés. Comme l'actionnariat concerne majoritairement les cadres de l'entreprise, ces deux types de pouvoir ont tendance à se confondre. Certaines entreprises ménagent une marge, en cherchant à ce que l'ensemble des échelons de la hiérarchie participe au choix des grandes orientations de la SCOP. Un coopérateur décrit ainsi le double rapport de pouvoir qui s'exerce au sein de sa structure :

Avec la taille de l'entreprise, on a un mode de fonctionnement très classique, avec une équipe dirigeante qui pilote l'entreprise. Mais on a souhaité conserver des degrés de participation à tous les échelons. Sur les seize membres du Conseil d'Administration, la moitié appartient à l'équipe d'encadrement et la moitié à l'équipe technique.

*Un pas de côté*, qui figure au rang des coopératives d'actionnariat salarié, montre que des tensions naissent de cette marge : il y a une opposition conflictuelle entre le positionnement de salariés associés non cadres qui exercent un pouvoir ponctuel en Conseil d'Administration et le cadre hiérarchique quotidien. L'administrateur de la scène souligne la difficulté à limiter le champ d'application des deux types de pouvoir qui s'exercent dans l'entreprise, quand bien même ils concernent pour partie les mêmes personnes :

---

<sup>111</sup> Cf. table-ronde organisée par la Confédération Nationale des Travailleurs (CNT) sur le thème « La coopération de production : alternative ou intégration au système capitaliste ? », le 6 février 2010, à La Marmite à Lyon.

Le statut de SCOP est un statut intéressant car il permet l'implication des salariés mais c'est difficile à gérer. La collégialité n'est valable que pour certaines choses à certains moments. Il faut faire comprendre aux salariés qu'une SCOP ce n'est pas : tout le monde se mêle de tout.

Pour les SCOP-SA relevant de ce modèle, il convient de souligner que, dans le cas où les associés occupent tous les échelons de la hiérarchie, un resserrement sur les seules fonctions de dirigeant peut s'effectuer au niveau du Conseil d'Administration. L'exemple de *Lumière* l'illustre : « Sur quarante-six sociétaires, explique le PDG, environ dix ont des fonctions d'encadrement. Le reste, c'est du personnel sur les chantiers. » Mais le Conseil d'Administration est composé du PDG, des membres du bureau d'étude, des conducteurs de travaux, du comptable et de deux chefs de chantier. On fait le même constat pour le Conseil d'Administration d'*Un pas de côté* : il est composé d'un associé extérieur, du directeur, de l'administrateur et son adjoint, du secrétaire général, des deux chargés de relations publiques, du directeur de la communication et des relations extérieures, de l'attaché de presse, de l'adjoint à la programmation, du directeur technique et du directeur vidéo.

Les coopératives d'activités et d'emploi, dont le cœur de métier réside dans l'accompagnement à la création d'activités et l'outil majeur dans le cadre coopératif pour entreprendre, pourraient être positionnées sur le curseur au niveau des coopératives d'actionariat salarié. Ce sont en effet essentiellement les gérants, accompagnateurs et personnels administratifs qui sont associés de la coopérative, tandis que les entrepreneurs sont généralement salariés non associés. Deux remarques doivent venir compléter cette proposition. Premièrement, la relation entre l'équipe gérante et les entrepreneurs, de manière pratique, ne peut être qualifiée de hiérarchique : la coopérative est un outil au service des entrepreneurs. Ces derniers bénéficient de l'expertise de l'équipe gérante, dans le cadre des accompagnements, mais ils sont souverains dans leurs choix d'entreprise. Deuxièmement, il convient de distinguer la fonction de coopérative d'activités de celle de coopérative d'emploi. La coopérative d'activités a pour objectif de permettre à tout un chacun de pouvoir entreprendre, en testant son projet d'entreprise. Après quelques années au sein de la coopérative, l'entrepreneur la quitte généralement. Dans environ un tiers des cas pour chaque issue, il crée sa propre entreprise, il retrouve un emploi ou il n'aboutit ni sur une création ni sur un retour à l'emploi. Dans ce processus, l'entrepreneur n'intègre que très rarement la coopérative au titre d'associé. La coopérative d'emploi, en revanche, se propose d'être un cadre collectif pour entreprendre individuellement. Ses prétentions en termes de sociétariat sont beaucoup plus marquées. Elles se réalisent assez nettement pour les coopératives spécialisées, comme *La truëlle*,

qui compte pour le territoire lyonnais quatre entrepreneurs associés sur dix. En revanche, les entrepreneurs de l'ensemble des coopératives d'activités et d'emploi généralistes de l'agglomération sont très faiblement sociétaires. Un gérant de coopérative d'activités et d'emploi, promoteur de la fonction d'hébergement à long terme au sein de la coopérative, explique les difficultés auxquelles il se heurte :

On est là pour faire de l'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire mutualiser des moyens. Contrairement à des couveuses, on veut que les entrepreneurs restent, que leur passage dans la coopérative se fasse dans la longévité. Chez nous, seulement trois personnes sont venues par militantisme. Les gens apprécient les valeurs coopératives, mais en tant que consommateurs. On aimerait qu'il y ait plus d'associés. Des « parcours coopératifs » ont été mis en place en ce sens, mais c'est un échec.

Dans les coopératives qui se situent à l'intermédiaire entre des SCOP d'actionnariat salarié et des SCOP autogestionnaire, comme *Derrière la caméra* ou *Le compas*, il existe une hiérarchie mais la qualité du poste de travail et la participation aux prises de décision dans la gouvernance de la SCOP ne sont pas excluantes, puisque tous les salariés ont accès au sociétariat. Le gérant de *Le compas* appuie l'idée d'une identité de corps, entre salariés et associés :

Les deux volets de la double qualité, on ne fait plus tellement le distinguo entre les deux. On n'a pas de discours et de comportement revendicatif anti-direction. Les gens sont demandeurs d'information pour pouvoir prendre une décision, et ce n'est pas de l'ordre du contre-pouvoir. Partager les décisions, c'est important : que les gens prennent les décisions et se les approprient.

Dans ce mécanisme, la fonction exercée influe le positionnement dans les instances de pouvoir. Le gérant de *Derrière la caméra* explique : « Dans le Conseil d'Administration, pour les grandes décisions, chacun intervient au titre de sa compétence. » Les propos du gérant de *Le compas* vont dans le même sens : « Les salariés qui sont associés exercent toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Mais il y a des niveaux d'initiatives différents selon les postes. »

La SCOP *Le Métropolitain* correspond à la définition de la SCOP autogestionnaire proposée par le directeur de l'URSCOP Rhône-Alpes. L'un des cartographes raconte : « Pendant dix ans on a été huit personnes à peu près interchangeables en production. Il n'y avait pas de commercial, c'était plus une association d'indépendants. » La notion de métier est centrale : ce sont des professionnels exerçant le même métier qui s'associent. L'absence de différence dans les postes de travail et dans

les compétences des salariés conduit à une absence de pouvoir hiérarchique, une gouvernance collective de l'entreprise et une émulation dans le travail :

Les chefs de production varient. Sur une production parfois X bosse pour Y et inversement. On est très solidaire. On se pose des questions, on se critique beaucoup et ça fait partie du boulot. Sur des métiers comme les nôtres, il faut faire marcher le collectif.

Aujourd'hui sur dix salariés six sont cartographes. Leur mode de recrutement dans l'entreprise, située sur une niche d'activités, atteste également de l'importance accordée au métier :

Quand on recrute on fait attention à ne pas prendre des gens trop qualifiés car on a peur qu'ils s'en aillent. Aux entretiens d'embauche on ne parle pas trop du statut SCOP. Il y a des militants qui ne vont pas coller, c'est un souci au recrutement qu'on n'ait pas quelqu'un avec trop d'ego. Il n'existe pas de formation sur ce qu'on fait : la cartographie grand public. Il y en avait à la Sorbonne, mais c'est fini, donc on prend les gens et on les forme. S'ils s'en vont, après, c'est idiot ! C'est un investissement raté.

Les décisions et l'information se partagent en une réunion hebdomadaire :

On fait une réunion de production tous les lundi matin. On est tous présents, sauf l'assistant commercial et le commercial quand il n'y a pas d'information qui le concerne. C'est très important, notamment pour la mémoire collective. On gagne du temps à long terme. Personne ne perd du temps pour montrer qui est le chef.

C'est dans le même esprit que se projette *Recherches sociales*, pour sa future transformation en SCOP. Un de ses membres insiste sur la notion de métier : « La gérance tournante, c'est le mieux. C'est ce qu'on envisage. C'est plus facile quand il y a une similarité de fonction, comme dans un cabinet d'étude. »

La SCOP *Le restau* peut également être qualifiée de SCOP autogestionnaire. Absence de fiches de poste, tâches tournantes, recherche d'interchangeabilité sur les tâches et changement de gérance concourent à l'absence de pouvoir fondé sur la différence de poste de travail. Le mode de gestion très participatif s'exprime par des temps réguliers dédiés à la gestion collective de l'entreprise : « On se retrouve pour discuter, on a une réunion tous les jeudis, pendant deux heures. On prend les décisions la plupart du temps au consensus. Et puis on se retrouve aussi trois jours entiers par an. » Dans cette SCOP, le métier n'est pas l'élément fédérateur. C'est l'adhésion au

projet de la coopérative qui joue le rôle de socle commun : « On n'a jamais cherché des professionnels de la cuisine ou de la restauration, explique l'un des associés. On est parti sur les valeurs. »

### **Paragraphe 2 : Trajectoires de SCOP : de l'équipe initiale au développement de l'entreprise**

Le curseur « Coopératives d'actionnariat salarié vs. structures autogestionnaires » peut pour partie être croisé avec un curseur temporel, nous amenant à distinguer les fondateurs de la SCOP et les coopérateurs qui, au fil de son développement, rejoignent l'entreprise. Dans les entretiens menés, nous remarquons que les coopérateurs qui ont été embauchés par la coopérative après sa création ne connaissaient pas le statut SCOP avant de l'intégrer. Leurs motivations pour intégrer la SCOP sont liées à la recherche d'un emploi.<sup>112</sup> Le responsable de boutique de *Boutique et tic* explique : « Je suis entré en janvier 2006. Je ne connaissais pas le statut de SCOP. Ma motivation, c'était trouver un job. » L'intégration de *Lumière* par son actuel gérant repose sur la même ambition :

Je suis entré en 1975 avec mon CAP d'électricien. Lumière construisait ses nouveaux locaux. Moi je sortais de l'école et je bossais chez un artisan. Mon père a interpellé le dirigeant de *Lumière* de l'époque et c'est comme ça que j'ai intégré la coopérative.

Pour les fonctions de cadre, l'intégration de la SCOP par des personnes qui ne sont pas du métier est également liée à l'attrait de travailler en entreprise, plutôt qu'en cabinet, à l'activité et l'esprit de la coopérative. Le directeur administratif et financier de *Couleurs vives* raconte par exemple :

Je connaissais un membre de la coopérative. Et ils avaient besoin d'un comptable dans l'équipe. J'étais alors en cabinet comptable et travailler en entreprise m'a séduit, tout comme l'activité de murs peints. Je ne connaissais pas le statut de SCOP.

---

<sup>112</sup> Cf. Annexe 21. Le salarié saisonnier de *Ca coule de source* fait figure d'exception puisqu'il entretient des liens d'ordre personnel avec des membres du mouvement coopératif, antérieurs à son entrée dans la coopérative. Il connaissait donc le statut avant d'intégrer la SCOP. Mais sa motivation principale était similaire à celle des autres coopérateurs : trouver un travail. Ses liens avec des membres du mouvement doivent plutôt être entendus comme un facteur aidant à son embauche qu'une source de motivation pour intégrer spécifiquement une SCOP.

Le gérant de *Le compas* se souvient également :

Je suis entré en 2000. J'étais comptable. Je n'avais travaillé que dans des cabinets d'expertise, pendant dix ans. Je n'avais pas envie d'aller dans une grosse structure. J'avais envie de vivre l'entreprise, de toucher un peu à tout, la gestion, etc., car je n'avais jamais connu l'entreprise. Je ne suis pas venu à *Le compas* pour le salaire. Le dirigeant m'a inspiré confiance. On me proposait un poste assez polyvalent. Les SCOP, je ne connaissais pas du tout. Le dirigeant m'a filé de la documentation.

Le fait de n'avoir pas été présent au moment de la création de la SCOP et celui de ne pas connaître le statut de SCOP à son entrée dans la coopérative ne sont pas complètement déterminants dans l'implication dans le projet coopératif. Des « profanes » deviennent de fervents moteurs du projet coopératif de l'entreprise. « Coopérateur, on l'est au départ mais on ne le sait pas en entrant dans la boîte. », indique le gérant de *Lumière*, aujourd'hui fortement impliqué dans le mouvement. Le cartographe de *Le Métropolitain* interrogé met en avant une sorte de sélection naturelle. Seuls les tempéraments ou esprits coopérateurs restent au sein de l'entreprise :

Les personnes de l'antenne de Chambéry sont parties peu à peu. Ils n'avaient pas la même mentalité, pas les mêmes schémas collectifs. A quarante ans, ils voulaient tous changer de boîte. Ils n'étaient pas trop coopératifs.

Une autre approche des entrées et sorties de personnel dans les coopératives, plus positive que la notion de sélection naturelle, consiste ainsi à considérer que l'on ne naît pas coopérateur mais qu'on le devient, selon la formule usitée au sein du mouvement. Par la pratique, on se révèle coopérateur. Cette pratique est d'autant plus féconde que le projet coopératif est fortement entretenu au sein de la coopérative, les nouveaux arrivants s'acculturant au fil du temps, au contact de leurs collègues. Un gérant souligne l'importance des rapports hiérarchiques, qui structurent notre représentation des champs social et professionnel : « On a une société très pyramidale. Etre coopérateur ce n'est pas instinctif. » Le travail d'intégration et de pédagogie vis-à-vis des nouveaux venus est donc essentiel à leur appropriation d'un mode de fonctionnement marginal.

Dans la trajectoire de la SCOP et les parcours individuels, on observe globalement deux mécanismes opposés. Il y a, d'une part, de fortes possibilités d'évolution au sein de la coopérative, avec des personnes du métier qui gravissent les échelons hiérarchiques jusqu'à des fonctions

d'encadrement, soit progressivement, soit directement au moment de la création de la SCOP. Un coopérateur relate son évolution au sein de la SCOP :

J'étais conducteur de travaux, donc sur la production. Assez vite, j'ai pris des tâches de gestion et d'administration car personne n'assumait ces fonctions, à l'époque. A un moment, il a fallu faire un choix. Soit on externalisait, soit quelqu'un s'auto-formait. On a opté pour la deuxième hypothèse. Je me suis auto-formé et aujourd'hui je suis directeur administratif et financier.

Un gérant explique, se rappelant la phase de création de l'entreprise : « Je suis bijoutier à la base. J'ai acquis la compétence de gérant. » Autre exemple, la SCOP *Ca coule de source*, dont l'actuel dirigeant était un releveur d'eau à son compte, avant de créer l'entreprise avec un autre associé.

On note, d'autre part, des strates ou fractures, selon les cas, entre les fondateurs de la SCOP et ceux qui la rejoignent. Le cercle des premiers, moteurs du projet initial, peine à s'ouvrir aux seconds, recrutés sur leurs compétences techniques pour servir le projet. Malgré leur implication et leur fonction, ils ne sont pas pleinement associés aux discussions sur le devenir de l'entreprise. Ils conservent toujours un « temps de retard » sur les associés de départ. Un peintre indépendant travaillant pour *Couleurs vives* observe ainsi que, dix à quinze ans après leur arrivée, les administrateurs non fondateurs de la SCOP occupent toujours une place différente de celle des fondateurs, qu'il s'agisse de leur activité ou de leur influence dans les décisions :

Les directeurs artistiques [fondateurs de la SCOP] peignent de temps en temps. Ce sont surtout les indépendants qui peignent et ceux qui sont arrivés depuis dix, quinze ans. Si c'est un collectif qui dirige l'entreprise, c'est vraiment les deux chefs de projet, plus les deux directeurs artistiques, c'est-à-dire, les « vieux vieux » du projet.

Un coopérateur analyse l'origine de la crise traversée par sa coopérative : « Le quatrième gérant n'était pas un historique du projet. Il a eu du mal à avoir de l'autorité sur deux des historiques. Il a démissionné au bout de deux ans. » *Boutique et tic*, projet de magasin porté par plusieurs coopérateurs d'une autre grande SCOP, témoigne de la fracture qui peut s'instaurer entre un groupe de départ, porteur du projet, dont les membres ont l'habitude de travailler ensemble, et le personnel recruté pour mettre en place le projet. Le responsable de boutique, associé de la SCOP,

analyse la rupture entre le terrain, où il est quotidiennement seul, et le lieu de décisions, qui plus est géographiquement éloigné :

J'ai une grande autonomie dans le travail, dans la gestion au quotidien. Mais, pour les grandes décisions, les trois associés fondateurs se mettent d'accord déjà entre eux, donc les décisions sont toujours venues d'en haut. Il y a une opposition entre l'objet de la SCOP, qui est militant, et son fonctionnement, qui est comparable à celui d'une filiale.

Dans la trajectoire des SCOP, nous observons donc fréquemment une évolution d'un esprit autogestionnaire de départ vers des déceptions quand à la gestion collective concrète ou le sentiment que la gestion collective ne peut plus avoir cours, passée une certaine taille critique. Le fonctionnement de l'entreprise s'institutionnalise progressivement, sur la base des premières habitudes ou sur les compétences de départ de chacun, et se rapproche d'un fonctionnement classique. L'histoire de *Couleurs vives* en témoigne. Les pratiques de gérance tournante, au début de la SCOP, se heurtent aux contraintes de la production : « Ca permettait de connaître tous les rouages de l'entreprise. Mais ça demandait du temps. Et puis il y avait un problème de compétence. Les artistes ne sont pas des financiers. » La SCOP fait donc le choix d'aller vers une spécialisation des postes. Comme nous l'avons déjà souligné, la suite de son évolution est marquée par la constitution de strates dégressives de pouvoir, autour du noyau des coopérateurs historiques. *Le restau* illustre la difficulté à maintenir sur le long terme des pratiques de démocratie non représentative mais participative, quand la SCOP gagne en activité et en personnel. L'un de ses fondateurs analyse le délicat passage dans lequel se trouve aujourd'hui la coopérative :

La gérance a tourné. Il y a peu d'écrits, peu d'éléments figés. C'est fatiguant. On arrive à une étape charnière. On sert environ soixante couverts à midi, donc il faut que ce soit sérieux, qu'on trouve des solutions écrites.

A notre sens, dans l'expression de la double qualité politique se joue véritablement ce que nous nommons en introduction de partie « diversité de fonctionnement ». Il n'y a pas une manière d'appliquer la double qualité politique et de vivre le projet coopératif, mais une multiplicité d'attentions quotidiennement accordées – ou pas – à maintenir vivante la participation des tous les salariés à la gouvernance de l'entreprise. Elles se manifestent dans le fait de faciliter leur information sur l'organisation de l'entreprise et ses orientations, leur formation à la gestion de l'entreprise pour pouvoir décider en toute connaissance de cause, leur accès au sociétariat, leur intégration dans un collectif déjà constitué ou leur inflexion du projet coopératif initial.

L'ensemble des coopérateurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, fondateurs de leur SCOP ou non, interrogés sur leur possible retour vers une structure non coopérative dans l'avenir, nous ont répondu qu'ils ne le souhaitaient pas. Un coopérateur d'une cinquantaine d'années raconte : « C'est mon premier emploi. Je suis entré dans la SCOP vers trente ans, à sa création. Je suis un peu un produit de l'entreprise. » Un autre d'une soixantaine d'années retrace son parcours : « J'ai fait toute ma carrière au sein de la SCOP, jusqu'au poste de dirigeant. » Les raisons à rester sont variables ; il se dégage, notamment chez les nouveaux coopérateurs qui ont connu d'autres formes d'entreprises, un certain confort en termes de revenu, de relations dans l'entreprise et de participation aux décisions. Les conditions de travail et, pour les postes les moins qualifiés, la rémunération sont plus avantageuses qu'en société classique, laissant la place pour des comportements consuméristes ou opportunistes, parfois peu moteurs dans le projet coopératif

## Section 2 : La double qualité économique

Le principe de double qualité économique réside dans le fait que l'outil de production est collectivement détenu par les salariés. Il traduit l'association du capital et du travail, contraire à la dichotomie capital/ travail qui prévaut dans le système capitaliste. Dans les SCOP, les salariés sont propriétaires de l'entreprise qui les emploie.

Le statut de salarié, en droit français, renvoie au lien de subordination. Le salarié se soumet à une autorité ; il est jugé irresponsable pour les actes commis sous cette autorité. Le statut de salarié renvoie également à la notion de rémunération contre travail et à une série de droits économiques et sociaux, dont la protection sociale et les congés payés : autant d'avantages historiquement acquis, qui viennent compenser la mise sous tutelle dont fait l'objet le salarié. Le statut d'associé, quant à lui, fait référence à la propriété de l'entreprise et – ce qui le différencie du rentier – à la prise de risque liée à une activité entrepreneuriale. Classiquement, on considère que les dividendes viennent rémunérer cette prise de risque. Les fonctions de salarié et de sociétaire sont donc deux rôles complémentaires mais distincts, chacun possédant son propre mode de compensation des renoncements consentis.

La coopération de production prétend fusionner ces deux rôles, en permettant à un groupement de personnes d'entreprendre collectivement et de se rémunérer.<sup>113</sup> La souplesse législative liée à la propriété des SCOP facilite l'accès des salariés au sociétariat. En effet, même si ces montants ne suffisent généralement pas à financer l'entreprise<sup>114</sup>, la loi prévoit un capital minimal moins élevé que pour les SARL et SA classiques : 3 750 € pour une SCOP-SARL<sup>115</sup> et 18 500 € pour une SCOP-SA<sup>116</sup>. Autre élément, le capital est dit variable : il peut diminuer ou augmenter sans formalité d'enregistrement, conformément à la procédure prévue dans les statuts.

La double qualité économique se double de la question de la rémunération des différents facteurs de production sur les bénéfices ou excédents nets de gestion<sup>117</sup>. On remarque que, dans

<sup>113</sup> Historiquement la coopération a d'abord visé à abolir le salariat. On peut en revanche aujourd'hui parler de salariat dans les SCOP. Comme dans les sociétés classiques, les salariés des SCOP bénéficient d'un statut protecteur.

<sup>114</sup> Cf. Danièle DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, op. cit., p. 15 : « Il est [...] reconnu par tous que ces montants de capitaux ne sauraient suffire à l'installation et à l'alimentation d'un fonds de roulement nécessaire à la poursuite de l'activité. »

<sup>115</sup> Contre 7.500 € pour une SARL classique.

<sup>116</sup> Contre 37.000 € pour une SA classique.

<sup>117</sup> La seconde formule, celle d'« excédents nets de gestion », est généralement préférée par les coopérateurs interrogés.

l'histoire utopique coopérative, la fusion des qualités de salarié et de propriétaire de l'entreprise n'est pas entière, au sens où, même s'il y a identité de personnes entre ceux qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui la possèdent, le capital et le travail sont rémunérés sur les bénéfices à deux titres distincts. La devise coopérative, Capital/ Travail/ Talent, trouve son origine dans le familistère de Charles Fourier, qui imagine une répartition des profits de l'association scindée en trois parts inégales, proportionnelles au travail (5/12<sup>èmes</sup>), au capital (4/12<sup>èmes</sup>) et au talent (3/12<sup>èmes</sup>). Jean-Baptiste Godin reprend cette distinction. Il propose un mode de calcul de la répartition des bénéfices original, prenant appui sur le rapport entre le prix de location du travail – le salaire – et le prix de location du capital – le taux d'intérêt<sup>118</sup> ; il entend le talent comme la fonction de gérance de la coopérative. C'est donc au titre de salarié, d'une part, et au titre d'associé, d'autre part, que dans ces utopies les coopérateurs perçoivent des parts de bénéfices. La législation sur les SCOP reprend cette distinction. La répartition des excédents nets de gestion est fixée dans les statuts de la SCOP. Deux types de clés sont possibles : une clé fixe et une clé souple, cette dernière nécessitant un vote annuel du Conseil d'Administration pour déterminer la répartition exacte des excédents nets de gestion. Le partage doit obéir aux règles que nous présentons dans le tableau suivant<sup>119</sup> :

<b>Répartition des excédents nets de gestion</b>			
	<b>réserves</b>	<b>part travail</b>	<b>Dividendes</b>
<b>part légale minimale</b>	16% des excédents nets de gestion	25% des excédents nets de gestion	
<b>part légale maximale</b>			* 1/3 des excédents nets de gestion * la part des bénéfices mis en réserves * la part des bénéfices en part travail

Les réserves rémunèrent l'outil SCOP, c'est-à-dire qu'elles offrent à l'entreprise les moyens de sa pérennité et de son développement. Elles sont impartageables : elles restent dans l'entreprise et, en cas de liquidation de la société, doivent être reversées à une autre SCOP.<sup>120</sup> La part travail<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Cf. Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1904-1926*, op. cit., p. 231 : « Godin dit : "Comment évalue-t-on le service rendu à l'entreprise par le capital ? On le mesure par l'intérêt." Eh bien, de même pour le travail : comment faut-il mesurer le service rendu à l'entreprise ? Par le salaire. Le salaire est le prix de location du travail, de même que l'intérêt est le prix de location du capital. Et par conséquent, quand on compare ces deux facteurs, il ne faut pas comparer, comme on le fait dans toutes les entreprises qui pratiquent la participation aux bénéfices, d'une part le chiffre du capital en principal, d'autre part le montant des salaires, car ce sont là deux quantités hétérogènes ; il faut comparer des éléments homogènes, c'est-à-dire le prix de location du capital, qui est l'intérêt, et le prix de location du travail, qui est le salaire, et faire la division des profits au prorata de l'importance de chacun des deux facteurs. Or, il est clair que ce mode de calcul change de tout au tout les résultats. »

<sup>119</sup> Nous ne distinguons pas, à l'intérieur des réserves, le 1% des excédents nets de gestion dédié au fonds de développement.

<sup>120</sup> Cf. Danièle DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, op. cit., p.17 : « En cas de liquidation d'une SCOP, l'actif net qui subsisterait après remboursement de toutes les dettes ainsi que des parts sociales – à leur valeur d'achat –

profite à l'ensemble des salariés, associés ou non de l'entreprise. Sa répartition, fixée par l'article 33 de la loi de 1978, peut se faire sur la base de trois critères – salaires perçus, temps de travail fourni et égalité – qui peuvent être mixés ; un coefficient d'ancienneté est également applicable. Les dividendes sont attribués aux associés de la SCOP, salariés ou non de l'entreprise. En Rhône-Alpes, en moyenne 39% des excédents nets de gestion sont mis en réserve, 42% rémunèrent le travail et 19% sont versés sous la forme des dividendes.<sup>122</sup>

Les acteurs de la coopérative peuvent donc percevoir une part des excédents nets de gestion à deux titres : celui d'associé et celui de salarié. Dans le contexte de l'agglomération lyonnaise, que nous avons décrit précédemment, la distinction de ces deux titres est d'autant plus remarquable qu'ils concernent des ensembles de personnes différents. Les associés extérieurs perçoivent les dividendes ; les associés-salariés : les dividendes et la part travail ; les salariés simples : la part travail. La double qualité économique, comme la double qualité politique, pose ainsi les questions de l'accès au sociétariat et de la présence d'associés extérieurs.

Il s'agit donc ici d'analyser la posture des coopérateurs comme agents économiques au sein de l'entité SCOP et d'apprécier l'originalité de cette posture par rapport aux deux fonctions classiques que nous avons rapidement décrites. Nous nous intéresserons prioritairement aux associés-salariés, mais également aux associés extérieurs et salariés simples de la SCOP. Comme précédemment, pour montrer la complexité de l'application du principe de double qualité économique et la diversité des rôles endossés par les coopérateurs dans les échanges dont la SCOP est le théâtre, nous nous proposons de situer les pratiques observées sur une série de curseurs.

### **Paragraphe 1 : Salariés vs. associés**

La figure de salarié et celle d'associé prédominent tour à tour certaines phases ou pratiques de la vie des SCOP, au détriment de l'autre. Le statut de salarié est particulièrement valorisé à la création des SCOP, dans les cas de reprise d'entreprise en difficulté. C'est l'assurance d'être salarié

---

revient à une autre coopérative, à une personne morale ou à une œuvre d'intérêt général sans but lucratif. » En amendant le principe d'intangibilité de la forme coopérative, la loi de 1992 permet à la marge l'appropriation des réserves par les associés de l'entreprise.

<sup>121</sup> 98% des SCOP françaises ont signé un accord de participation, qui leur confère une fiscalité spécifique, d'après : Pierre LIRET, Dossier de presse : *Développer des coopératives de services à la personne*, SCOP Entreprises, 24 juillet 2006. On parle alors indifféremment de « participation » ou de « part travail ». Cf. Annexe 23 sur les obligations relatives aux excédents nets de gestion, avec ou sans accord de participation.

<sup>122</sup> D'après site de l'URSCOP – données 2008.

qui prime alors. Une continuité s'exerce entre l'ancien statut de salarié, qui permet de bénéficier de compensations financières au moment du licenciement, et le nouveau statut d'associé-salarié de la coopérative : les repreneurs versent au capital de la nouvelle entreprise leur prime de licenciement et s'assurent une protection sociale en cas d'échec de la reprise. Un gérant explique :

On s'est monté en SCOP parce que la reprise d'entreprise avec le statut SCOP offre des garanties financières. On n'avait pas d'argent. Et si ça ne marchait pas au bout de trois ans, parce qu'on n'avait aucune expérience en gestion et que c'était un challenge, on ne risquait rien. On pouvait toucher les Assedic, même le gérant. L'investissement n'était pas très lourd. On a financé le démarrage de l'entreprise avec des aides à l'essaimage, une enveloppe de la maison mère pour le fond de roulement, des primes de licenciement et un prêt.

Les souvenirs d'un autre gérant corroborent ce constat. Il décrit le plan de financement de reprise de l'entreprise sous forme coopérative :

On n'avait pas d'investisseur extérieur. Les gens en interne n'avaient pas non plus les moyens financiers de reprendre majoritairement l'entreprise, d'où le statut de SCOP. Ce n'était pas par militantisme. Nous n'avions pas beaucoup d'alternative. Les six mois d'indemnités Assedic ont été versés au capital de la SCOP.

L'entretien mené avec un saisonnier de *Ca coule de source*, salarié non associé de l'entreprise, met en évidence les avantages retirés du statut exclusif de salarié, à la fois la protection sociale entre deux saisons et le niveau de la rémunération, dans une entreprise dont la politique salariale est plutôt avantageuse aux yeux de l'interrogé. Dans cet exemple, le positionnement du salarié est comparable à celui des saisonniers ou intérimaires travaillant dans des entreprises classiques<sup>123</sup> :

Ma motivation c'est le salaire. Je me fais quatre mois de salaire<sup>124</sup> en deux mois de travail, avec les primes de déplacement et les heures supplémentaires. Et puis saisonnier ça laisse du temps à côté. Et je touche le chômage les mois où je ne travaille pas.

---

<sup>123</sup> Exception faite de l'entretien mené avec un membre de *Recherches sociales* – entretien 17 – qui a essentiellement porté sur le projet de création SCOP et non sur la situation de salariat au sein de la CAE *La marmite aux idées*, nous n'avons pas mené d'autre entretien avec des salariés non associés. Nous faisons l'hypothèse que ce que nous constatons dans le cas de ce salarié saisonnier pourrait être vérifié avec d'autres exemples de salariés en SCOP, mais peut-être de manière moins marquée s'agissant de permanents.

<sup>124</sup> Au sens où : deux mois de salaire permettent à ce salarié de couvrir ses besoins pour quatre mois.

Au cours de la vie de la SCOP, dans les situations économiquement difficiles, les associés-salariés sont à l'inverse avant tout dans la position d'associés, assumant financièrement le risque de l'activité entrepreneuriale. Un coopérateur raconte le sursaut de l'équipe, suite au chiffrage du solde négatif de l'entreprise :

Avec les problèmes de gérance, on a fait des déficits. Ca a fait flipper les salariés. Ils se réunissaient sur l'autoroute, à mi-chemin entre nos deux sites. Ca parlait de licenciements. Au moment du départ des deux cogérants, il y avait 130 000 euros de dette. Il a fallu combler le trou. On l'a fait en un an et demi.

Pour durer dans les phases économiques plus tendues, les coopérateurs consentent parfois des efforts sur leur rémunération, comme l'explique un comptable interrogé : « A un moment, pour renforcer les fonds propres, on convertissait une part de la participation en part sociale. » Autre exemple, celui de *Le compas*, dont les membres ont récemment fait le pari d'investir dans une nouvelle presse plutôt que de licencier une partie du personnel :

Les gens ont abandonné leur treizième mois l'année dernière pour acheter une machine et donc éviter des licenciements. On a acheté une presse quatre couleurs. Ca représente 300 000 euros d'investissement.

Le gérant de *Le compas* ajoute : « Les gens n'auraient pas pensé à aller vers ça initialement. » Cette appréciation doit retenir notre attention, pour une coopérative dont on remarque que, comme dans les deux exemples précédents, elle est une SCOP de petite taille, dont la part de salariés non associés est très faible. Le propos du gérant met en évidence l'emboîtement des rôles de salarié et d'associé. Concernant le parcours des coopérateurs, en effet, les salariés non fondateurs de la SCOP, en devenant associés de la coopérative qui les emploie, changent de comportement ; ils adoptent la stratégie de co-entrepreneurs, assumant un risque ou un aléa auquel ils n'auraient pas imaginé s'exposer quelques années auparavant, en entrant dans l'entreprise. Concernant le mélange des fonctions, nous voyons que la position d'employeur – et donc de potentiel licencié – se heurte à la fonction d'employé occupée par les mêmes personnes, d'où la grande importance accordée à la sauvegarde de l'emploi, dans les choix d'entreprise.

Certains comportements observés dans les SCOP relèvent ainsi plus typiquement de la fonction d'associé ou de celle de salarié. Mais émergent des pratiques dans lesquelles les deux rôles des associés-salariés, pour différents qu'ils soient, se cumulent et se coordonnent.

## **Paragraphe 2 : Coopératives patrimoniales vs. coopératives d'usage**

En nous intéressant à la question de la rémunération sur les bénéfices, nous voulons ici montrer que la combinaison des figures d'associé et de salarié peut se manifester de plusieurs manières. Nous distinguons ici la « coopérative patrimoniale » et la « coopérative d'usage », comme deux pôles pour situer les pratiques observées. Nous entendons par « coopérative patrimoniale » une SCOP qui a pour objectif et pour pratique de rémunérer ceux qui la détiennent, c'est-à-dire ses associés, majoritairement salariés. Nous entendons par « coopérative d'usage » une SCOP dont les bénéficiaires se positionnent comme usagers – et non comme détenteurs, même si certains le sont.

Considérons l'approche patrimoniale. Il n'est pas contradictoire de souhaiter la réussite économique de son entreprise pour percevoir des dividendes et de souhaiter la réussite économique de son entreprise pour percevoir une part travail. La SCOP présente en ce sens l'attrait d'un possible double complément de rémunération, pour les associés-salariés.<sup>125</sup> De par leurs deux fonctions, ils ont un intérêt convergeant vers la réalisation de bénéfices et, pour ce faire, à l'implication de leur personnel. Or, ils sont salariés de leur entreprise. On observe ainsi une implication accrue des associés-salariés, dans leurs fonctions professionnelles. L'identité de personnes entre les associés et les salariés est facteur de performance, liée au souci de dégager des bénéfices. Un coopérateur relève : « L'investissement des personnes est proportionnel à la part de capital qu'elles détiennent. »

Dans ce schéma, le rôle d'associé a tendance à primer sur celui de salarié, comme en témoigne un dirigeant, commentant les statuts de son entreprise :

En 2003, nous avons changé nos statuts, pour avoir une clé variable. Ça nous permet, en fonction des résultats, d'avoir une certaine cohérence par rapport aux années et de ne pas démolir la partie dividendes.

---

<sup>125</sup> Cf. Annexe 19 pour une présentation de la répartition des excédents nets de gestion des SCOP ayant fait l'objet d'un entretien. La même remarque que précédemment s'impose : compte tenu du statut des personnes interrogées, nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour analyser les tensions éventuelles entre associés, associés-salariés et salariés simples, relatives à la répartition des excédents nets de gestion.

Dans cet exemple, on voit que, dans la limite des règles applicables à la répartition des excédents nets de gestion, une primauté est accordée aux dividendes sur la part travail : pour « ne pas démolir la partie dividendes » il est à l'inverse nécessaire de rogner la part travail<sup>126</sup>.

Dans ce mécanisme, une séparation se dessine entre les salariés simples et les associés-salariés. Nous voyons s'exprimer une forme de privilège envers les associés-salariés, qui sont généralement plus anciens dans la coopérative. L'importance accordée au montant des dividendes est sans doute aussi liée à la fréquente présence d'anciens salariés au sein du Conseil d'Administration des SCOP. Comme il est interdit de réaliser une plus-value sur les parts sociales d'une coopérative, il est difficile de trouver un repreneur. Au moment de quitter leur poste, les anciens salariés restent ainsi souvent associés de la SCOP. Les dividendes qu'ils perçoivent constituent une forme de compensation par rapport à un fonctionnement classique de revente des parts sociales.

Le peintre travaillant régulièrement pour *Couleurs vives*, avec lequel nous nous sommes entretenus, interroge les motivations actuelles des membres de l'équipe, en mettant l'accent sur les rémunérations complémentaires dont bénéficient les associés de l'entreprise :

A l'époque où ils sont allés au Mexique, au début, ils faisaient des petits murs. Il y avait un but social. Ce n'était pas pour faire du fric. Aujourd'hui c'est différent. Le directeur artistique gagne 2 800 euros par mois, mais il y a les primes.<sup>127</sup> Il n'y a plus du tout un rôle social. Ce qu'ils cherchent aujourd'hui, ce sont les gros contrats. En France il n'y a plus de fric, donc il faut aller le chercher ailleurs : en Chine, en Russie où on a bossé pour un milliardaire.

La faible rémunération du capital peut éventuellement être une cause de départ de certains coopérateurs, comme en fait l'hypothèse le gérant de *Bijoux folie* :

En phase de démarrage, on mettait 75% des bénéfices en réserve et 25% en participation. Cette répartition a pu être une cause de départ de certains associés initiaux.

Nous observons ainsi, dans certaines SCOP, une recherche de lucrativité de la part de ses membres, qui peut être liée à leur parcours dans l'entreprise : rôle fondateur ; ancienneté. Il s'agit

<sup>126</sup> A moins de rogner les réserves, hypothèse valable dans la mesure où les réserves de cette SCOP sont fixées à 42,5% des excédents nets de gestion, soit bien au-delà du minimum fixé par la loi.

<sup>127</sup> Par primes, notre interlocuteur entend la part travail et les dividendes.

cependant d'une lucrativité limitée<sup>128</sup>, dont la part dans les excédents nets de gestion est strictement encadrée par la loi. Sur la base des données chiffrées dont nous disposons<sup>129</sup>, nous pouvons calculer le montant annuel de dividendes et le montant annuel de part travail, perçus en moyenne par les associés et les salariés dans les SCOP ayant fait l'objet d'un entretien. Dans plusieurs exemples, les dividendes et la part travail sont nuls : c'est le cas pour *L'Orient équitable*, *Le compas* et *Le restau*. Les dividendes moyens oscillent, pour les SCOP restant, entre 1 000 et 4 000 euros par associé<sup>130</sup> ; la participation se situe entre 1 700 et 5 500 euros par salarié. Ces chiffres nous amènent à nuancer la fonction patrimoniale des SCOP, en comparaison d'autres types de rémunérations hors du champ coopératif. On remarque également que les montants de participation par tête sont supérieurs aux montants de dividendes par tête.

La propriété de l'outil de production suscite une implication qui nous semble dépasser la recherche de retour sur investissement. Comme le souligne Aké G.-M. N'GBO, « La nature spécifique des coopératives de production françaises (mélange de propriété privée et collective) ne suffit pas à expliquer les différences d'efficacité productive au sein des SCOP étudiées. »<sup>131</sup> L'entretien mené avec un coopérateur met en évidence la responsabilisation engendrée par la propriété de l'outil de production, dans un complexe jeu de transactions pratiques et financières :

Etre en SCOP nous a permis de durer et de nous développer car il y a une responsabilisation des salariés au niveau pratique. Et au niveau financier, ce qui n'est pas forcément positif. Et puis il y a une répartition des résultats qui est motivante, avec la participation et les dividendes. Plus l'intéressement des salariés.

Etre coopérateur, c'est devenir propriétaire d'un outil de production collectif mais c'est aussi acquérir un état d'esprit spécifique, constructif, respectueux de son environnement humain et matériel, comme le suggère la formule « responsabilisation au niveau pratique ». Dans plusieurs autres coopératives, la responsabilisation des coopérateurs prend les accents d'une forme de management participatif, dans lequel la propriété de l'entreprise se conjugue avec une incitation à une grande disponibilité. Un associé d'une grande SCOP explique :

---

<sup>128</sup> A ce titre, les SCOP font exception dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, caractérisé par le principe de non-lucrativité.

<sup>129</sup> Montant et clé de répartition des excédents nets de gestion ; effectifs associés et salariés.

<sup>130</sup> Nous excluons de ce propos *Bijoux folie*, qui au moment de l'entretien était sur le point de changer la clé de répartition de ses excédents nets de gestion.

<sup>131</sup> Aké G.-M. N'GBO, « L'efficacité productive des SCOP françaises : estimation et simulation à partir d'une frontière de production stochastique », *Revue économique*, Vol. 45, n°1, 1994, p.124, disponible sur : <http://www.persee.fr>

Notre réussite est liée à l'implication des gens dans leur fonction : les gens sont prêts à faire des déplacements, à avoir des horaires élastiques. Ils ont une grande disponibilité. Ils sont attachés à l'entreprise. En contrepartie, il y a des niveaux de participation et d'intéressement importants. Dans notre mode de fonctionnement, on incite à avoir un état d'esprit de travail spécifique, favorable à une grande disponibilité.

Le gérant d'une SCOP d'une dizaine de salariés se félicite, en des termes assez similaires, de la réactivité que la disponibilité des salariés offre à l'entreprise :

La réactivité ici c'est environ trois jours. C'est une de nos forces. Les gens sont polyvalents. S'il y a besoin, tout le monde va à l'atelier. La SCOP, ça rend plus réactif. Dans une autre structure ça ne serait pas possible et puis on n'aurait pas le droit : la disponibilité des gens, elle est volontaire ici. Si on n'était pas une SCOP, on serait mort.

Polyvalence, souplesse horaire et lien affectif vis-à-vis de l'entreprise sont les maîtres mots de cette forme de management. L'implication s'exerce aussi sur des gestes responsables du quotidien que les salariés consentent à réaliser. Un gérant raconte en ce sens : « Depuis trois/quatre ans, on n'a plus d'entreprise de nettoyage : on a gagné 5 000 euros, chacun nettoie son espace de travail. » Entre facteur de responsabilisation et outil de management, la frontière est parfois ténue. Un coopérateur impliqué dans le mouvement coopératif fait le point sur l'efficacité économique des SCOP et souligne l'ambivalence idéologique d'un projet participatif :

Le choix du statut SCOP n'est pas lié à un choix politique. Je pense que les entreprises iront vers ça un jour ou l'autre. Le capitalisme doit aller vers ça s'il veut des salariés motivés. Il faut mettre le capital et le travail ensemble, comme le préconisait de Gaulle avec la participation : ce n'est pas une idéologie de gauche ! Le plus intéressant dans la SCOP c'est l'efficacité économique. Le gros avantage c'est qu'on est tous responsable. Il y a des gens qui n'oseraient pas créer une boîte seul. Mais attention, on parle ici d'une petite SCOP avec des gens financièrement intéressés.

A l'opposé de la conception patrimoniale de la SCOP, la coopérative peut être entendue comme une société d'usage, un outil au service de ceux qui en ont l'usage et non de ceux qui le possèdent. Cette approche repose sur l'idée que la coopérative rend à ceux qui l'utilisent – salariés ; clients ; territoire – un service supérieur à l'intérêt de ses propriétaires, qu'il s'agisse de la création d'emplois pérennes, de la production d'un bien ou de la réalisation d'un service répondant aux

besoins du territoire. La coopérative doit donc être protégée des ambitions pécuniaires de ses propriétaires, pour perdurer dans le temps.

Deux règles juridiques viennent appuyer cette conception. Premièrement, il est impossible de réaliser une plus-value sur les parts sociales, au moment de la vente. La propriété d'une part sociale n'est donc pas monnayable en soi, mais seulement dans son exercice, dans la mesure où le capital investi est rémunéré par les dividendes. Deuxièmement, la mise en réserves d'une partie des bénéfices est obligatoire. L'entreprise est ainsi elle-même propriétaire d'une partie de ses fonds, non divisible entre les associés. Ce mécanisme sert la durabilité de l'entreprise, au fil des générations de coopérateurs.

La perception de la coopérative comme société d'usage prévaut dans la SCOP *Le restau*. L'un de ses associés-salariés, listant les trois objectifs alloués à la coopérative, en décrit le projet a-capitaliste :

Les trois objectifs de *Le restau*, c'est de proposer des produits de qualité le moins cher possible, de financer une production artistique avec les bénéfices dégagés et d'assurer le bien-être social des salariés de la structure, à travers des semaines de trente-neuf heures, six semaines de vacances, un salaire sur la base du SMIC et des augmentations au fil des ans.

Nous remarquons ici la pluralité des acteurs que le projet économique cherche à satisfaire : les salariés, mais aussi les consommateurs, avec des exigences de qualité et de prix à leur égard. Les excédents dégagés sur l'activité de restauration viennent compenser le déficit réalisé par l'activité artistique, et ce de manière pérenne ; le modèle économique de la SCOP trouve ainsi un équilibre entre des services excédentaires et une activité, culturelle, sociale et festive, non rentable, mais qui permet de créer du lien social dans un quartier populaire et métissé, conformément au projet social de *Le restau*. Quant à la rémunération des salariés, elle est minimale ; la limitation du temps de travail – plus que la rémunération – participe au « bien-être social » des salariés. *Le restau* porte ainsi un projet collectif, dont l'économie repose sur la prise en compte des besoins et ressources des différents acteurs qu'il met en scène : le cercle des salariés ; les clients ; les habitants du quartier. Notre interlocuteur conclue : « Ici l'argent est un moyen et non une fin ». Le statut de *Le restau* prévoit une répartition des excédents nets de gestion à 16% en réserves, soit le minimum légal, 84% en part travail, soit le maximum possible, et 0% en dividendes. Comte tenu de

l'absence de rémunération du facteur capital, les associés-salariés<sup>132</sup> et les salariés simples<sup>133</sup> touchent la même part sur les bénéfices<sup>134</sup>. Il n'y a pas, à court terme, de privilège lié à la propriété.<sup>135</sup> Quant au long terme, *Le restau* abonde des comptes associés pour rendre ses membres égalitaires au niveau du capital.

Dans les SCOP observées, la répartition des excédents nets de gestion s'articule avec des discours pluriels sur le rôle spécifique des coopérateurs, ni seulement salariés, ni seulement associés de l'entreprise. On observe des pratiques et discours qui valorisent plutôt la fonction patrimoniale des coopérateurs : propriétaires de leur propre outil de production, ils cherchent un retour sur investissement ; ils témoignent aussi de formes de responsabilisation et d'attachement, qui peuvent être encouragées par des procédés managériaux. D'autres pratiques et discours mettent l'accent sur l'usage collectif et pérenne d'un outil collectivement détenu. La double qualité d'un groupe de personnes nominativement connues s'efface devant la question du service rendu au territoire.

---

<sup>132</sup> Il n'y a pas d'associé extérieur dans cette SCOP.

<sup>133</sup> Comme souligné précédemment, au terme d'un an les salariés doivent devenir associés de *Le restau*.

<sup>134</sup> Sous réserve du recours au critère d'ancienneté et des critères de répartition de la part travail, choisis par cette SCOP.

<sup>135</sup> Ils perçoivent également tous des salaires très proches. Les différences entre salaires sont le fruit des augmentations annuelles salariales. La rémunération de l'ensemble des salariés et des associés-salariés – salaire et part travail – est donc quasiment similaire.

## Chapitre 2. L'intercoopération

### Section 1 : L'intercoopération institutionnelle

Le mouvement des SCOP est composé de quatre types d'acteurs : les SCOP ; le réseau des Unions Régionales ; les trois fédérations professionnelles de SCOP et la Confédération Générale des Sociétés Coopératives (CG SCOP).

Les douze Unions Régionales de SCOP (URSCOP) sont issues des Fédérations Régionales créées en 1937. Consacrées par la loi de 1978, elles assurent des missions de représentation locale de leurs entreprises adhérentes, d'accompagnement à la création ou au développement, de promotion du statut et de lieu d'échange et de mise en réseau.<sup>136</sup> L'Union Régionale des entreprises coopératives de Rhône-Alpes est constituée sous la forme d'une association, à laquelle peuvent adhérer les SCOP du territoire. Elle s'est dotée d'une association de moyens, AGF SCOP (Appui Gestion Formation), au travers de laquelle elle facture ses prestations individualisées. Son équipe salariée, une douzaine de personnes, s'organise en deux pôles, respectivement dédiés à la création d'entreprises et à l'accompagnement des entreprises existantes, avec un portefeuille de SCOP attribué à chaque consultant de la structure. Elle fait partie du Conseil d'Administration de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Rhône-Alpes, au sein du collège des coopératives.<sup>137</sup>

Les trois fédérations nationales professionnelles regroupent les SCOP de trois branches d'activités dans lesquelles, historiquement, les coopératives se sont particulièrement développées. La fédération nationale des SCOP du BTP a été créée en 1946 ; celle de l'imprimerie en 1949 ; celle de l'industrie en 1981. Les secteurs d'activité de ces fédérations se sont progressivement élargis, l'imprimerie s'étendant vers la communication et l'industrie vers les activités de télécommunication,

<sup>136</sup> Cf. Site de l'URSCOP : « Vocation et missions [des Unions régionales] :

- Accompagner les Scop et les appuyer dans leur gestion et leur développement ;
- Encourager et faciliter la création-reprise-transmission et le développement des Scop sur leur région ;
- Représenter et promouvoir les Scop auprès des acteurs locaux : Pouvoirs Publics, collectivités locales, administrations, partenaires économiques et financiers ;
- Développer les rencontres et échanges d'expériences, favoriser la connaissance mutuelle des Scop, contribuer à l'instauration de partenariats. »

<sup>137</sup> Le Conseil d'Administration de la CRESS Rhône-Alpes est composé de cinq collèges :

- Collège 1 : Coopératives ;
- Collège 2 : Mutuelles ;
- Collège 3 : Associations ;
- Collège 4 : Thématiques ;
- Collège 5 : Syndicats d'employeurs.

d'électronique et d'informatique. Elles ont un rôle de représentation, d'animation de réseau, d'accompagnement de leurs adhérents et de veille juridique et technique sur les domaines professionnels les concernant. La Fédération des SCOP du BTP a cette spécificité qu'elle est également l'une des quatre fédérations professionnelles représentatives, dans la négociation – avec l'Etat – des conventions collectives du BTP. Il existe des déclinaisons régionales de ces fédérations, comme c'est le cas de la Fédération Régionale des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne.

La Confédération Générale des SCOP (CG SCOP), issue d'une transformation de la Chambre consultative des associations ouvrières de production en 1937, est l'instance représentative des SCOP, sur un plan national. C'est une association, à laquelle adhèrent librement les SCOP. Ses missions sont de trois ordres : créer un espace d'échange ; représenter le mouvement de la coopération de production auprès des interlocuteurs publics et décideurs économiques ; coordonner le mouvement. La CG SCOP s'est dotée d'une série d'outils financiers : SOCODEN<sup>138</sup>, SPOT<sup>139</sup> et IDES<sup>140</sup>, complétée sur un plan régional par les outils portés par l'URSCOP Rhône-Alpes : SEP<sup>141</sup>, Transméa<sup>142</sup> et SOFISCOPE Sud-Est<sup>143</sup>. Elle est membre du Groupement National de la Coopération (GNC), qui regroupe les différentes familles de la coopération.

Par intercoopération institutionnelle, nous entendons ici l'ensemble des relations qui s'exercent entre les SCOP et les organismes fédérateurs de SCOP : URSCOP, Fédérations de SCOP par branches d'activités et CG SCOP.<sup>144</sup>

### **Paragraphe 1 : Une forte adhésion**

Les SCOP adhèrent très fortement aux organismes du mouvement coopératif. La quasi-totalité des SCOP du territoire sont adhérentes à l'URSCOP ; entre trois et cinq SCOP seulement ne sont pas affiliées, en Rhône-Alpes.<sup>145</sup> 36,8 % des SCOP de l'agglomération sont également

---

<sup>138</sup> Intervention en prêts participatifs.

<sup>139</sup> Intervention en fonds propres.

<sup>140</sup> Intervention en quasi-fonds propres.

<sup>141</sup> Société de capital développement.

<sup>142</sup> Société de capital risque.

<sup>143</sup> Intervention en garantie.

<sup>144</sup> Les relations entre les SCOP avec la CG SCOP ne seront traitées qu'à la marge, car les interlocuteurs privilégiés des SCOP sont les URSCOP et les fédérations de métier.

<sup>145</sup> D'après entretien 22.

adhérentes d'une fédération de métier.<sup>146</sup> Sur les SCOP ayant fait l'objet d'un entretien, on note que, quand leur activité entre dans le champ de définition d'une des trois fédérations de métier, elles y adhèrent unanimement. *La Truelle* et *Lumière* sont affiliées à la Fédération des SCOP du BTP ; *Un pas de côté*, *Derrière la caméra*, *Le compas* et *Le Métropolitain* à la Fédération des SCOP de la communication. De même, toutes les SCOP du bâtiment adhérentes à l'URSCOP Rhône-Alpes adhèrent à la Fédération Régionale des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne.<sup>147</sup>

### **Paragraphe 2 : L'appui du réseau, une aide technique précieuse**

Les personnes interrogées relèvent l'aide technique précieuse apportée par l'URSCOP et les fédérations de métiers, principalement en trois occasions : la création de l'entreprise, la recherche de financements et le passage d'étapes clés dans la vie de l'entreprise.

L'appui du mouvement à la création de la SCOP porte aussi bien sur la définition de l'objet de l'entreprise que sur la réalisation d'un plan de financement ou des aspects juridiques. Du fait de cet appui, une SCOP ne voit généralement le jour que si le projet est humainement, économiquement et juridiquement viable. L'URSCOP Rhône-Alpes accompagne en moyenne deux-cents projets par an pour trente créations effectives.<sup>148</sup> Un coopérateur pourtant sceptique par rapport au mouvement des SCOP exprime sa satisfaction envers l'accompagnement technique reçu :

Les SCOP sont plus pérennes, car le projet est plus examiné à la création de l'entreprise. C'est l'appui de l'URSCOP, notamment pour le montage du plan financier : l'URSCOP est l'intermédiaire entre l'assurance des SCOP, la banque et la SCOP. L'URSCOP apporte aussi une bonne aide à la création sur les décisions et le fonctionnement de l'entreprise.

Les propos d'un gérant interrogé vont dans le même sens : « Le directeur de l'URSCOP nous a beaucoup suivis au début. »

L'appui du mouvement pour la recherche de financements est facilité par l'existence d'outils financiers créés spécifiquement par le mouvement, mobilisables au moment de la création de

---

<sup>146</sup> Cf. Annexe 9.

<sup>147</sup> D'après entretien 23.

<sup>148</sup> Source : Accueil créateur de l'URSCOP Rhône-Alpes, suivi le 12 février 2009.

l'entreprise ou pour des développements.<sup>149</sup> Le gérant de *Le compas* indique par exemple : « La fédération des SCOP de la communication nous a apporté beaucoup d'aide pour rencontrer des financiers. »

Les SCOP interrogées soulignent la fonction ressource de l'URSCOP pour le passage d'étapes clés dans la vie de l'entreprise : développement important de l'activité, transmission de la gérance ou situation déficitaire nécessitant une redéfinition de stratégie. L'intervention de l'URSCOP auprès de *Couleurs vives*, à un moment crucial de son développement, témoigne de la manière dont les SCOP ont recouru au mouvement pour accompagner leurs mutations. Au début des années 1990, en phase d'expansion de leur activité, développant leur équipe de peintres au fil de l'augmentation des besoins en personnel, les associés de *Couleur vives* se rendent compte du besoin de changer leurs pratiques, qu'il s'agisse de la gérance tournante ou de la pluriactivité des salariés, qui tour à tour dessinent, peignent et gèrent l'entreprise. L'entreprise ne peut plus fonctionner de la même manière qu'avec l'équipe de départ. Le besoin de rationaliser les pratiques se fait sentir. Le directeur administratif et financier de *Couleurs vives* se souvient :

Il y a eu une montée en puissance. On embauchait beaucoup pour peindre. On s'est rendu compte que c'était dangereux. Au bout de cinq ans de création on a fait le bilan : il fallait rationaliser l'entreprise. On a sollicité l'URSCOP pour la mise en place d'outils de gestion et avec eux on a établi un plan de financement. Ils nous ont conseillé de faire une demande de financement pour couvrir notre besoin en fonds de roulement, ce qu'on a fait auprès de Socoden. On apprécie beaucoup le soutien de l'URSCOP, même si on en a moins besoin aujourd'hui. Ca a été primordial dans notre développement.

Trace du rôle ressource du mouvement dans le développement *Couleurs vives*, la Socoden reste aujourd'hui associé de l'entreprise, en tant que personne morale. L'exemple de *Le compas* relève à la fois de la question de la transmission de la gérance et de la redéfinition de stratégie d'entreprise. Son gérant explique comment il est arrivé à ses fonctions actuelles :

Le départ du dernier dirigeant s'est fait en 2006. La transmission a duré deux ans. D'abord il n'y avait pas de candidat, à cause de la réalité économique de l'entreprise, qui était difficile. Moi, je n'étais pas emballé. On s'est posé la question : est-ce qu'on fait rentrer quelqu'un de l'extérieur ? On a lancé un travail avec l'URSCOP sur la transmission. Moi, j'ai dit que j'avais besoin de savoir où on en était. On a donc fait un audit anonyme avec l'URSCOP. Les résultats de l'audit, c'était d'une part la volonté d'avancer des salariés et

<sup>149</sup> Cf. la liste des outils financiers mobilisables, ci-avant.

d'autre part le fait que notre outil [une presse] allait nous lâcher. En janvier 2006, l'ancien dirigeant est parti à la retraite. Je l'ai remplacé. En 2005 et 2006, on était en perte, puis on a été en situation d'équilibre en 2007. En 2008, on a fait l'acquisition d'une presse quatre couleurs. Ca représentait 300 000 € d'investissement. Il fallait se mettre en phase avec les attentes.

Transmission et projet coopératif sont ici intimement liés : pour accompagner *Le compas* dans la recherche d'un successeur au gérant en départ à la retraite, l'URSCOP interroge les salariés sur la situation et le projet de l'entreprise et c'est forte de ce diagnostic qu'une nouvelle gérance s'amorce. De la même manière, transmission et projet coopératif sont au cœur de la réflexion actuellement menée par la scène culturelle *Un pas de côté*, qui connaît l'un de ses tournants les plus importants avec le départ prochain de son directeur fondateur. L'interrogation d'*Un pas de côté*, menée avec l'URSCOP, se cristallise sur un éventuel passage en SCIC.

### **Paragraphe 3 : Déceptions et distances par rapport au mouvement**

Appréciés pour leur appui technique et leur intervention dans les moments plus critiques que traverse l'entreprise, les organes du mouvement coopératif font l'objet d'appréciations plus distancées quand on aborde leur fonction globale. Le coût de ses structures est une critique récurrente. La cotisation auprès de l'URSCOP s'élève à 0,6% de la masse salariale brute et la cotisation auprès de la CG SCOP à 0,3% du chiffre d'affaires, soit au total environ 0,5% du chiffre d'affaires<sup>150</sup>. La cotisation auprès de la Fédération des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne est de 0,7% de la masse salariale pour les SCOP du bâtiment et de 0,5% pour les SCOP des travaux publics<sup>151</sup>. La critique du coût doit être mise en relation avec le sentiment d'un faible retour sur investissement. C'est le sens de l'indignation d'un gérant :

On cotise mais on se sent seul. L'URSCOP nous rend visite pour faire un bilan une fois par an, voire deux. Ce n'est pas sérieux. Une entreprise autonome comme nous n'est pas très soutenue. L'accompagnement de l'URSCOP est léger.

La diversité d'activités des SCOP adhérentes à l'URSCOP constitue une autre limite à l'intercoopération, comme le souligne Danièle Demoustier :

<sup>150</sup> Source : Accueil créateur de l'URSCOP Rhône-Alpes, suivi le 12 février 2009.

<sup>151</sup> D'après entretien 23.

Il paraît difficile d'assurer des échanges soutenus entre SCOP d'activités et de préoccupations aussi variées [...]. C'est pourquoi l'intercoopération de production s'est surtout développée sur une base professionnelle, et les SCOP d'activités semblables ou proches se sont regroupées en fédérations lorsque leur nombre devenait conséquent.<sup>152</sup>

Les entretiens menés nous ont montré que les SCOP se situent spontanément par rapport à leur secteur d'activité et leurs concurrents, mais qu'elles approchent de manière beaucoup moins précise le secteur coopératif.<sup>153</sup> Elles se connaissent peu entre elles. Les fédérations professionnelles constituent, en ce sens, une réponse à l'hétérogénéité des entreprises coopératives. Mais le rôle des fédérations s'est affaibli dans la dernière décennie, pour des raisons conjoncturelles. Le secrétaire général de la Fédération des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne explique ainsi les conséquences de la suppression du « quart réservataire », c'est-à-dire la possibilité pour les instances publiques de réserver un quart de leurs marchés à des SCOP :

L'idée du quart réservataire date de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. C'était le volontarisme d'Etat. Le quart réservataire n'a jamais été un quart mais certaines coopératives ne vivaient que grâce à des marchés publics, au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Il y a eu une réforme du Code des marchés publics en 2002, qui a supprimé cela. Il n'y a plus d'obligation. Ça avait permis à des SCOP de travailler avec d'autres SCOP et d'être implantées dans les marchés publics. La Fédération avait un rôle important en la matière, en termes de communication et d'explication.

La liste des métiers concernés par les trois fédérations de SCOP met en évidence une raison structurelle à la perte de poids des fédérations de métiers : l'inadéquation entre les champs couverts par ces fédérations de métier et les secteurs dans lesquels se créent des SCOP, depuis trente ans. Le BTP, l'industrie et la communication sont des secteurs dans lesquels on ne crée plus ou peu, tandis que se développent depuis les années 1970 des SCOP de services intellectuels, depuis les années 1990 des coopératives d'activités et depuis les années 2000 des activités de commerce et d'alimentation. En effet, quarante-huit des soixante-dix-huit SCOP de l'agglomération lyonnaise ont été créées entre 2000 et 2009, soit 62%, et parmi elles, seules neuf relèvent des trois secteurs historiques que couvrent les fédérations professionnelles, soit 19% des SCOP récentes<sup>154</sup>.

<sup>152</sup> Danièle DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, op. cit., p.43.

<sup>153</sup> Cf. question d'entretien : Y a-t-il une spécificité à être une SCOP du (domaine d'activité de la SCOP) :

→ vis-à-vis des autres SCOP ?

→ vis-à-vis des entreprises exerçant la même activité sous un autre type de statut ?

<sup>154</sup> Cf. Annexe 6.

Le parcours de *Couleurs vives* témoigne de la difficulté de positionnement de SCOP œuvrant sur des niches d'activités :

Avant que je n'arrive, on était à la fédération de la communication. Puis comme on était soumis aux intempéries et à des risques importants, on a été affilié à la Fédération régionale des SCOP du BTP. Mais aujourd'hui on l'est plus, parce qu'on a aussi de nombreux moments de création. On n'est plus affilié à aucune fédération de SCOP. On ne se sent pas faire partie d'une corporation, on revendique d'être une SCOP mais surtout d'être une entreprise car les concurrents ce sont des individuels.

Plusieurs entretiens nous ont révélé une tentative déçue de participer activement au mouvement. Des gérants ou des personnes occupant des postes à responsabilité s'investissent dans le mouvement coopératif, à la création de la SCOP, puis s'en retirent progressivement. Un gérant raconte : « J'ai participé à des échanges à l'étranger sur les SCOP, organisés par l'URSCOP, au début. Je sais parler de mon métier mais des SCOP, ce n'est pas mon boulot. » Une autre personne explique :

J'ai participé à SOCODEN, au comité d'engagement pour les financements. Mais ça tournait en rond... J'ai laissé tomber. Nous sommes aujourd'hui très peu impliqués dans le mouvement coopératif extérieur. On préfère prendre le temps de développer l'esprit coopératif en interne.

Ou encore : « L'un des cogérants à beaucoup participé à l'URSCOP. Il était impliqué dans l'animation du réseau SCOP, mais aujourd'hui plus. Ca prend beaucoup de temps. » Si les SCOP de la Région Rhône-Alpes adhèrent quasiment unanimement à l'URSCOP, on note donc des niveaux d'implication fort différenciés. Le Conseil d'Administration de l'association URSCOP comporte quinze membres, dont six composent son bureau. On y retrouve plutôt – mais pas exclusivement – des SCOP de grande taille. Quelques SCOP témoignent d'une tradition de forte implication dans le mouvement, comme c'est le cas pour *Lumière* : l'actuel président directeur général est administrateur de l'URSCOP et administrateur de la Fédération Rhône-Alpes des SCOP du BTP<sup>155</sup> ; l'un des sociétaires de l'entreprise est le président de SOCODEN et administrateur de la CG SCOP. Mais la majorité des SCOP ne s'investit pas dans l'animation et l'administration du réseau.

---

<sup>155</sup> La Fédération Rhône-Alpes des SCOP du BTP est dirigée par un Conseil d'Administration composé de huit personnes : un président ; un vice-président ; un secrétaire ; un trésorier ; quatre administrateurs.

#### **Paragraphe 4 : Quel projet coopératif le mouvement des SCOP poursuit-il ?**

Dans le chapitre sur « Les Intégrations coopératives » de *Le secteur coopératif*, Fauquet explique que les groupements de SCOP peuvent poursuivre des « buts moraux » et des « buts économiques ». <sup>156</sup> Il nous semble important de reprendre ici cette distinction pour poser la question suivante : le mouvement coopératif institutionnel est-il aujourd'hui seulement un espace d'appui technique au service des entreprises coopératives <sup>157</sup> ou bien est-il également porteur d'un projet économique et social ? Certains indicateurs appuient la première hypothèse, comme la faible référence, dans le discours des personnes interrogées, aux aspects de formation et de mise en réseau du mouvement, qui sont des éléments de structuration d'un projet commun. Les espoirs déçus des jeunes SCOP, vis-à-vis du réseau, que nous avons soulignés précédemment, témoignent d'un double mouvement : l'inadéquation de l'offre du réseau avec les attentes des SCOP nouvellement créées et le désinvestissement du réseau par les SCOP. Les SCOP ont tendance à se tourner vers le mouvement seulement en cas de difficultés mais animent peu le réseau. Un administrateur de la Fédération des SCOP du BTP Rhône-Alpes/ Auvergne remarque ainsi : « A la Fédération, on voit du monde quand ça va moins bien. » Autre indicateur, le recours de la part du réseau à des expertises et des formations classiques, comme l'explique un dirigeant : « J'ai suivi une formation à la CG SCOP pour être gestionnaire. J'ai été étonné : la formation était déléguée à l'IFG (Institut Français de Gestion), donc elle était tout à fait classique. » Dans le contexte actuel de crise économique et financière, le développement du volet reprise d'entreprises en difficulté participe de cette tendance, puisque la création de SCOP est dans ce cas prioritairement entendue comme l'« ultime solution » – selon les termes d'un coopérateur interrogé –, pour sauver l'entreprise, les emplois et le savoir-faire de ses salariés. La reprise d'entreprise par les salariés ne relève pas d'un choix coopératif, au sens fort ; mais c'est un important axe de communication du mouvement. <sup>158</sup>

Dans le même temps, premièrement le mouvement coopératif cultive une tradition utopique et l'affirme par ses participations régulières à des tables rondes, séminaires ou forums dédiés à la coopération ou à l'économie sociale, ce qui contribue à appuyer la seconde hypothèse. Par exemple, en février 2010, le directeur de l'URSCOP Rhône-Alpes prend part à une table-ronde

---

<sup>156</sup> Cf. Georges FAUQUET, *Le secteur coopératif*, op. cit., p.27.

<sup>157</sup> Et, par extension, au service des porteurs de projet de SCOP et des entreprises faisant l'objet d'une reprise ou transmission sous statut SCOP.

<sup>158</sup> En témoigne notamment la revue de presse présentée en double page du magazine du mouvement, *Participer*, au cours des douze derniers mois. Nous ne mesurons pas la responsabilité respective du mouvement coopératif et des organes de presse dans le traitement médiatique actuel de la coopération de production comme un mode de reprise d'entreprises en difficulté, dans un climat économique critique.

organisée par la Confédération Nationale des Travailleurs (CNT)<sup>159</sup> sur le thème « La coopération de production : alternative ou intégration au système capitaliste ? »<sup>160</sup> Deuxièmement, on note un investissement du champ de l'Economie Sociale et Solidaire par le mouvement coopératif, non sur un plan technique mais sur un plan plus politique. L'ancien directeur de l'URSCOP Rhône-Alpes a été l'un des quatre initiateurs du projet de CRESS Rhône-Alpes<sup>161</sup> et en a été le président pendant plusieurs années, cumulant les deux fonctions. Comme nous l'avons souligné, l'URSCOP est au sein du Conseil d'Administration de la CRESS Rhône-Alpes ; elle prenait part au groupe de travail dédié à l'Economie Sociale et Solidaire animé par la Région Rhône-Alpes, jusqu'au récent renouvellement de l'équipe régionale<sup>162</sup>. On remarque aussi la présence conjointe de l'Union Régionale et de coopératives à des manifestations grand public dédiées à l'Economie Sociale et Solidaire. Par exemple, une vingtaine de SCOP, dont une dizaine de coopératives d'activités, étaient présentes lors du Forum de l'emploi et des métiers dans l'Economie Sociale et Solidaire en Rhône-Alpes, en janvier 2010 à Lyon-Villeurbanne, sur un stand commun avec l'URSCOP Rhône-Alpes.<sup>163</sup> Troisièmement, le mouvement coopératif accompagne l'émergence de nouvelles formes de coopératives. Sur un plan national, la CG SCOP a joué un rôle moteur dans la création du statut de Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) en 2001, laquelle amène une redéfinition des contours de la coopération de production. Sur un plan local, l'URSCOP prend part depuis une quinzaine d'années à l'essaimage de coopératives d'activités. La nouvelle marque du mouvement des SCOP, adoptée le 1<sup>er</sup> février 2010, vient confirmer ses tendances : « Les SCOP » remplace « SCOP Entreprises ». Le déroulé « Société Coopératives de Production », qui remplaçait l'appellation initiale de « Société Coopérative Ouvrière de Production », se voit transformé par la formule « Société Coopérative et Participative », pour intégrer les SCIC dans le champ d'intervention du mouvement. Le nouveau slogan, « La démocratie nous réussit », met l'accent sur la gouvernance collective de l'entreprise.<sup>164</sup>

Par leurs pratiques, les organes institutionnels d'intercoopération se sont donc repliés dans la dernière décennie sur une fonction essentiellement technique dans les services qu'ils réalisent

---

<sup>159</sup> Syndicat libertaire.

<sup>160</sup> Table-ronde du 6 février 2010, à La Marmite à Lyon.

<sup>161</sup> D'après échange informel avec le secrétaire général de la CRESS Rhône-Alpes.

<sup>162</sup> A la rédaction de cette étude, la nouvelle équipe régionale n'a pas encore lancé de travail partenarial de ce type avec les réseaux de l'économie sociale et solidaire.

<sup>163</sup> A peine une dizaine de SCOP étaient présentes pour l'édition précédent de ce forum, en 2009 ; c'étaient toutes – sauf une – des coopératives d'activités. L'URSCOP et plusieurs coopératives prennent également conjointement part aux Rencontres Solidaires en Rhône-Alpes, qui s'inscrivent dans le Mois de l'Economie Sociale et Solidaire et cherchent à promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire auprès du grand public.

<sup>164</sup> Seule l'adoption du terme de « co-entrepreneur », désormais préféré à celui de coopérateur, met au premier plan l'aspect commercial des SCOP.

auprès des SCOP et porteurs de projet coopératif. En revanche, par leurs interventions, les organes institutionnels de la coopération de production maintiennent vivante l'idée d'un projet alternatif et entretiennent l'imaginaire utopique. Le récent contexte, dans lequel émergent des expériences de coopératives de production innovantes, à travers les coopératives d'activités ou les SCIC, ainsi qu'un discours structuré autour de l'économie sociale et solidaire, peut être facteur de renouvellement pour le mouvement coopératif. De fait, ce dernier est amené, sur des panels de moins en moins marginaux, à articuler son savoir-faire technique et son discours utopique, pour accompagner de nouvelles pratiques porteuses de projets de territoire.

## **Section 2 : L'intercoopération verticale**

L'intercoopération verticale recouvre les relations directement exercées entre SCOP, qu'il s'agisse de relations commerciales, de partenariats, de créations, de rachats ou de rapports réticulaires. Nous souhaitons interroger les solidarités et convergences de projets entre SCOP, pour estimer si, à défaut de relations institutionnelles fortes, nous n'assistons pas à l'émergence d'un nouveau tissu coopératif porteur d'un projet économique et social.

### **Paragraphe 1 : La prévalence du secteur d'activité**

Les entretiens menés auprès de coopérateurs corroborent le constat de Jean-François Draperi sur la faiblesse de liens directs entre les entreprises de l'économie sociale :

Il n'existe pas, ou guère, de solidarité entre les entreprises d'économie sociale de secteurs différents. Chaque ensemble d'entreprises d'économie sociale tend à s'isoler dans sa branche de production ou de service. La même concurrence qui les oppose aux entreprises capitalistes oppose les entreprises d'économie sociale entre elles.<sup>165</sup>

On remarque en effet peu de relations directes entre SCOP. Un coopérateur l'observe, sur un périmètre pourtant richement doté en coopératives :

On ne travaille que très rarement avec d'autres SCOP. Il y a beaucoup de SCOP à Vaulx-en-Velin [il y en a seize], avec la Zone Franche Urbaine et la Zone Industrielle, mais il n'existe pas de synergie entre nous.

La cartographe que nous avons interrogé fait le constat de la difficulté à travailler avec des SCOP, sur des activités spécifiques – or les SCOP opèrent souvent sur des niches d'activités :

On a essayé de faire travailler une SCOP de l'imprimerie, On a travaillé avec deux différentes mais on n'était pas satisfait du travail. On bosse parfois avec d'autres SCOP, mais pas beaucoup. Et puis dans l'impression, il n'y a pas de SCOP qui fasse de grands formats.

---

<sup>165</sup> Jean-François DRAPERI, *L'économie sociale - Utopies, Pratiques, Principes*, op. cit., p.15.

Les coopérateurs peu investis dans le mouvement coopératif entretiennent d'autant moins de relations avec les autres SCOP du territoire qu'ils ne les connaissent que rarement. Ils se situent d'emblée dans leur champ d'activités. Plusieurs SCOP ayant fait l'objet d'un entretien appartiennent à des groupements d'entreprises, aux côtés d'entreprises classiques exerçant la même activité, leur permettant d'acquérir conjointement des marchés. C'est le cas de *Le compas* et de *Lumière*. On observe également des développements de filiales classiques, comme en atteste l'exemple de *Le vert en baskets* :

On a développé des filiales, au fil des années. En 1992, on a racheté une SCOP familiale en difficulté, avec environ cinquante salariés, à Grenoble. Puis on a racheté une entreprise en Ile-de-France, qui avait des fermes pour la culture du gazon. C'était intéressant pour nous, en termes de remontée de filière. Et puis ça nous a permis d'acquérir des marchés, de renforcer notre position sur les terrains de sport, en obtenant le Stade de France. Ca représentait environ trente salariés. Ce n'était pas une SCOP. En 2009, en début d'année, on a racheté une troisième entreprise, toujours pour développer notre activité de terrains de sport et éviter des déplacements. Ce n'était pas une SCOP non plus.

Les SCOP de la communication entretiennent néanmoins plus de liens avec les autres SCOP, dans la mesure où ces dernières représentent une part importante de leur clientèle. Le gérant de *Derrière la caméra* relève :

Le réseau des SCOP en Rhône-Alpes est faible. Les gens ne parlent pas ensemble. Mais on bosse avec pas mal de SCOP, donc les SCOP ont tendance à nous appeler.

Le gérant de *Le compas* remarque également : « La moitié de nos clients appartient à l'ESS. Il y en a qui viennent nous voir parce qu'on est en SCOP. »

### **Paragraphe 2 : L'intercoopération, au cœur des nouvelles pratiques coopératives**

L'intercoopération, entendue au sens de Fauquet, ne se limite pas aux relations entre SCOP. Elle concerne l'ensemble des relations entre entreprises de l'économie sociale ; elle intègre également ce qu'il nomme « secteur privé », c'est-à-dire les petites unités productives. La définition de Jean-François Draperi s'inscrit dans cette lignée, en distinguant deux types d'intercoopération, l'intercoopération entre entreprises et l'intercoopération interne ou multisociétariat, qui consiste à

intégrer dans la gouvernance de la coopérative la multiplicité d'acteurs du territoire que son activité met en jeu :

Nous proposons d'entendre par intercoopération toutes activités menées conjointement par plusieurs entreprises d'économie sociale, qu'elles soient coopératives, mutualistes, associatives ou provenant de fondations avec l'économie sociale. L'intercoopération intègre la relation avec l'économie privée des petites et moyennes entreprises (petits commerces, artisanat, exploitations agricoles...) à travers l'organisation de coopératives de distribution ou d'approvisionnement ou la mutualisation de matériel ou de locaux. Elle intègre la relation avec les collectivités locales, territoriales, nationales et internationales à travers la création de mutuelles, d'associations, de fondations d'économie sociale œuvrant dans les domaines de la santé, l'éducation, l'art et la culture et l'environnement. [...] Le commerce équitable est une forme privilégiée de l'intercoopération que ce soit à l'échelle territoriale ou inter-territoriale. Ce développement passe également par « l'intercoopération interne » que constitue le développement des coopératives multisociétaires comme les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ou même celui des coopératives d'activités et d'emploi (CAE).<sup>166</sup>

Les formes d'intercoopération horizontale observées dans certaines des coopératives les plus récentes illustrent la définition de Jean-François Draperi, avec la création de réseaux actifs d'entreprises et de partenaires, qui participe de la cohérence du projet coopératif d'entreprise.

Dans les coopératives de commerce équitable *Boutique et tic* et *L'orient équitable*, le choix du statut coopératif répond à un souci d'adéquation avec les partenaires commerciaux, également sous statut coopératif. Le responsable boutique de la première résume : « On travaille avec des coopératives au Sud, donc c'est logique d'être en coopérative au Nord. C'est un engagement, la SCOP. » Un associé de la deuxième explique : « Il y a une cohérence entre le travail mené en Iran et notre statut coopératif. » L'intercoopération s'exprime ici sur un plan Nord-Sud.

Des solidarités s'expriment également entre les SCOP liées par leur histoire et leur état d'esprit, comme *L'épicerie* et *Le restau*, dont un associé explique : « Aujourd'hui on est de gros clients pour eux. ». La coopérative *Le restau*, à défaut de s'inscrire dans le mouvement institutionnel coopératif, a créé un fort réseau coopératif et associatif autour d'elle, sur la base de ses valeurs et de son projet. Elle constitue ce que nous nous proposons d'appeler « coopérative militante », au

---

<sup>166</sup> Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, op. cit., pp.253-254.

sens où elle pratique sur un projet de production, d'organisation et de lieu alternatifs – plus qu'elle ne communique d'ailleurs sur lui.

Les coopératives d'activités et d'emploi du territoire sont des coopératives multi-partenariales, d'autant plus lorsque ce sont des SCIC qui intègrent les collectivités dans leur gouvernance<sup>167</sup>. Mais nous constatons également qu'elles s'inscrivent dans des formes d'intercoopération entre elles. La plupart des coopératives d'activités et d'emploi de l'agglomération lyonnaise est issue de la stratégie d'essaimage de *La marmite aux idées*, qui a assumé depuis 2000 le portage de trois d'entre elles, jusqu'à leur création juridique.<sup>168</sup> Un véritable réseau d'échange a été mis en place, permettant à la fois aux accompagnateurs et aux entrepreneurs de partager leurs expériences et difficultés.<sup>169</sup> L'intercoopération se conjugue ici avec l'histoire commune, la similarité d'activité et le caractère novateur de ces coopératives.

---

<sup>167</sup> Cf. Annexes 17 et 18 pour la répartition des collèges des deux SCIC du territoire.

<sup>168</sup> Trois autres sont actuellement hébergées par *La marmite aux idées*.

<sup>169</sup> *La marmite aux idées* et les coopératives d'activités et d'emploi essaimées sont également membres d'un réseau national des CAE.

## Conclusion générale

La démarche qui a été la nôtre dans ce travail de recherche a consisté, d'abord, à nous intéresser aux utopies pratiques et théoriques de la coopération, puis à en chercher les traces et le renouvellement dans les pratiques actuelles des SCOP, en rencontrant des coopérateurs. Nous observons que les pratiques et représentations coopératives présentent une grande hétérogénéité. Plutôt qu'un mouvement de va-et-vient tel que nous le décrivions en introduction, nous constatons globalement que les coopérateurs ne lient les principes coopératifs et le projet d'entreprise que dans la mesure où leurs pratiques sont directement liées à l'héritage d'un statut législatif, né de la tradition coopérative. Or le choix du statut coopératif est souvent le résultat d'une conjonction. C'est l'« ultime solution » pour reprendre l'entreprise ou le moyen de créer son entreprise à plusieurs quand on ne se sent pas l'âme d'un entrepreneur. Le statut coopératif est parfois hérité d'une autre équipe. Le choix de la SCOP peut aussi résulter de l'imaginaire séduisant que ce statut a représenté à un moment à ses créateurs, sans que leurs pratiques ne relaient sur le long terme l'utopie moteur. Nous n'avons ainsi que marginalement observé l'« utopie-ration » décrite par Henri Desroche, celle qui constitue le moteur quotidien de pratiques d'entreprise et de vie alternatives.

Ces marges, justement, méritent de retenir notre attention, car si dans la grande majorité des SCOP l'utopie est davantage héritage que pratique, certaines formes innovantes de coopératives naissent depuis les années 1990, dans un contexte socio-économique marqué par trois faits majeurs : des crises économiques et financières cycliques, un désengagement de l'Etat dans une certaine partie des champs économiques et sociaux et un renouvellement des utopies. Dans ce cadre, plusieurs formes originales de coopération de production émergent, sur un plan européen. Elles cherchent à répondre à trois types d'enjeux : économique, à travers les questions de l'emploi et du développement local, social, en posant la question de l'intégration sociale et des services rendus, et politique, en cherchant à introduire des modes de gouvernance active.

En France, ce mouvement se concrétise par la création de la première Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) en 1995 et la création du statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) en 2001. Ces deux types de coopératives de production constituent des formes

d' « intercoopération interne » au sens de Jean-François Draperi<sup>170</sup>, c'est-à-dire des coopératives multisociétaires. Leur gouvernance s'organise autour d'une pluralité d'acteurs, dont les intérêts et la nature des rapports à la coopérative sont divers, et s'articule à travers la notion de développement local. Les CAE et les SCIC sont des instruments au service du développement local des territoires, qui en organisent l'expression et la mise en action conjointe des différents acteurs. Les premières renouent avec la question d'un cadre coopératif commun pour l'exercice d'activités de métier et avec celle de l'éducation à la coopération. Les secondes permettent au mouvement coopératif de s'inscrire pleinement dans un mouvement d'économie sociale et solidaire, en visant une utilité sociale et, tout en plaçant les salariés au centre de sa gouvernance, en impliquant d'autres acteurs de territoire. Enfin, d'autres SCOP portent aussi des projets alternatifs, en réinvestissant par leurs pratiques un statut porteur de principes coopératifs.

---

<sup>170</sup> Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2007, p.254.

## Bibliographie<sup>171</sup>

### 1. Ouvrages :

Antoine ANTONI, *La coopération ouvrière de production*, Paris, Editions Confédération des SCOP, 1980 (1ère édition : 1964).

Denis BAYON, *Le commerce véridique et social de Michel-Marie Derrion- Lyon - 1835-1838*, Lyon, Editions Atelier de Création Libertaire, 2002.

\*Howard S. BECKER, *Les ficelles du métier - Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002 (traduction/ 1ère parution en anglais : 1998), 354 pp.

Gilles BOUSQUET, Jean-François DRAPERI, Arielle HYVER et Pierre ROLLAND, *La coopérative, une autre façon d'entreprendre*, Scop Edit et la région Rhône-Alpes, 2001.

\*Fernand BRAUDEL, *La dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2008 (1ère édition : 1985), 121 pp.

Jean-Philippe BUCHEZ, *Traité de politique et de science sociale*, Paris, 1866.

Étienne CABET, *Voyage en Icarie*, Paris, J. Mallet et Cie, 1842.

\*Alain CAILLE, *Anthropologie du don*, Paris, La Découverte, 2007 (1ère édition : 2000), 276 pp.

\*André CHOMEL (coord.), *Coopération et économie sociale au « second » XXè siècle - Claude Vienney (1929-2001)*, Paris, L'Harmattan, Les cahiers de l'économie sociale n°1, 159 pp.

\*Collectif, *Cap Services - Mode d'emploi*, Editions 10CAP, 2005, 199 pp.

---

<sup>171</sup> Notre recherche s'appuie sur les références précédées d'une étoile. Les autres références sont mentionnées, à titre indicatif, comme relevant de notre sujet d'étude.

\*Christine COLLETTE et Benoît PIGÉ, *Economie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 2008, 148 pp.

Danièle DEMOUSTIER, *L'économie sociale et solidaire - S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte et Syros, 2001.

\*Danièle DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, Paris, La Découverte, 1984, 127pp.

Henri DESROCHE, *La société festive - Du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Paris, Editions du Seuil, 1975, 416 pp.

Henri DESROCHE, *Le projet coopératif*, Paris, Editions Economie & Humanisme/ Editions Ouvrières, 1976, 464 pp.

\*Philippe DEUBEL et Marc MONTOUSSE (dir.), *Dictionnaire de Sciences économiques & sociales*, Rosny-sous-Bois, Bréal, 2002, 544 pp.

\*Jean-François DRAPERI, *L'économie sociale - Utopies, Pratiques, Principes*, Montreuil, Presses de l'économie sociale, 2005, 125 pp.

\*Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2007, 256 pp.

Jean-François DRAPERI, *Godin, inventeur de l'économie sociale - Mutualiser, coopérer, s'associer*, Valence, Editions du Repas, 2008, 200 pp.

Jean-François DRAPERI, *Rendre possible un autre monde : économie sociale, coopératives et développement durable*, Paris, Presses de l'économie sociale, 2005.

\*Jean-François DRAPERI, *L'année de l'économie sociale et solidaire : 2010 – Une alternative à redécouvrir en temps de crise*, Paris, Dunod, 2009, 308 pages.

Georges DUVEAU, *Sociologie de l'utopie et autres essais*, Paris, PUF, 1961.

\*Nicolas EBER, *Le dilemme du prisonnier*, Paris, La Découverte – Repères, 2006, 122 pp.

\*Nicolas EBER, *Théorie des jeux*, Dunod, Les Topos, 2007, 124 pp.

\*Georges FAUQUET, *Le secteur coopératif*, Paris, PUF, 1942 (1ère édition : 1935), 131 pp.

Cyrille FERRATON, *Associations et coopératives - Une autre histoire*, Toulouse, Erès, 2007.

Jean GAUMONT, Jean, *Histoire abrégée de la coopération en France et à l'étranger*, Paris, Rieder, 1921, 196 p.

Jean GAUMONT, *Histoire générale de la Coopération en France*, Paris, Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs (FNCC), Paris, 1924, 2 tomes.

\*Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1886-1904*, Paris, L'Harmattan, Les œuvres de Charles Gide - volume IV, 2001, 377 pp.

\*Charles GIDE (textes présentés et annotés par Patrice Devilliers), *Coopération et économie sociale 1904-1926*, Paris, L'Harmattan, Les œuvres de Charles Gide - volume VII, 2001, 334 pp.

Charles GIDE, *Leçons au Collège de France (1922/23)*.

Jean-Baptiste André GODIN, *Solutions sociales*, Quimperlé, Editions La Digitale, Quimperlé, 1979 (1ère édition : 1871), 502 pp.

\*Jean-Baptiste André GODIN, *Mutualité sociale et association du capital et du travail*, Paris, Guillaumin, 1880.

Jean-Baptiste André GODIN, *La République du Travail*, (1ère édition : 1889).

André GORZ, *Métamorphoses du travail*, 1988.

\*André GUESLIN, *L'invention de l'économie sociale - Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXème siècle*, Economica, Collection Economies et sociétés contemporaines, 1998, 430 pp.

P. HUBERT-VALLEROUX, *L'Ecole de Nîmes*, Paris, PUF, 1947.

\*Jean-Louis LAVILLE, *Politique de l'association*, Paris, Editions du Seuil, 2010, 354 pp.

Alain LIPIETZ, *Pour le tiers secteur*, Paris, La Découverte/ La Documentation française, 2001.

\*Michel LULEK, *Scions... travaillait autrement ?*, Valence, Editions Repas, Pratiques Utopiques, 2009 (1ère édition : 1998), 173 pp.

Jorge MUÑOZ , Mario RADRIGAN RUBIO et Yann REGNARD (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008.

Marc PENIN, *Charles Gide 1847-1932, l'esprit critique*, Paris, L'Harmattan, 1997, 347 pp.

Antoine PICON, *Les Saint-Simoniens - Raison, imaginaire et utopie*, Paris, Belin, 2002, 382 pp.

\*Béatrice PONCIN, *Salarié sans patron ?*, Editions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges, 2004, 253 pp.

Jean-Louis ROVEYAZ, Bruno de LAAGE et Patrick MÉRIENNE (sous la direction de), *L'entreprise coopérative, une alternative moderne*, Paris, L'Harmattan, 2008.

Raymond RUYER, *L'utopie et les utopies*, Paris, PUF, 1950.

Henri de SAINT-SIMON, *L'Industrie*, 1817.

\*Amartya SEN, *Ethique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, 364 pages.

\*Service juridique de la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production, *Guide juridique des SCOP*, Paris, Scop Edit, 2003, 621 pp.

\*Patricia TOUCAS-TRUYEN, *Les Coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier, 2005, 430 pp.

Claude VIENNEY, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994, 125 pp.

## 2. Revue et articles<sup>172</sup>

\*Alliance Coopérative Internationale, « Déclaration sur l'identité coopérative internationale du Congrès de Manchester (1995) », in A.C.I., *Les Principes coopératifs*, Genève, 1996.

\*Sylvain ALLEMAND, « Cent cinquante ans d'entrepreneuriat alternatif : les SCOP », in *Les nouveaux utopistes de l'économie - Produire, consommer, épargner... différemment*, Paris, Autrement Frontières, 2005, pp.126-134.

Christiane BERTHELEU et Patrick GUIOL, « Témoignage sur les SCOP », in *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?*, *Panoramique n°46*, Courbevoie, juillet 2000, Editions Corlet/ Marianne, pp. 121-127.

\*Antoni David CATTANI, « Utopie », in CATTANI Antonio David et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée De Brouwer, 2005, pp. 525-532.

\*Collectif, Dossier « Des républiques de salariés », *Economie & Humanisme n°341*, Lyon, juin 1997, pp. 5-70.

\*Collectif, Dossier « L'utopie d'une économie de changement social », *Economie & Humanisme n°354*, Lyon, octobre 2000, pp. 5-79.

\*Collectif, « Les coopératives », *La lettre du GNC (Groupement National de la Coopération) n°331-332*, Paris, avril 2006, pp.8-15.

\*Daniel CÔTÉ, « Loyauté et identité coopérative », *RECMA n°295*, Paris, février 2005, pages 50-69.

---

<sup>172</sup> Notre réflexion a également été alimentée par la lecture régulière des publications suivantes : *La lettre des entreprises coopératives* (éditée par l'URSCOP Rhône-Alpes) ; *Chantiers coopératifs* (éditée par la Fédération des SCOP du BTP) ; *Participer* (éditée par la CGSCOP).

\*Jacques DEFOURNY, « Economie sociale », in CATTANI Antonio David et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée De Brouwer, 2005, pp. 233-241.

\*Jacques DEFOURNY, « Entreprise sociale », in CATTANI Antonio David et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée De Brouwer, 2005, pp. 279-286.

\*Guy DELABRE et Jean-Marie GAUTIER, « Aux origines des mouvements coopératif et participationniste : Jean-Baptiste André Godin et l'Association du Familistère de Guise », *Revue des Etudes Coopératives* n°201, Paris, 3ème trimestre 1980, pp.53-73.

\*Danièle DEMOUSTIER, « SCOP », *L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques Pratique* n°22, Paris, janvier 2006, disponible sur : <http://www.alternatives-economiques.fr/>

Henri DESROCHE, « De l'utopie comme champ d'alternatives. A partir des contrastes entre le projet coopératif et le projet auto-gestionnaire », *Autogestion* n°1, Paris, 1980, pp.9-21.

\*Henri DESROCHE, « Rengaine coopérative et bouteille à la mer », *Revue des Etudes Coopératives* n°200, Paris, 2ème trimestre 1980, pp.57-29.

\*Jean-François DRAPERI, « Mouvement coopératif », *L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques Pratique* n°22, Paris, janvier 2006, disponible sur : <http://www.alternatives-economiques.fr/>

\*Jean-François DRAPERI, « Au bénéfice de la crise ? Pour un projet d'économie sociale et solidaire », *RECMA* n°313, Paris, juillet 2009, pp.19-35.

\*Jean-François DRAPERI, « L'économie sociale n'est pas un ensemble d'entreprises », *RECMA* n°314, Paris, octobre 2009, pp.4-5.

\*Jean-François DRAPERI, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *Ceste-Cnam, Recma, Acte1*, février 2010.

Bernardo DRIMER et Alicia KAPLAN DE DRIMER, « La notion de propriété et les coopératives », *Revue des Etudes Coopératives* n°201, Paris, 3ème trimestre 1980, pp.45-52.

\*Economie & Humanisme et Coopérer pour entreprendre (dir.), « Entrepreneurs et salariés - Les coopératives d'activités », *Economie & Humanisme Hors-Série* n°8, Lyon, novembre 2001.

\*François ESPAGNE, « Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes », 27 septembre 2000, disponible sur : <http://www.scop.coop>

\*Luiz Ignácio GAIGER, « Entreprise solidaire », in CATTANI Antonio David et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée De Brouwer, 2005, pp. 287-296.

\*André GORZ, « Bâtir la civilisation du temps libéré », *Manière de voir* n°103 "Les révoltés du travail", Paris, Le Monde diplomatique, février-mars 2009 (1ère parution : mars 1993), pp.95-97.

\*Yves LEVI, « Coopératives, entreprises sociales et lucrativité », *RECMA*, Paris, 2ème semestre 1998, pp. 36-49.

\*Yves LEVI, « L'économie sociale, une menace à l'indépendance du mouvement coopératif ? Actualisation du débat autour de l'approche allemande », *RECMA* n°289, Paris, juin 2003, pp. 30-39.

\*Pierre LIRET, « Loi de 1978 : une étape essentielle de l'histoire des Scop », *Participer* n°600, Paris, juillet/ août 2003, pp.11-14.

\*Pierre LIRET, « La loi de 1947 sur les coopératives fête ses soixante ans », *Participer* n°624, Paris, septembre/ octobre 2007, pp.26-27.

\*Marcel MAUSS, « La coopération socialiste », *L'Humanité*, Paris, 3 août 1904.

Jean-Philippe MILESY, « Economie sociale et mouvement syndical », *Alternatives économiques Pratique* n°37 bis, Paris, janvier 2009, 125 pp.

\*Jean-Loup MOTCHANE, « Ambigüités de l'économie sociale et solidaire », *Manière de voir* n°103 "Les révoltés du travail", Paris, Le Monde diplomatique, février-mars 2009 (1ère parution : juillet 2000), p.73.

\*Aké G.-M. N'GBO, « L'efficacité productive des SCOP françaises : estimation et simulation à partir d'une frontière de production stochastique », *Revue économique*, Vol. 45, n°1, 1994, pp.115-128, disponible sur : <http://www.persee.fr>

\*Alix MARGADO, « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *RECMA* n°295, Paris, février 2005, pages 38-49.

\*Philippe MARCHAND, « Société Coopérative Européenne et principes coopératifs », communication disponible sur : [www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/marchand.pdf](http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/marchand.pdf)

\*Cédric POLERE, « Il est possible de faire entendre, qu'à Lyon, trois écoles, saint-simonienne, solidariste et personnaliste, ont pu, à partir de prémisses distinctes, servir une cause commune : l'anti-individualisme. », *Interview de Philippe Dujardin, chercheur eu CNRS, politologue, conseiller scientifique auprès de la DPSA (Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération, Grand Lyon)*, propos recueillis les 13 et 22 mai 2008, disponibles sur : [http://www.millenaire3.com/Citoyennete.128+M5c4ef05cda4.0.html?&tx\\_ressm3\\_pi1\[idunivers\]=1](http://www.millenaire3.com/Citoyennete.128+M5c4ef05cda4.0.html?&tx_ressm3_pi1[idunivers]=1)

\*« La SCIC, une société à but non lucratif », *SCOP Hebdo* n°33, 8 décembre 2006.

### **3. Rapport :**

\*Francis VERCAMER, Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire : « *L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi* », avril 2010, 176 pp.

### **4. Guides et documents de communication :**

\*Plaquette de présentation de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Rhône-Alpes.

\*Pierre LIRET, Dossier de presse : *Développer des coopératives de services à la personne*, SCOP Entreprises, 24 juillet 2006.

\*Mouvement des entrepreneurs sociaux, Dossier de presse : *Le 2 février 2010 : lancement du Mouvement des entrepreneurs sociaux en France*.

\*SCOP Entreprises, *Créer en SCOP - Le guide de l'entreprise participative*, disponible sur : [www.scop.coop](http://www.scop.coop)

### **5. Sites web**

\*Site de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) en Rhône-Alpes : [www.cress-rhone-alpes.org/](http://www.cress-rhone-alpes.org/)

\*Site du Réseau des Territoires d'Economie Solidaire (RTES) : <http://www.rtes.fr>

\*Site de l'Union Régionale des entreprises coopératives en Rhône-Alpes (URSCOP) :  
<http://www.scop.org/>

\*Site de la Confédération Générale des SCOP (CG SCOP) :  
<http://www.scop.coop/>

\*Site du Groupement National de la Coopération (GNC) :  
<http://www.entreprises.coop/>

\*Site de la Fédération des SCOP du BTP :  
<http://www.scopbtp.org/>

\*Site de la Fédération des SCOP de la communication :  
<http://www.fdc.com.coop/>

\*Site de la Fédération Témis :  
<http://www.temis.coop/>

## **6. Films :**

\*Vincent BERTHET et Jean-François SANTONI , *Héritiers d'une utopie – Les coopératives aujourd'hui*, Grenoble, Coproduction Mille Images/ Media-Pro/ Cités télévision, 1998, 52 minutes.

\*Pierre COOK (écrit par Arielle HYVER sur une idée de Michel BABOLAT), *Tendance*, Lyon, Coproduction Media-Pro/ TLM, 2003, 28 minutes.

\*Charles JOUSSELIN, *La SCIC : le multisociétariat au service d'un territoire*, Paris, Coproduction CG SCOP/ URSCOP Ile-de-France, Poitou-charentes, Paca, Rhône-Alpes, Ouest et Nord-Pas-de-Calais, 2005, 12 minutes.

## Index biographique

Arthur de BONNARD (1805-1875)  
Jean-Philippe BUCHEZ (1796-1865)  
Henri DESROCHE (1914-1994)  
Marie-Michel DERRION (1803-1850)  
Jean-François DRAPERI (1954- )  
Charles FOURIER (1772-1837)  
Jean-Baptiste André GODIN (1817-1888)  
William KING (1786-1875)  
Jean LECLAIRE (1801-1872)  
Robert OWEN (1771-1858)  
Henri de SAINT-SIMON (1760-1825)

## Index

<b><u>Introduction générale</u></b>	page 5
<b><u>Première partie :</u></b>	
<b><u>Des vagues d'utopies coopératives</u></b>	Page 13
<i>Introduction : Utopies théoriques et utopies pratiques</i>	Page 14
<b><u>Chapitre 1. La « microrépublique des producteurs »</u></b>	Page 17
Section 1 : Un contre-modèle au capitalisme : les communautés productives	Page 17
Paragraphe 1 : La pensée de Saint-Simon : un organicisme progressiste	Page 18
Paragraphe 2 : L'utopie communautaire fouriériste	Page 19
Section 2 : Communautés et associations ouvrières	Page 23
Paragraphe 1 : Les communautés de travail et de vie	Page 23
Paragraphe 2 : Les associations ouvrières	Page 26
<b><u>Chapitre 2. La « macrorépublique des consommateurs »</u></b>	Page 30
Section 1 : Charles Gide et la République coopérative	Page 30
Paragraphe 1 : Le programme coopératif	Page 30
Paragraphe 2 : L'écho de l'utopie gidienne	Page 32
Section 2 : Georges Fauquet et le secteur coopératif	Page 33
Paragraphe 1 : Un cadre économique renouvelé	Page 33
Paragraphe 2 : Le secteur coopératif	Page 34
Paragraphe 3 : L'impossible contagion coopérative	Page 35
<i>Transition : Des utopies à l'organisation</i>	Page 40

<b><u>Deuxième partie :</u></b>	Page 42
<b><u>Pratiques et représentations du projet coopératif</u></b>	
<i>Introduction : Un statut législatif commun pour des pratiques différenciées</i>	Page 43
<b><u>Chapitre 1. La gouvernance collective de l'entreprise</u></b>	Page 48
Section 1. La double qualité politique	Page 49
Paragraphe 1 : Coopératives d'actionnariat vs. structures autogestionnaires	Page 55
Paragraphe 2 : Trajectoires de SCOP : de l'équipe initiale au développement de l'entreprise	Page 59
Section 2. La double qualité économique	Page 64
Paragraphe 1 : Salariés vs. associés	Page 66
Paragraphe 2 : Coopératives patrimoniales vs. coopératives d'usage	Page 69
<b><u>Chapitre 2. L'intercoopération</u></b>	Page 75
Section 1. L'intercoopération institutionnelle	Page 75
Paragraphe 1 : Une forte adhésion	Page 76
Paragraphe 2 : L'appui du réseau, une aide technique précieuse	Page 77
Paragraphe 3 : Déceptions et distances par rapport au mouvement	Page 79
Paragraphe 4 : Quel projet coopératif le mouvement des SCOP poursuit-il ?	Page 81
Section 2. L'intercoopération horizontale	Page 85
Paragraphe 1 : La prévalence du secteur d'activité	Page 85
Paragraphe 2 : L'intercoopération, au cœur des nouvelles pratiques coopératives	Page 86
<b><u>Conclusion générale</u></b>	Page 89
<b><u>Bibliographie</u></b>	Page 91
<b><u>Index biographique</u></b>	Page 100
<b><u>Index</u></b>	Page 101
<b><u>Annexes</u></b>	Page 103

# Annexes

## Sommaire des annexes

### **Histoire de la coopération de production**

- Annexe 1 – A la croisée de questionnements philosophiques et économiques : la solution coopérative dans la théorie des jeux
- Annexe 2 – La coopération de production : repères chronologiques
- Annexe 3 – Les voies coopératives au XIX<sup>ème</sup> siècle
- Annexe 4 – Les utopies coopératives – d’après Jean-François Draperi
- Annexe 5 – « Cinq utopies... pour une imagination » - d’après Henri Desroche

### **Entreprises coopératives sur le territoire du Grand Lyon**

- Annexe 6 – Données générales : création, statut et activité des SCOP et des SCIC
- Annexe 7 – Effectifs associés et salariés
- Annexe 8 – Propriété des parts sociales
- Annexe 9 – Affiliation aux fédérations de SCOP

### **Entreprises ayant fait l’objet d’un entretien<sup>173</sup>**

- Annexe 10 – Liste des entretiens réalisés
- Annexe 11 – Grille d’entretien A – Gérant ou PDG de Coopérative d’Activités et d’Emploi (CAE)
- Annexe 12 – Grille d’entretien B – Gérant, PDG, DAF ou associé de SCOP (hors CAE)
- Annexe 13 – Grille d’entretien C – Directeur de la Fédération régionale des SCOP du BTP
- Annexe 14 – Grille d’entretien D – Partenaire commercial de *Couleurs vives*
- Annexe 15 – Portraits des entreprises
- Annexe 16 – Effectifs associés et salariés
- Annexe 17 – Constitution des collèges au sein du Conseil d’Administration de la SCIC *En avant*
- Annexe 18 – Constitution des collèges au sein du Conseil d’Administration de la SCIC *Les génies à l’œuvre*
- Annexe 19 – Eléments financiers
- Annexe 20 – Implication dans le mouvement coopératif

---

<sup>173</sup> Les informations relatives aux entreprises qui ont fait l’objet d’un entretien se rapportent à la date de l’entretien. Certaines informations ont pu évoluer depuis cette date. Dans cette partie des annexes, il nous a paru intéressant de renseigner la SCOP *La truelle* pour son activité sur le territoire du Grand Lyon. En revanche, *La truelle* est exclue des chiffres relatifs à l’ensemble des SCOP du territoire – annexes 6 à 9, en l’absence de données fournies par l’URSCOP.

- Annexe 21 – Connaissance du statut juridique SCOP et intégration de l'entreprise

**Documents complémentaires**

- Annexe 22 – Grands principes coopératifs
- Annexe 23 – Règles fiscales applicables aux excédents nets de gestion, avec et sans accord de participation
- Annexe 24 – Comparatif des statuts juridiques d'entreprises classiques et d'entreprises coopératives
- Annexe 25 – La triple finalité des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire

## Annexe 1 :

### **A la croisée de questionnements philosophiques et économiques : la solution coopérative dans la théorie des jeux<sup>174</sup>**

Le dilemme du prisonnier a été formulé en 1950 par le mathématicien américain Albert Tucker (1905-1995), sous la forme d'une histoire. Deux complices coupables d'un délit sont arrêtés et séparés, de sorte qu'ils ne peuvent communiquer. Chacun est prévenu que :

- s'il avoue son forfait, alors que son complice se tait, il sera libéré en récompense, tandis que son complice sera condamné à une lourde peine de cinq ans de prison ;
- si les deux complices avouent, ils seront tous deux condamnés à trois ans de prison, peine dite légère, en raison de leur coopération avec les autorités ;
- si les deux se taisent, chacun sera condamné à un an, faute de preuves suffisantes.

		B	
		dénonce	se tait
A	dénonce	(3;3)	(0;5)
	se tait	(5;0)	(1;1)

*(x ; y) : x est la peine de A ; y est la peine de B.*

Chacun des deux prévenus s'interroge sur la stratégie adaptative la plus rationnelle, c'est-à-dire la stratégie la moins coûteuse pour lui, compte tenu du choix de son complice. Préférant être condamné à trois ans plutôt que dix (dans le cas où son complice avoue) et être libre plutôt que condamné à un an (dans le cas où son complice se tait), chacun a intérêt à dénoncer l'autre, ce qui conduit à une solution sous-optimale : si aucun des deux n'avait dénoncé son complice, chacun n'aurait été condamné qu'à un an de prison. Le dilemme du prisonnier fournit un cadre d'analyse des situations dans lesquelles deux agents ont intérêt à coopérer, mais un intérêt encore plus fort à ne pas le faire, si l'autre le fait – les moyens de contrainte des deux agents entre eux étant nuls.

---

<sup>174</sup> Cette brève présentation de la coopération dans la théorie des jeux a pour objet de répondre à la question des motivations initiales du choix de notre sujet, en pointant quelques spécificités de la coopération comme mode d'action, auxquelles nous semblent faire écho certains caractères de la coopération de production comme mode d'organisation productive. Elle n'apporte pas de vision critique des postulats sur lesquels repose la théorie des jeux.

Les nombreuses expérimentations menées dans la continuité du dilemme du prisonnier et prenant pour cadre la théorie des jeux<sup>175</sup> permettent de discerner deux rationalités. La première rationalité, individuelle et individualiste, tient compte du court terme seul. Elle repose sur l'utilité – ou la satisfaction – escomptée d'un choix. C'est une rationalité théorique, qui a valeur d'hypothèse dans le modèle d'analyse économique néo-classique. La seconde rationalité est plurielle : ses ressorts tiennent à une diversité de jugements et de sentiments, tels que l'assurance, l'altruisme ou la punition. La théorie des jeux et la réflexion de nombreux auteurs, comme l'économiste indien Amartya Sen<sup>176</sup>, mettent en évidence l'inadéquation entre la résolution théorique de situations de choix individuels conjoints et la solution pratique choisie par les joueurs mis dans ces situations, dans un cadre expérimental. Le fondement des résolutions théoriques consiste en l'équilibre de Nash<sup>177</sup>, c'est-à-dire une option dans laquelle aucun des joueurs ne peut, compte tenu des choix réalisés par les autres joueurs, individuellement regretter son choix ; il n'est pas tenu compte de l'optimalité globale de la solution. De telles résolutions font appel à la première rationalité évoquée ci-avant : l'individu ne tient nullement compte des effets occasionnés par ses choix sur les autres joueurs ; il compare les utilités retirées des différentes options qui se présentent à lui et opte pour la plus avantageuse. On constate que les comportements réels favorisent, beaucoup plus que ne le prédisent les résolutions théoriques, la coopération entre individus. Les analyses de ces observations indiquent que les joueurs sont mus par une rationalité pluridirectionnelle, dépassant le champ d'un calcul égoïste. Une telle rationalité est propice à l'expression de dynamiques collectives : invitation à coopérer par l'exemple ; punition de ceux qui ne coopèrent pas ; récompense de ceux qui coopèrent.

Dans certains jeux, la coopération correspond à un équilibre de Nash. Il est donc nécessaire d'étudier les variantes des jeux pour cerner les circonstances dans lesquelles les deux rationalités divergent et ce qui se joue dans cet écart. Coopérer prend un sens véritable quand la coopération dépasse la rationalité individualiste, pour s'inscrire dans d'autres dimensions : celle de la reconnaissance, de la morale ou du symbolique. La coopération peut, en effet, tenir à la considération des autres joueurs comme des semblables, des égaux, avec lesquels s'associer, plutôt que comme des adversaires : on est ici sur les terrains de la reconnaissance et de la contractualisation. La coopération peut relever d'une morale de type kantien, qui invite à agir de telle

---

<sup>175</sup> Pour plus d'éléments sur la théorie des jeux : cf. Nicolas EBER, *Le dilemme du prisonnier*, Paris, La Découverte – Repères, 2006, 122 pp. et Nicolas EBER, *Théorie des jeux*, Dunod, Les Topos, 2007, 124 pp.

<sup>176</sup> Amartya SEN (1933-), économiste indien, Prix Nobel d'Économie en 1998 pour sa contribution à l'économie du bien-être.

<sup>177</sup> Équilibre de Nash, du nom du mathématicien John Nash (1928-).

sorte que l'on puisse vouloir que la maxime de notre action guide aussi celle de tout un chacun, comme l'analyse Amartya Sen :

[Le joueur] se demande quel type de préférence il souhaiterait que l'autre joueur ait et, pour des raisons quelque peu kantienne, il envisage le cas où il aurait lui-même ces préférences, ou du moins où il se comporterait *comme si* c'était le cas.<sup>178</sup>

La coopération peut encore relever du symbole, comme un signe adressé aux autres joueurs qu'ils peuvent envisager une résolution concertée et harmonieuse des situations de choix individuels conjoints. Quelques soient les moteurs de l'action, un pari sur le collectif s'esquisse, supposant une prise de risque individuelle par rapport à des modalités guerrières de coordination des joueurs.<sup>179</sup> La coopération porte la possibilité d'une coordination harmonieuse d'individus en tensions multiples, les uns par rapport aux autres. Elle est une attitude d'ouverture vers des rationalités collectives, dans des situations complexes aux enjeux pluriels.

---

<sup>178</sup> SEN Amartya, *Ethique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, pp. 112-113.

<sup>179</sup> La coopération n'est pas une matrice des moteurs de l'action : elle ne tranche pas la question des motivations à agir. C'est une matrice des modes d'action, c'est-à-dire des façons de résoudre des situations de choix.

## Annexe 2 :

### La coopération de production : repères chronologiques<sup>180</sup>

Avancées, expériences et contextes marquants						
Décennies de début ou de déroulement	Structuration du Mouvement coopératif	Avancées législatives et dispositions administratives	Expériences coopératives novatrices	Contexte ouvrier et syndical	Contexte politique	Recherche et formation
1820-1829						<p style="text-align: center;"><b>1822</b> Publication du <i>Traité de l'Association domestique agricole</i> (Charles Fourier)</p> <p style="text-align: center;"><b>1829</b> Publication du <i>Nouveau Monde industriel</i> (Charles Fourier)</p>
1830-1839			<p style="text-align: center;"><b>1834-1873</b> Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré à Paris (Philippe Buchez)</p> <p style="text-align: center;"><b>1835-1838</b> Commerce véridique et social à Lyon (Michel Derrion et Joseph Reynier)</p>	<p style="text-align: center;"><b>1931 et 1934</b> Révoltes des Canuts lyonnais</p>		
1840-1849			<p style="text-align: center;"><b>1840</b> Fondation du journal L'Atelier (Philippe Buchez)</p>		<p style="text-align: center;"><b>1848</b> (Juillet : ) Décret du 5 juillet 188 sur l'ouverture de prêts aux associations</p>	

<sup>180</sup> Source : établi par l'auteure.

			<p><b>A partir de 1842</b> Maison Leclaire (Participation aux bénéfices) à Paris</p>		constituées entre ouvriers ou entre patrons et ouvriers	
			<p><b>A partir de 1844</b> Société des Equitables Pionners de Rochdale</p>			
<b>1850-1859</b>					<p><b>1951</b> Suite au coup d'Etat du 2 décembre, répression des associations ouvrières</p>	
<b>1860-1869</b>		<p><b>1867</b> Titre III de la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés à capital variable</p>	<p><b>1865-1866</b> Association générale d'approvisionnement et de consommation de Paris-Passy</p>		<p><b>1864</b> Abrogation de la loi Le Chapelier du 14 juin 1791, par la loi Ollivier du 25 mai 1864, qui abolit le délit de coalition</p>	
<b>1870-1879</b>			<p><b>1871</b> Avec la Commune de Paris, massive reprise d'ateliers abandonnés par leur chef d'entreprise par les ouvriers</p>	<p><b>1876</b> Congrès ouvrier à Paris, favorable aux coopératives comme mode d'émancipation économique</p> <p><b>1878</b> Congrès ouvrier à Lyon, favorable aux coopératives comme mode d'émancipation économique</p> <p><b>1879</b> Congrès Ouvrier à Marseille, défavorable aux coopératives, priviliégiant le parti et la stratégie de la lutte des classes</p>	<p><b>1871</b> Répression du gouvernement Thiers, avec l'écrasement de la Commune</p>	
<b>1880-1889</b>	<p><b>1884</b> Création de la Chambre consultative des associations ouvrières de production</p>	<p><b>1888</b> Ouverture aux coopératives des marchés de l'Etat et des collectivités publiques</p>	<p><b>1880-1968</b> Association du Capital et du Travail ou Société du Famillistère à Guise</p>	<p><b>1906</b> Adoption par la CGT de la Charte d'Amiens, qui revendique pour le syndicat le monopole de l'organisation de la production et de l'échange</p>		<p><b>1885</b> Fondation de l'Ecole de Nîmes par Charles Gide</p> <p><b>1889</b> Publication de <i>La République du Travail</i> (Jean- Baptiste Godin), à titre posthume</p>

<b>1890-1899</b>	<b>1892-1895</b> Création de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), par les Mouvements coopératifs de différents pays					
	<b>1894</b> Création de la Fédération des associations ouvrières de production du Sud-Est					
<b>1900-1909</b>	<b>1900</b> 1er Congrès de la Chambre consultative des associations ouvrières de production					<b>1900</b> Rapport de la Section d'Economie Sociale de l'Exposition Universelle de 1900 à Paris (Charles Gide)
<b>1910-1919</b>		<b>1915</b> Loi du 18 décembre 1915 sur les "sociétés coopératives ouvrières de production" (livre III du Code du Travail)				
<b>1920-1929</b>						<b>1921</b> Fondation de la <i>Revue des Etudes Coopératives</i> par Charles Gide et Bernard Lavergne
<b>1930-1939</b>	<b>1937</b> Transformation de la 'Chambre consultative des associations ouvrières de production' en 'Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production' / Création des Fédérations régionales					<b>1935</b> Publication de <i>Le secteur coopératif</i> (Georges Fauquet)
	<b>1938</b> Création de la Caisse Centrale du Crédit Coopératif				<b>Années 1930</b> Alliance avec la CGT de Léon Jouhaux	
<b>1940-1949</b>	<b>1946</b> Création de la Fédération nationale des SCOP du BTP	<b>1947</b> Loi Ramadier du 10 septembre 1947 "portant statut général de la coopération"				

	<b>1946</b> Création de l'Union Sociale des Sociétés Coopératives de Consommation et de Production					
	<b>1949</b> Création de la Fédération nationale des SCOP de l'imprimerie					
<b>1950-1959</b>						<b>1958</b> Fondation du Collège coopératif de Paris par Henri Desroche
<b>1960-1969</b>	<b>1968</b> Création du Groupement National de la Coopération (GNC), qui regroupe seize familles coopératives	<b>1969</b> Décret du 31 mai 1969 sur l'extension aux SCOP de l'ordonnance gaulienne de 1967 sur la participation des salariés aux bénéfices			<b>1968</b> Montée des SCOP grâce à "l'esprit de mai"	
<b>1970-1979</b>		<b>1978</b> Loi du 19 juillet 1978 "portant statut des Sociétés coopératives de production"				<b>1976</b> Publication de <i>Le Projet coopératif - Son utopie et sa pratique - Ses appareils et ses réseaux - Ses espérances et ses déconvenues</i> (Henri Desroche)
<b>1980-1989</b>	<b>1981</b> Création de la Fédération nationale des SCOP de l'industrie	<b>1985</b> Loi du 12 juillet 1985 relative aux SCOP			<b>1981</b> Création d'une Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES)	<b>1986</b> Transformation de la 'Revue des Etudes Coopératives' en 'Revue des études coopératives, mutualistes et associatives' (Recma)
<b>1990-1999</b>	<b>1999</b> Création de l'Union d'Economie Sociale 'Coopérer pour Entreprendre'	<b>1992</b> Loi du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives	<b>1995</b> Création de la première coopérative d'activités			
<b>2000-2009</b>	<b>2000</b> 32ème Congrès national des SCOP, à Lyon (actualisation de la Constitution du Mouvement)	<b>2001</b> Loi du 17 juillet 2001 sur les SCIC	<b>2002</b> Création de la première SCIC		<b>2000-2002</b> Nomination d'un secrétaire d'État à l'économie solidaire (Guy Hascoët)	<b>2005</b> Publication de L'économie sociale. Utopie, pratiques, principes (Jean-François Draperi)

### Annexe 3 :

## Les voies coopératives au XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>181</sup>

Type d'association	Association de consommateurs		Associations de producteurs	
Objectif	Emancipation de l'individu comme consommateur		Emancipation de l'individu comme producteur	
Zone d'influence	Angleterre	France		
Penseurs/théoriciens	Robert Owen (1771-1858)	Charles Fourier (1772-1837)		Henri de Saint-Simon (1760-1825)
Expériences	William King (1786-1875) : <b>Union-Shops</b> à Brighton (1828-1834)	Michel-Marie Derrion (1803-1850) : <b>Commerce véridique et social</b> à Lyon (1835-1838)	Jean Leclaire (1801-1872) : <b>Maison Leclaire (Participation aux bénéfiques)</b> à Paris (à partir de 1842)	Jean-Philippe Buchez (1796-1865) : <b>Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré</b> à Paris (1834-1873)
	<b>Société des Equitables Pionners de Rochdale</b> (fondée en 1844)	Arthur de Bonnard (1805-1875) : <b>Association générale d'approvisionnement et de consommation de Paris-Passy</b> (1865-1866)	Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) : <b>Association du Capital et du Travail ou Société du Familistère</b> à Guise (1880-1968)	

<sup>181</sup> Source : établi par l'auteur.

## Annexe 4 :

### Les utopies coopératives – d'après Jean-François Draperi<sup>182</sup>

<b>Utopies coopératives</b>				
Périodes	Mouvement de pensée			Mouvement d'entreprises
	utopie	objectif visé	théoriciens	
XIXème siècle	<b>microrépublique des producteurs</b>	communauté coopérative	* Charles Fourier (1772-1837) * Henri de Saint-Simon (1760-1825) * Robert Owen (1771-1858)	<b>de la communauté à la coopérative spécialisée</b>
de la fin du XIXème siècle à 1935	<b>macrorépublique des consommateurs</b>	république coopérative	* Charles Gide (1847-1932) * Beatrice Potter Webb (1858-1943)	<b>de la république coopérative au secteur coopératif</b>
des décolonisations à aujourd'hui	<b>mésorépublique intercoopérative</b>	micro-développement	* Henri Desroche (1914-1994)	<b>du micro-développement à l'entreprise multiséculaire</b>

<sup>182</sup> Source : établi par l'auteur, à partir de : Jean-François DRAPERI, « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », in Dossier « L'utopie d'une économie de changement social », *Economie & Humanisme* n°354, Lyon, octobre 2000, pp. 27-30. Jean-François Draperi propose un tableau similaire mais non identique dans : Jean-François DRAPERI, *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2007, p.91

## Annexe 5 :

### « Cinq utopies... pour une imagination » - d'après Henri Desroche<sup>183</sup>

<b>Les utopies coopératives</b> <i>"Cinq utopies... pour une imagination"</i>		
Forme d'utopie	Caractéristiques	Equivalent dans les utopies coopératives
1	<i>utopie-toxique</i>	* perçue comme "un certain fanatisme maniaque" * jugée utopiste
2	<i>utopie-microbe</i>	* contagieuse * rapide et tenace dans son contagionnement
3	<i>utopie-vaccin</i>	* provoquant un effet repoussoir * refoulée (mais un retour du refoulé est possible)
4	<i>utopie-tonique</i>	* stimulante, par sa capacité à créer du rêve
5	<i>utopie-ration</i>	* pratique et théorique * invitant à prendre part "à un projet coopératif comme projet imaginé d'un société autre" * moteur d'un militantisme concret

<sup>183</sup> Source : établi par l'auteure, à partir de : Henri DESROCHE, « Rengaine coopérative et bouteille à la mer », *Revue des Etudes Coopératives* n°200, 2ème trimestre 1980, pp.57-29.

## Annexe 6 :

### Données générales : création, statut et activité des SCOP et des SCIC<sup>184</sup>

#### *Date de création / Forme juridique / Secteur d'activité / Mode de création*

Date de création	1920-1929		1930-1939		1950-1959		1970-1979		1980-1989		1990-1999		2000-2009		Total				
	SARL	SA	SARL	SA	SARL	SA	SARL	SA	SARL	SA	SARL	SA	SARL	SA					
<b>Secteurs historiques</b>																			
BTP et activités connexes (hors bureaux d'études)		2 ex nihilo		2 reprises		1 ex nihilo			1 ex nihilo	1 reprise	1 ex nihilo	1 reprise		2 ex nihilo	1 reprise	12			
Fonderie / travail des métaux / mécanique														1 ex nihilo	2 mutations	3			
Industrie du livre et communication							1 ex nihilo	3 ex nihilo						2 ex nihilo	1 mutation	7			
<b>Services</b>																			
Services intellectuels et culturels							1 ex nihilo	2 ex nihilo			4 ex nihilo	1 reprise	2 ex nihilo	9 ex nihilo (dont 2 SCIC)	1 mutation	4 reprises	2 transformations	1 ex nihilo/ 1 reprise	28
Services matériels											1 ex nihilo	1 mutation		4 ex nihilo	1 transformation				7
Bureaux d'études en bâtiment						1 ex nihilo	1 ex nihilo		1 ex nihilo		2 ex nihilo	1 reprise		2 ex nihilo	3 mutations	1 transformation			12
<b>Nouvelles activités de commerce et de service</b>																			
Alimentation														5 ex nihilo					5
Bois / ameublement														1 ex nihilo					1
Commerce (produits bien-être/ beauté/ mode/ décoration)														2 ex nihilo					2
<b>Divers</b>																			
Prothésiste dentaire						1 ex nihilo													1
<b>Total</b>		2		2		1		2	3	6	2	11	3	44	2				78
	2		2		1		5		8		15			46					78

<sup>184</sup> Source : établi par l'auteur, à partir de données fournies par l'URSCOP.

<b>Mode de création</b>	<b>Nombre total d'entreprises</b>
<i>Ex nihilo</i>	54
<i>Mutation</i>	8
<i>Reprise</i>	12
<i>Transformation</i>	4

<b>Statut juridique</b>	<b>Nombre total d'entreprises</b>
<i>SCOP-SARL</i>	61
<i>SCOP-SA</i>	15
<i>SCIC-SARL</i>	2

## Annexe 7 :

### Effectifs associés et salariés<sup>185</sup>

SCOP et SCIC sur le territoire du Grand Lyon	Associés		Salariés	Total
	Associés extérieurs	Associés salariés	Salariés non associés	
<b><u>Effectifs globaux</u></b>	84	622	918	1.624
	706		1.540	

<sup>185</sup> Source : établi par l'auteure, à partir de données fournies par l'URSCOP, construites sur des critères qui peuvent varier d'une coopérative à l'autre, d'où de possibles imprécisions. Il semble que, globalement, ces données correspondent un nombre d'ETP. Les totalisations portent sur l'ensemble des SCOP et SCIC du territoire, à l'exception de la coopérative *Les génies à l'œuvre*, non intégrée dans les données de l'URSCOP, compte tenu de sa création récente.

## Annexe 8 :

### Propriété des parts sociales<sup>186</sup>

SCOP et SCIC sur le territoire du Grand Lyon	Associés	
	Associés extérieurs	Associés salariés
<b><u>Montant global des parts sociales (en euros)</u></b>	363.726	4.446.281
	4.810.007	

<sup>186</sup> Source : établi par l'auteure, à partir de données fournies par l'URSCOP.

## Annexe 9 :

### Affiliation aux fédérations de SCOP<sup>187</sup>

SCOP sur le territoire du Grand Lyon	Fédération régionale des SCOP du BTP <sup>188</sup>	Fédération nationale des SCOP de la communication	Fédération nationale Témis
<b>SCOP Affiliées</b>	<b>11</b> dont Lumière	<b>14</b> dont Un pas de côté, Derrière la caméra, Le compas, Le Métropolitain	<b>3</b>
<b>28 (sur 76 SCOP) soit 36,8 %</b>			

<sup>187</sup> Source : établi par l'auteur.

<sup>188</sup> *La truelle*, dont le siège est à Grenoble, est également affiliée à la Fédération régionale des SCOP du BTP.

## Annexe 10 :

### Liste des entretiens réalisés<sup>189</sup>

	Structure	Statut juridique	Secteur d'activité	Date	Interlocuteur(s)		Grille d'entretien
					Statut	Poste	
<b>SCOP et SCIC</b>							
<b>Coopératives d'Activités et d'emploi (CAE)</b>							
1	En avant	SCIC-SARL	Coopérative d'Activités et d'Emploi	27.01.2009	Associé salarié	Gérant	Grille A
2	Les génies à l'œuvre	SCIC-SARL	Coopérative d'Activités et d'Emploi	30.01.2009	Associé salarié	Gérant	Grille A
3	Tremplin	(gérée par <i>La marmite aux idées</i> )	Coopérative d'Activités et d'Emploi	02.02.2009	(Salariés de collectivité territoriale)	Cogérants	Grille A
4	Envol de pépites	(gérée par <i>La marmite aux idées</i> )	Coopérative d'Activités et d'Emploi	05.02.2009	(Salarié de collectivité territoriale)	Gérant	Grille A
5	La marmite aux idées	SCOP-SA	Coopérative d'Activités et d'Emploi	06.02.2009/ 20.02.2009/ 20.08.2009	Associé salarié	Président Directeur Général (Egalement rapporteur politique de la CGSCOP pour la création du statut de SCIC, dans les années 2000)	Grille A
6	L'étoile des projets	SCOP-SARL	Coopérative d'Activités et d'Emploi	10.02.2009	Associé salarié	Gérant	Grille A
7	La trueller	SCOP-SARL	Coopérative d'Activités et d'Emploi – métiers du bâtiment	12.03.2009	Associé salarié	Gérant	Grille A
<b>SCOP hors CAE</b>							
8	Un pas de côté	SCOP-SA	Culture	19.03.2009	Associé salarié	Administrateur	Grille B
9	Boutique et tic	SCOP-SARL	Commerce équitable	19.03.2009	Associé salarié	Responsable de la boutique	Grille B
10	L'Orient équitable	SCOP-SARL	Commerce équitable	31.03.2009	Associé salarié	Commercial	Grille B

<sup>189</sup> Cette liste d'entretiens répertorie les entretiens menés de manière systématique, dans un cadre défini s'appuyant le plus souvent sur une grille d'entretien. Elle n'intègre pas les nombreuses conversations menées sur le sujet de notre étude, de manière informelle, avec des salariés de la CRESS et de l'URSCOP Rhône-Alpes, du CEDRATS (Centre de documentation et de recherche sur les alternatives sociales), des chargés de mission et élus au Grand Lyon intéressés au premier plan par les coopératives. Leurs réflexions et interpellations, dans un cadre de conversation spontanée, ont été des plus précieuses pour mûrir notre analyse.

11	<b>Bijoux folie</b>	SCOP-SARL	Bijouterie	06.04.2009	Associé salarié	Gérant	Grille B
12	<b>Derrière la caméra</b>	SCOP-SARL	Multimédias	07.04.2009	Associé salarié	Gérant	Grille B
13	<b>Le vert en baskets</b>	SCOP-SA	Aménagement/ espaces verts	08.04.2009	Associé salarié	Directeur Administratif et Financier	Grille B
14	<b>Lumière</b>	SCOP-SA	BTP	10.04.2009	Associé salarié	Président Directeur Général	Grille B
15	<b>Couleurs vives</b>	SCOP-SARL	Peinture murale	17.04.2009	Associé salarié	Directeur Administratif et Financier	Grille B
16	<b>Le compas</b>	SCOP-SA	Imprimerie	26.05.2009	Associé salarié	Gérant	Grille B
17	<b>Recherches sociales</b>	Entreprise au sein de <i>La marmite aux idées</i> , anciennement en association et aujourd'hui en projet de création sous statut SCOP	Etudes/ formation/ édition	11.08.2009	Entrepreneur salarié au sein de <i>La marmite aux idées</i>	Consultant	Entretien libre
18	<b>Le restau</b>	SCOP-SARL	Restauration/ Culture	14.08.2009	Associé salarié	(pas de poste attiré)	Grille B
19	<b>Couleurs vives</b>	SCOP-SARL	Peinture murale	23.10.2009	Indépendant travaillant régulièrement pour <i>Couleurs vives</i>	Peintre	Grille D
20	<b>Ca coule de source</b>	SCOP- SA	Relevé de compteurs	12.12.2009	Salarié (saisonnier)	Releveur de compteurs	Grille B
21	<b>Le Métropolitain</b>	SCOP- SARL	Cartographie	08.03.2010	Associé salarié	Carthographe	Grille B
<b>Mouvement coopératif</b>							
22	<b>URSCOP Rhône-Alpes</b>	Association		08.04.2009	Salarié	Directeur	Entretien libre
23	<b>Fédération SCOP-BTP Rhône-Alpes/ Auvergne</b>	Association		15.04.2009	Salarié	Secrétaire général	Grille C

## Annexe 11 :

### Grille d'entretien A

#### *Gérant ou PDG de Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)*

#### 1/ Données quantitatives

- Nombre de personnes actuellement soutenues dans leur projet de création d'entreprise, au sein de la CAE
- Nombre de personnes reçues en réunion collective d'information
- Nombre de personnes reçues en premier entretien individuel
- Population masculine / féminine
- Age
- Niveau d'études à l'entrée
- Population percevant des minima sociaux
- Origine géographique des porteurs de projet
- Période moyenne d'accompagnement des entrepreneurs dans la CAE
- Secteurs d'activité
- Situation avant / situation après : créations d'entreprises individuelles abouties ; intégration dans la CAE au titre de salarié-associé ; etc.
- Coût moyen d'accompagnement d'un créateur

#### 2/ L'histoire de votre CAE...

- Vous me racontez l'histoire de XX...

#### 3/ Aspects qualitatifs d'analyse

**Les buts / le public cible**

- Qu'est-ce qu'un échec / une réussite ?
- Existe-t-il des zones pertinentes (au vu du but de votre CAE) où s'installer ?

**Le modèle de CAE**

- Sur quels aspects se distingue une CAE d'autres structures d'accompagnement à la création d'entreprises ?
- Élaborer un (ou des) modèle(s) de CAE vous semble-t-il utile ?
- En quoi consiste votre méthode ?
- Pensez-vous qu'il faille aller vers des CAE spécialisées ?

**L'innovation dans les CAE**

- Les activités créées sont-elles souvent atypiques ?
- Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?

**La promotion du modèle coopératif**

- Quels sont les services et risques mutualisés pour les coopérants et les non-coopérants ?
- Incitez-vous les personnes accueillies à coopérer ?
- Pensez-vous que votre CAE a vocation à favoriser l'éclosion d'autres coopératives ?

**La CAE et son environnement**

- Vers qui peuvent se tourner ceux que vous accompagnez pour financer leur projet ?
- Quels sont vos prescripteurs ?
- Vous sentez-vous complémentaire par rapport à d'autres types de structures d'aide à la création d'emploi ou d'insertion par l'activité économique ?
- Pensez-vous que la structuration des réseaux de CAE soit importante ?
- Vous situez-vous dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire ?
- Quelles sont vos attentes par rapport aux collectivités territoriales et à l'URSCOP et au rôle qu'elles peuvent jouer dans la structuration d'un territoire ?

## Annexe 12 :

### Grille d'entretien B

#### *Salarié de SCOP (hors CAE)*

#### 1/ Données chiffrées et factuelles

##### **Salariés et associés**

- Combien y a-t-il de salariés à XX ?
- Combien y a-t-il d'associés ?
- Quelles fonctions exercent les associés ?

##### **Financement**

- A combien s'élève le chiffre d'affaire annuel de XX ?
- Recevez-vous des subventions ?
- De qui proviennent les subventions ? Et à quel titre XX perçoit-il ces subventions (= sur quelle ligne budgétaire) ?
- Quelle est sa part d'autofinancement ?

##### **Bénéfices**

- Quel bénéfice dégagez-vous ?
- Quelle est la répartition des bénéfices ? (dividendes ; part travail ou participation ; réserves) ?
- Est-ce qu'il existe un accord de participation ?

#### 2/ L'histoire de la SCOP

- Vous me racontez des éléments importants dans l'histoire de XX...
- Quand êtes-vous arrivé à XX ? Connaissez-vous le statut de SCOP ? Quelles étaient vos motivations pour intégrer cette structure ? Quel a été votre parcours au sein de XX (les fonctions que vous y avez exercées et que vous exercez actuellement) ?

- Comment s'organise la vie coopérative (réunions, gestion, prise de décisions, etc.) ?

### 3/ Le statut de SCOP

- Pourquoi avoir choisi le statut de SCOP pour XX ?
- Y a-t-il une spécificité à être une SCOP du (domaine d'activité de la SCOP) :
  - vis-à-vis des autres SCOP ?
  - vis-à-vis des entreprises exerçant la même activité sous un autre type de statut ?
- Qu'apporte la double qualité dans votre SCOP ?
- Qu'est-ce que le statut de SCOP apporte de plus (ou de moins) que le statut d'association ?  
(*question facultative*)
- Quelle est la plus-value du statut de SCOP au regard des critères suivants : motivation, implication des salariés, pérennité de l'entreprise, stabilité des marchés ?
- Le statut de SCIC vous semble-t-il adapté aux SCOP du (domaine d'activité de la SCOP) ?  
(*question facultative*)
- Est-ce que le terme d'Economie Sociale et Solidaire vous parle ? En faites-vous partie ?

## Annexe 13 :

### Grille d'entretien C

#### *Secrétaire général de la Fédération régionale des SCOP du BTP*

#### 1/ Données chiffrées et factuelles

- Combien de SCOP sont aujourd'hui affiliées à la Fédération Rhône-Alpes/ Auvergne des SCOP du BTP ?
- Quel de chiffre d'affaires, combien de salariés et d'associés cela représente-t-il ?
- Comment la Fédération se finance-t-elle ?

#### 2/ L'histoire de la Fédération

- Vous me racontez des éléments importants dans l'histoire de la Fédération...
- Quel est le rôle de la Fédération ?
- Quand êtes-vous arrivé à la Fédération ? Depuis quand étiez-vous dans le mouvement et connaissiez-vous le statut de SCOP ? Quelles étaient vos motivations pour intégrer la Fédération ? Quel a été votre parcours au sein de la Fédération (les fonctions que vous y avez exercées et que vous exercez actuellement) ?
- Comment s'organise la vie de la Fédération (réunions, gestion, prise de décisions, etc.) ?

#### 3/ Les SCOP du bâtiment et le rôle de la Fédération

- Les SCOP du bâtiment ont-elles des spécificités :  
→ par rapport à l'ensemble des SCOP ?

→ par rapport aux entreprises du bâtiment sous un autre statut juridique ?

- Les SCOP du BTP ont-elles une plus grande longévité que les autres SCOP ? / une plus grande viabilité économique ?
- Les créations de SCOP du bâtiment sont-elles plus souvent des reprises d'entreprise par les salariés que des créations ex nihilo ?
- Quelles sont les motivations à créer une entreprise du bâtiment en SCOP ?
- Est-ce que l'on crée encore aujourd'hui des SCOP du BTP ?
- L'appui du mouvement est-il un facteur décisif dans la performance économique des SCOP du BTP ?
- Est-ce que le terme d'Economie Sociale et Solidaire vous parle ? En faites-vous partie ?

## Annexe 14 :

### Grille d'entretien D

**Partenaire commercial de Couleurs vives**  
**(peintre indépendant travaillant régulièrement pour Couleurs vives)**

#### 1/ Couleurs vives et vous

- Quel est votre statut aujourd'hui à *Couleurs vives* ? Quel type de contrat possédez-vous avec *Couleurs vives* ?
- Quand avez-vous commencé à travailler avec *Couleurs vives* ? Connaissez-vous le statut de SCOP ? Quelles étaient vos motivations pour travailler avec cette structure ? Quel a été votre parcours dans votre travail avec *Couleurs vives* (les fonctions que vous avez exercées et que vous exercez actuellement) ?
- Que connaissez-vous de l'Histoire de *Couleurs vives* ?

#### 2/ Travailler en SCOP

- Pour vous, la coopération ça veut dire quoi ?
- Comment s'organise la vie coopérative (réunions, gestion, prise de décisions, etc.) ?
- Des entretiens menés avec des gérants de SCOP, il ressort l'idée qu'il serait difficile pour eux de travailler à nouveau dans une entreprise classique. Partagez-vous ce sentiment ?
- Y a-t-il une spécificité à être une SCOP de peinture murale (vis-à-vis des autres SCOP et vis-à-vis des entreprises de peinture murale sous un autre type de statut) ?
- Qu'apporte la double qualité dans *Couleurs vives* ?
- Quelle est la plus-value du statut de SCOP au regard de la motivation, de l'implication et des conditions de travail des salariés ?

#### 3/ Une entreprise sociale ?

- *Couleurs vives*, c'est initialement des étudiants qui quittent les Beaux Arts pour monter leur entreprise dans un champ d'activité peu reconnu : la peinture murale. Aujourd'hui, l'entreprise s'est beaucoup développée, elle recourt à un panel beaucoup plus large d'artistes et exporte son savoir-faire partout dans le monde. Que pensez-vous de l'évolution de cette activité ?
- Croyez-vous que le projet coopératif en ait été changé ?
- Au-delà de son activité commerciale, *Couleurs vives* prétend promouvoir une démarche participative auprès des habitants des quartiers dans lesquels des peintures murales sont réalisées. Pensez-vous qu'en ce sens l'entreprise sert un but d'intérêt général ?
- Est-ce que le terme d'Economie Sociale et Solidaire vous parle ? En faites-vous partie ?

## Annexe 15 :

### Portraits des entreprises

#### → En avant

Fin des années 1990, la Ville de Saint-Fons souhaite voir s'implanter une CAE, dans le cadre de la deuxième partie de l'aménagement de sa pépinière d'entreprise. Elle contacte *La marmitte aux idées*, qui initie le projet. Une mission de prospection est lancée, pour vérifier le potentiel d'entrepreneurs sur le Sud-est de l'agglomération lyonnaise et mettre en place des partenariats avec les acteurs de la création d'activité et de l'emploi. Le projet *En avant* voit le jour en 2002. En avant est porté pendant trois ans par *La marmitte aux idées*, puis créée juridiquement en janvier 2005, sous la forme de SCIC ; ce statut permet de poursuivre l'implication des différentes parties prenantes du projet, au moyen de collèges d'associés à l'Assemblée Générale de l'entreprise. Aujourd'hui complètement autonome, En avant salarie deux accompagnateurs, dont l'un a un mandat de gérant, et une personne en charge du secrétariat et de la gestion. L'une des spécificités de cette CAE consiste à s'intégrer dans un lieu physique, une pépinière d'entreprise, qui regroupe un ensemble de structures d'accompagnement à la création d'activité positionnées sur différentes étapes de la création : pépinière, service d'amorçage de projet, etc. En avant trouve sa place dans cette offre globale en se centrant sur son cœur de métier : la fonction test. Sa méthode est la même que celle de *La marmitte aux idées*, avec des accueils individuels et collectifs, des ateliers thématiques, une réunion mensuelle, un recours au CAPE<sup>190</sup> en début de projet puis une salarisation. En avant est labellisée Lyon\_Ville de l'Entrepreneuriat<sup>191</sup>. En moyenne, ce sont quatre-vingt entrepreneurs qui sont juridiquement abrités et accompagnés méthodologiquement dans la CAE.

#### → Les génies à l'œuvre

*Les génies à l'œuvre* est une jeune CAE. Le projet est lancé en 2006, sous l'impulsion d'un agent de l'équipe MOUS<sup>192</sup> de la ville d'Oullins. Née du constat de l'absence de structure

<sup>190</sup> CAPE : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise.

<sup>191</sup> Lyon\_Ville de l'Entrepreneuriat : réseau des structures d'accompagnement à la création d'activités, piloté par le Grand Lyon et la CCI de Lyon.

<sup>192</sup> MOUS : Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale

d'accompagnement à la création dans le Sud-ouest lyonnais et faisant suite à une étude menée par Lyon\_Ville de l'Entrepreneuriat, *Les génies à l'œuvre* suscite rapidement un engagement important :

- des villes d'Oullins et de Pierre-Bénite, pour les aspects techniques et financiers ;
- de la SCOP *La marmitte aux idées*, pour la logistique et la méthodologie de projet.

*Les génies à l'œuvre* obtient la labellisation Lyon\_Ville de l'Entrepreneuriat en 2007. Elle s'atèle alors au transfert de compétences depuis *La marmitte aux idées*, au développement de son activité et à la recherche d'autonomie financière, tout en prenant son envol juridique le 28 janvier 2009. Voulu par le territoire comme structure spécifiquement dédiée à l'accompagnement de porteurs de projets d'entreprise, pour combler une déficience de l'offre sur le Sud-ouest, *Les génies à l'œuvre* se monte sous la forme de SCIC, pour impliquer les différentes parties prenantes du projet dans les grandes décisions de la coopérative, au moyen de collègues d'associés à l'Assemblée Générale. *Les génies à l'œuvre* emploie un accompagnateur, gérant de la SCIC, et environ quarante-cinq entrepreneurs. Plus de la moitié sont des femmes. Les activités sont variées, mais les services à la personne prédominent et répondent à un faible développement de ces activités sur le territoire.

### → Tremplin

En 1995, *La marmitte aux idées* fait une étude de faisabilité sur l'implantation d'une CAE à Rillieux-la-Pape, qui n'aboutit pas concrètement. En 2005, la notion de CAE est à nouveau introduite sur le territoire, par la direction de la Ville de Rillieux-la-Pape : la CAE apparaît comme un maillon manquant de la chaîne de la création d'activité économique ; un rapprochement avec les élus est amorcé ; la démarche se révèle infructueuse une nouvelle fois. Deux agents de la Ville de Rillieux-la-Pape, l'un chargé de mission Zone Franche, l'autre chargé de mission Emploi et Création d'entreprise, sur l'amorçage de projet, s'emparent du projet et décident de monter une CAE pour prouver l'intérêt du dispositif. L'activité de *Tremplin* démarre en avril 2007. Une vingtaine d'entrepreneurs sont accueillis en 2008, avec des perspectives à la hausse pour 2009. *Tremplin* est porté juridiquement par *La marmitte aux idées*, avec un programme de transfert de compétences. Faiblement soutenu politiquement, le développement de la CAE est incertain. Deux horizons se dessinent :

- l'accueil d'un nouveau public non issu de la commune avec une montée en charge et un

mi-temps d'accompagnateur officiellement dédié ;

- la réduction de la population-cible au territoire ZUS<sup>193</sup>, c'est-à-dire la Ville nouvelle de Rillieux-la-Pape.

### **→ Envol de pépites**

Le quartier de La Duchère est classé prioritaire par le CUCS en 2006. Une volonté politique d'intégrer les champs du développement économique, du retour à l'emploi et de l'insertion dans un projet global de territoire se manifeste ; cette ambition se concrétise notamment par la création d'une ZFU<sup>194</sup> en août 2006. C'est à l'occasion d'un bilan d'activité du service d'amorçage de projet qu'émerge un besoin d'accompagnement des porteurs de projets dans leur phase de création d'activités. L'idée d'une coopérative d'activités est évoquée. Après étude de faisabilité, le projet voit le jour en juin 2007. Un accompagnateur, rattaché au GPV<sup>195</sup>, est embauché à mi-temps. *Envol de pépites* est juridiquement porté par *La marmite aux idées* ; un transfert progressif de compétences est en cours. Actuellement hébergé au sein des bureaux du GPV, *Envol de pépites* cherche à se doter de propres locaux. Le dispositif permet d'accompagner en moyenne une trentaine d'entrepreneurs. L'objectif à long terme consiste à développer une offre d'entreprises sur le quartier.

### **→ La marmite aux idées**

Créée en 1995, *La marmite aux idées* est la première coopérative d'activités et d'emploi, en France. Elle accueille aujourd'hui plus de deux-cents entrepreneurs en son sein. Depuis 2000, elle est à l'origine d'un fort essaimage sur l'ensemble de la région lyonnaise et stéphanoise, témoignant de la volonté de permettre à tout un chacun de pouvoir tester son projet d'entreprise dans un cadre sécurisé.

### **→ L'étoile des projets**

L'activité de *L'étoile des projets* se répartit en deux pôles :

- la création d'activités, via une CAE du même nom ;
- la création d'entreprises, via un autre dispositif, qui comprend notamment une pépinière d'entreprises.<sup>196</sup>

<sup>193</sup> ZUS : Zone Urbaine Sensible, délimitée dans le cadre du CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale). Institués par une circulaire du 24 mai 2006, les CUCS remplacent les contrats de ville depuis 2007.

<sup>194</sup> ZFU : Zone Franche Urbaine

<sup>195</sup> GPV : Grand Projet de Ville, qui s'inscrit dans le cadre de la politique de la ville.

<sup>196</sup> Les données chiffrées mentionnées dans cette étude se réfèrent à la seule partie coopérative de *L'étoile des projets*, c'est-à-dire sa CAE.

*L'étoile des projets* est créée en mai 2000, en ZRU<sup>197</sup>, par un ancien directeur du centre social de Bron. Il est rejoint en 2002 par un ancien formateur à la chambre des métiers. Jusqu'à fin 2005, la coopérative connaît une progression rapide : son chiffre d'affaires passe de 250.000 € en 2003 à 1.300.000 € en 2005. A partir de 2006, elle freine volontairement son essor, pour prendre le temps d'absorber les nouveaux entrants. Dans le même temps, une vraie demande de formateurs en entreprise sont rebutés par l'implantation de la coopérative, dans un immeuble vieillissant de la périphérie lyonnaise. L'équipe amorce une réflexion avec plusieurs collectivités, sur un déménagement hors quartier, pour toucher des professions intellectuelles hésitant entre les coopératives d'activités et les sociétés de portage. Le projet de *L'étoile des projets* porte la volonté de toucher un public classique – et non prioritairement en insertion. Elle souhaite conjointement accroître sa part d'autofinancement, l'objectif étant de passer de 50% à 80% d'ici deux ans. Autres points d'originalité : le projet de développer des filières métier au sein de la coopérative et la globalité de l'offre pour l'entrepreneur – accompagnement, cadre juridique, locaux, appui financier. Une quarantaine d'entrepreneurs sont actuellement hébergés au sein de la CAE.

### → La truelle

Créée en 2003, à la demande de sept coopératives d'activités et d'emploi rhônalpines, la SCOP-SARL *La truelle* est une coopérative d'activités et d'emploi d'envergure régionale, spécialisée dans les métiers du bâtiment, qui ne sont pas couverts par les coopératives d'activités généralistes. Le bâtiment est en effet un secteur qui requiert des assurances particulières, pose des questions de sécurité caractéristiques et demande l'application de conventions collectives spécifiques. Elle a son siège social à Grenoble et une dizaine d'antennes, dont une à Bron, dans les locaux de *L'étoile des projets*. Elle abrite aujourd'hui au total entre 80 et 85 entrepreneurs salariés, dont dix-neuf sur l'agglomération lyonnaise, qui travaillent aussi bien dans le gros œuvre que le second œuvre ou l'ingénierie. Contrairement aux autres coopératives d'activités du territoire, *La truelle* s'autofinance. Elle est en cours de labellisation Lyon\_Ville de l'Entrepreneuriat.

### → Un pas de côté

*Un pas de côté* est créée en 1980, par une équipe de cinq chorégraphes lyonnais qui revendiquent un espace dédié à la danse. Elle prend un statut SCOP, préconisé dans la décennie 1980 par le Ministère de la Culture. Suscitant l'attention des pouvoirs publics, des professionnels et du public, *Un pas de côté* prouve l'intérêt d'une scène de danse ; elle passe progressivement d'une ancienne

<sup>197</sup> ZRU : Zone de Renouveau Urbain.

salle des fêtes à un théâtre, puis à un autre théâtre, avec une salle de 1.100 places, qu'elle occupe depuis septembre 1992. Le directeur de *Un pas de côté* dès sa création, crée une biennale de la danse en 1984, en faisant défiler danseurs professionnels et amateurs dans la ville. Il réalise actuellement sa dernière programmation annuelle ; un appel à candidature pour la direction de l'établissement a cours sur un plan international. *Un pas de côté* emploie vingt-sept personnes au quotidien (à hauteur de vingt-cinq ETP), trente-cinq contrôleurs et serveurs (à hauteur de onze ETP) et signe environ 150 contrats à l'année avec des intermittents du spectacle (à hauteur de trois ETP). Son chiffre d'affaire est de cinq millions d'euros, financés à 2,2 millions par l'Etat, la Région, le Département et la Ville de Lyon et à 2,8 millions par des recettes propres : billetterie, restaurant et mécénat. *Un pas de côté* est actuellement dans une réflexion, accompagnée par l'URSOP, sur une transformation en SCIC.

### **→ Boutique et tic**

*Boutique et tic* est une entreprise commerciale, sous statut SCOP-SARL. Elle emploie trois salariés, dont un responsable de boutique en ETP. Sa création est initiée en 2005 par autre SCOP, qui œuvre dans l'achat et la vente de produits issus du commerce équitable, essentiellement alimentaires, emploie environ soixante-dix personnes et dont les produits sont vendus en grandes et moyennes surfaces, en magasins spécialisés et sur Internet. Avec *Boutique et tic*, se dessine l'ambition de créer un espace commercial de proximité, dédié à la vente des produits de la première SCOP, sur la scène lyonnaise. Dans un contexte où le commerce équitable repose fortement sur l'associatif et le bénévolat, il s'agit aussi de prouver la viabilité économique d'une boutique de commerce équitable hors de ces champs. De mai 2005 à septembre 2007, *Boutique et tic* exerce son activité dans des halles lyonnaises. Le manque de rentabilité de l'activité suscite un déménagement vers un lieu plus passant, des halles lyonnaises de haut standing. Les résultats escomptés du changement de local, vers un lieu de consommation grand standing, ne se réalisent pas. La société est aujourd'hui en liquidation.

### **→ L'Orient équitable**

*L'Orient équitable* est une SCOP-SARL. Elle importe et revend des produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, provenant essentiellement d'Iran. Créée en 2005, suite à un important tremblement de terre à Bam en Iran, l'entreprise axe son développement sur quelques filières spécifiques de grande qualité, à l'instar de ses dattes fraîches et de son henné. Elle est juridiquement implantée à Lyon et, après plus d'un an en pépinière à Valence, occupe un local à

Pont-en-Royan, en Isère, depuis janvier 2009. Elle emploie trois salariés associés de l'entreprise, deux autres associés venant compléter son conseil d'administration. Son chiffre d'affaires pour 2008 est de 500.000 € et son bénéfice de 15.000 €. Les perspectives sont à la baisse, compte tenu du marché iranien bousculé par la crise financière et de l'embargo sur la devise iranienne. *L'Orient équitable* a plusieurs projets de développement de nouvelles filières.

### → **Bijoux folie**

*Bijoux folie* est la seule bijouterie en France à avoir adopté le statut de SCOP-SARL. Créée en 2004, elle est issue d'un essaimage, c'est-à-dire de la reprise de leur activité par un ensemble de salariés licenciés d'une même entreprise, qui reste aujourd'hui le plus gros client de *Bijoux folie*. En proie à des difficultés de gouvernance, l'entreprise a réduit son cercle d'associés de cinq personnes à deux actuellement. Elle emploie seize personnes, dont quinze en CDI, parmi lesquels les deux associés. *Bijoux folie* comprend un atelier de sertissage et un atelier de bijouterie. Elle réalise un chiffre d'affaires de plus d'un million d'euros et dégage un bénéfice de 150.000 €. Jusqu'à présent réparti en 75% de réserves et 25% de participation, le bénéfice devrait pour 2009 suivre le partage suivant : 55% de réserves, 25% de participation et 20% de dividendes.

### → **Derrière la caméra**

La SCOP-SARL *Derrière la caméra* a une activité de réalisation audio-visuelle pour des entreprises ou des collectivités publiques. Elle est créée en 1984 par deux associés, rejoints en 1987 par deux autres personnes. En 2006, elle réalise un documentaire sur la première greffe de visage ; il est vu par plus de 40 millions de personnes, faisant le tour du monde ; avec ce film *Derrière la caméra* acquiert une grande notoriété. La SCOP emploie aujourd'hui ses quatre associés et quelques intermittents de spectacle à hauteur globale d'un ETP. Elle réalise un chiffre d'affaires de 320.000 € et dégage un bénéfice de 25.000 €, affecté à parts égales en réserves, dividendes et participation.

### → **Le vert en baskets**

La SCOP-SA *Le vert en baskets*, créée en 1984, est issue de la reprise d'une entreprise familiale en faillite financière, par une vingtaine de ses salariés. Son objet recouvre des activités d'aménagement et de maintenance d'espaces verts. Elle intervient aussi bien sur des espaces urbains, comme des places publiques, des zones de transport ou des berges, que sur des espaces sportifs, comme des stades de football. Soucieuse de son image, l'entreprise déménage en 1991 vers ses spacieux locaux actuels, en banlieue Est de Lyon. Elle rachète trois entreprises du même

secteur d'activités, de 1992 à 2009. Elle emploie aujourd'hui cent-dix salariés, dont soixante-treize sont associés. Son chiffre d'affaires est de 20 millions d'euros et son bénéfice se situe selon les années entre 600.000 et 1.200.000 €.

### **→ Lumière**

Créée en 1956, la SCOP-SA *Lumière* est issue d'une coopérative du bâtiment généraliste, gros œuvre et second œuvre, qui face à une activité débordante souhaitait rendre autonome la partie électricité de son activité. Elle connaît un essor important dans un contexte favorable de grands projets de construction d'ensembles immobiliers et de bâtiments tertiaires. Elle se spécialise ainsi dans les installations électriques en neuf. Depuis plus de cinq ans, *Lumière* est positionnée sur un double marché : elle réalise globalement 60% de son chiffre d'affaires dans le logement et 40% en tertiaire (hôpitaux ; centre commerciaux ; collèges ; etc.). Elle possède en son sein un bureau d'étude, dans lequel travaillent actuellement un ingénieur et quatre dessinateurs projeteurs. Elle collabore avec d'autres sociétés coopératives du bâtiment, notamment au sein d'un groupement d'entreprise, créé en 1988 avec des PME du bâtiment implantées dans la région. Depuis une quinzaine d'années, *Lumière* se stabilise autour d'une équipe d'environ 70 salariés, sans prétention de croissance. C'est l'une des entreprises coopératives les plus prospères de l'agglomération. Elle emploie plus de 72 salariés, dont 44 sont sociétaires de l'entreprise. Son chiffre d'affaires dépasse les sept millions d'euros. Elle réalise un bénéfice de l'ordre de 300.000 €. La répartition des bénéfices de l'entreprise qui prévaut accorde 42,5% des résultats de l'entreprise aux salariés et 15% aux actionnaires. Les 42,5% restant fournissent une provision pour investissement.

### **→ Couleurs vives**

En 1978, une douzaine d'étudiants en Ecole des Beaux Arts décident de quitter leur formation, aux accents conceptuels, pour se consacrer à une forme d'art concret, ouvert sur le quotidien et le grand public, mais peu reconnu en France : la fresque murale. Le groupe d'artistes se constitue en association et se forme au Mexique, dans les quartiers populaires. De retour en France, l'activité de peinture murale est initiée. Des demandes émanent assez rapidement des collectivités territoriales ; pour mieux pouvoir leur répondre, l'association devient SCOP, en 1987. La gérance est d'abord tournante, puis avec l'entrée de nouveaux profils d'associés, non pas peintres mais gestionnaires, une répartition plus stricte des postes s'établit progressivement. Confrontée à une rapide montée en puissance de son activité, la SCOP fait appel à de nombreux intermittents du spectacle, sans réelle méthode ; l'URSCOP est sollicitée en 1992, pour rationaliser la gestion et les finances de

l'entreprise. Après une phase d'expansion nationale, *Couleurs vives* exporte son savoir-faire à l'international depuis le début des années 2000. Réorganisée en conséquence, elle fait désormais appel à des peintres indépendants, dont le panel est beaucoup plus large que celui des intermittents du spectacle auparavant mobilisés. Parmi les dernières réalisations marquantes de *Couleurs vives* : la façade d'un Carrefour à Shanghai et celle de luxueuses galeries marchandes à Moscou.

### → Le compas

Suite à une vague de licenciements dans leur entreprise d'imprimerie, un ancien syndicaliste et deux collègues créent la SCOP-SA *Le compas* en 1971. Dans les années 1980, la coopérative se trouve confrontée à la révolution informatique et à l'arrivée de la publication assistée par ordinateur (PAO) ; elle doit s'adapter aux contraintes économiques d'un secteur d'activité où la lourdeur des investissements favorise :

- d'une part les gros imprimeurs, capables de satisfaire de hauts niveaux de production ;
- d'autre part, les très petits imprimeurs spécialisés.

La taille moyenne de *Le compas* est donc à contre-courant. Au moment du départ en retraite du dirigeant fondateur et en l'absence de candidat déterminé à prendre la suite, la SCOP est amenée à faire appel aux services de l'URSCOP ; l'audit fait ressortir tout à la fois une volonté des salariés de progresser et de s'impliquer, en dépit de la situation précaire de l'entreprise, et l'obsolescence de l'outil presse. Le dirigeant fondateur quitte ses fonctions en 2006 ; il est remplacé par l'actuel dirigeant. Conformément aux attentes exprimées par les salariés, *Le compas* réalise un investissement de 300.000 € en acquérant une presse quatre couleurs, en 2008. La SCOP réalise toutes les étapes de la chaîne graphique, depuis les opérations de réalisation de maquette et de mise en page, dans son studio graphique, jusqu'à l'impression, la finition et la livraison. Sa clientèle est variée : PME, associations, mutuelles et grands comptes publics ou privés. Elle est installée en banlieue lyonnaise.

### → Recherches sociales

L'association *Recherches sociales* est fondée à Lyon en 1941 par un prêtre dominicain. D'inspiration catholique, l'association traduit le souci d'une économie humaine, à travers la rencontre entre l'économie politique et la doctrine sociale de l'Église catholique. Son activité réside principalement dans :

- le conseil et la réalisation d'études sur le développement, les politiques sociales et

économiques, la coopération et la solidarité internationale ;

- la publication, à partir de 1942, d'une revue trimestrielle ;
- des formations et animations de débats.

De grandes figures de l'économie sociale prennent part à cette association, qui jouit d'un renom important. En octobre 2007, l'association est placée en liquidation judiciaire après un dépôt de bilan. Une partie de l'équipe salariée intègre *La marmite aux idées*, au titre du projet d'entreprise Recherches sociales. C'est sous le statut SCOP, qui par deux fois avait fait l'objet de débats au sein de l'association à des périodes de crise, que l'entreprise souhaite aujourd'hui se monter. Son envol de *La marmite aux idées* est prévu pour milieu 2010.

### → Le restau

La SCOP-SARL *Le restau* démarre sur un projet global de bar, épicerie et organisation de manifestations culturelles, imaginé en 2003. Après une série de rencontres insatisfaisantes avec de gros fournisseurs en bière, qui ne correspondent pas à leurs attentes, les trois porteurs de projet s'orientent vers des fournisseurs locaux, travaillant dans le cadre d'une agriculture respectueuse de l'environnement. Leur société, créée en 2004, est axée sur une activité de bar et de restauration et une activité culturelle, avec notamment la programmation de slam, théâtre et musiques traditionnelles. Le projet d'épicerie est repris par un collectif, qui se structure autour d'une autre SCOP. Une association est créée pour intervenir sur le même type d'activités que *Le restau*, dans le cadre de festivals. La coopérative fournit aujourd'hui environ soixante couverts quotidiens. Elle emploie sept salariés, dont six sont associés. *Le restau* se donne pour objectifs d'offrir des produits de qualité le moins cher possible, de financer une production artistique avec les bénéfices dégagés sur l'activité de restauration et de favoriser le bien-être social des salariés. Certaines des tâches de ces derniers sont spécifiques ; d'autres sont tournantes – cuisine ; tenue du bar ; service – afin de répondre au souci d'interchangeabilité du personnel. Compte tenu de la montée en charge de l'activité, la modélisation des pratiques de la SCOP est au cœur de ses réflexions actuelles.

### → Ca coule de source

*Ca coule de source* opère dans le relevé de compteurs d'eau et d'électricité. C'est la SCOP de l'agglomération lyonnaise qui emploie actuellement le plus grand nombre de salariés. Elle a été créée par un releveur d'eau à son compte et un autre associé, connaissant par la suite un important développement de son activité, au fil des embauches.<sup>198</sup> Cinq personnes occupent des fonctions au

<sup>198</sup> Nous ne disposons pas d'autres éléments concernant l'histoire de cette SCOP.

siège de l'entreprise ; le reste du personnel, soit environ 360 personnes, est composé de releveurs de compteurs.

### → **Le Métropolitain**

*Le Métropolitain* est spécialisé dans la production de cartes de géo-tourisme et de transports publics. A son origine, trois amis géographes créent une association, en 1986. A l'occasion d'un marché assez important remporté deux ans plus tard, ils décident de la transformer en SCOP et recrutent cinq personnes en deux ans. La gérance passe entre les mains des trois historiques du projet, pour une durée de quatre ans chacun. Après dix ans d'existence, l'entreprise cherche à se développer et rachète les parts d'un concurrent alpin, qui l'amène à développer une activité géo-touristique. Les deux SCOP fusionnent en 2002, au cours de la quatrième gérance, assurée par un quatrième gérant non historique. *Le Métropolitain* compte alors une vingtaine d'associés-salariés. C'est dans ce contexte que le gérant, mis en difficulté pour exercer ses fonctions, démissionne. Deux des historiques passent en cogérance, tandis que le troisième quitte ses fonctions de salarié. Un climat économique et relationnel tendu s'instaure et c'est à l'occasion d'une assemblée générale que les deux gérants sont dessaisis de leurs fonctions, au profit du troisième historique, toujours associé de l'entreprise. En un an et demi, l'entreprise comble son déficit de 130 000 €. Peu à peu, son antenne alpine s'éteint, avec le départ de ses membres. *Le Métropolitain* a su passer les deux grandes révolutions du métier, celle de l'ordinateur avec les logiciels de dessin et celle du système informatique généralisé (SIG), puisque l'entreprise est aujourd'hui le troisième cartographe de France. Elle emploie dix personnes, dont huit sont associées. Elle réalise un chiffre d'affaires entre 600 000 € et 750 000 €.

## Annexe 16 :

### Effectifs associés et salariés<sup>199</sup>

Entretien	SCOP ou SCIC	Associés <sup>200</sup>		Salariés
		Associés extérieurs	Associés salariés <sup>201</sup>	Salariés non associés <sup>202</sup>
1	<i>En avant</i> <sup>203</sup>	3	10	72
2	<i>Les génies à l'œuvre</i> <sup>204</sup>	4	3	43
5	<i>La marmite aux idées (hors Tremplin et Envol de pépites)</i>	1	13	215
6	<i>L'étoile des projets</i>	1	14	39
7	<i>La truelle</i> <sup>205</sup>	0	4	6 <sup>206</sup>
8	<i>Un pas de côté</i>	4	21	6 ETP (postes permanents) + 11 ETP (contrôleurs et serveurs) + 3 ETP (intermittents du spectacle)
9	<i>Boutique et tic</i>	3	3	0
10	<i>L'Orient équitale</i>	2	3	0
11	<i>Bijoux folie</i>	0	2	14
12	<i>Derrière la caméra</i>	0	4	1 ETP (intermittents du spectacle)
13	<i>Le vert en baskets</i>	2	73	37
14	<i>Lumière</i>	2	44	28
15	<i>Couleurs vives</i>	4	7	3
16	<i>Le compas</i>	3	10	1

<sup>199</sup> Compte tenu de la diversité de situations des personnes associées ou salariées dans les CAE, des informations dont nous disposons et des recoupements réalisés, il est possible que les chiffres présentés présentent quelques légères inexactitudes ; malgré cela, les chiffres présentés permettent de donner une idée globale de la répartition associés/salariés. Un poste salarié correspond en général à un ETP, sauf pour les cas précisés et sauf pour les CAE, qui ont largement recours à des temps partiels.

<sup>200</sup> Pour les SCOP-SA, nous ne distinguons pas ici les associés administrateurs et les associés non administrateurs.

<sup>201</sup> Pour les CAE, nous incluons le personnel encadrant et administratif, ainsi que les entrepreneurs salariés.

<sup>202</sup> Pour les CAE, nous intégrons ici, en plus des salariés non associés, les personnes en convention d'accompagnement et en CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), qui ne sont pas salariées stricto sensu.

<sup>203</sup> Cf. Annexe 17 pour la répartition des voix par collège d'associés.

<sup>204</sup> Cf. Annexe 18 pour la répartition des voix par collège d'associés.

<sup>205</sup> - Nous avons extrait ici les données relatives aux entrepreneurs de *La truelle* opérant sur le territoire du Grand Lyon. L'encadrant, qui est associé salarié, n'a pas été comptabilisé, car intervenant aussi sur d'autres territoires.

<sup>206</sup> Nous rapportons ici la situation de *La truelle* au moment de l'entretien. Mais notre interlocuteur nous a indiqué à cette occasion que :

- d'une part, parmi ses six salariés, deux envisageaient de devenir prochainement associés ;
- d'autre part, trois salariés, non comptabilisés ici, devaient être prochainement embauchés.

<b>18</b>	<b><i>Le restau</i></b>	0	6	1
<b>19</b>	<b><i>Ca coule de source</i></b>	(non renseigné)	9	363
<b>20</b>	<b><i>Le Métropolitain</i></b>	3	8	2

## Annexe 17 :

### Constitution des collèges au sein du Conseil d'Administration de la SCIC *En avant*

<b>Collège</b>	<b>Composition</b>	<b>% des droits de vote</b>	<b>Associés actuels</b>
<i>Collège des encadrants</i>	<i>Les associés, personnes physiques ou morales concourant à la gestion et à l'animation de la coopérative</i>	30 %	2 salariés permanents associés
<i>Collège des entrepreneurs</i>	<i>Les associés, entrepreneurs accompagnés par la coopérative</i>	30 %	8 entrepreneurs associés
<i>Collège des territoires</i>	<i>Les associés, collectivités territoriales et leurs groupements du territoire sur lesquels agit la coopérative</i>	30 %	Ville de domiciliation de la SCIC
<i>Collège de partenaires</i>	<i>Les associés, personnes physiques ou morales soutenant activement la coopérative</i>	10 %	- La marmite aux idées - fonds de placement SCOP Entreprises Participations (SEP)

## Annexe 18 :

### Constitution des collèges au sein du Conseil d'Administration de la SCIC *Les génies à l'œuvre*

<i>Collèges</i>	<i>Parts des droits de vote</i>	<i>Associés actuels</i>
<i>Collège des animateurs</i>	30%	- 1 salarié permanent associé - La marmite aux idées
<i>Collège des entrepreneurs</i>	30%	2 entrepreneurs-associés
<i>Collège des collectivités</i>	30%	- 2 communes à l'origine du projet de CAE
<i>Collège des territoires</i>	10%	association portant le PLIE <sup>207</sup> local

---

<sup>207</sup> Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE)

## Annexe 19 : Eléments financiers

### *Chiffre d'affaires, bénéfice et répartition des excédents nets de gestion de l'échantillon de SCOP<sup>208</sup>*

Entretien	SCOP	Chiffre d'affaires	Autofinancement	Excédent net de gestion	Répartition des excédents nets de gestion (prévue dans les statuts)		
					Dividendes	Participation <sup>209</sup>	Réserves et fonds de développement
8	<i>Un pas de côté<sup>210</sup></i>	5.000.000 €	2.800.000 € soit 56%	(non renseigné)	0% <sup>211</sup>	Entre 25% et 50%	16% minimum
9	<i>Boutique et tic<sup>212</sup></i>	150.000 €	100%	Situation déficitaire	entre 8% et 33%	25% minimum	16% minimum
10	<i>L'Orient équitable</i>	500.000 €	100%	15.000 €	(non renseigné)		
11	<i>Bijoux folie</i>	Plus de 1.000.000 €	100%	150.000 €	20%	25%	55%
12	<i>Derrière la caméra</i>	320.000 €	100%	25.000 €	33%	33%	33%
13	<i>Le vert en baskets</i>	20.000.000 €	100%	Entre 600.000 € et 1.200.000 €	25%	50%	25%
14	<i>Lumière</i>	300.000 €	100%	300.000 €	15%	42,5%	42,5%
15	<i>Couleurs vives</i>	Entre 1.00.000 €	100%	Entre 50.000 €	33%	33%	33%

<sup>208</sup> Il s'agit des chiffres pour l'année 2008 ou, quand une fourchette est mentionnée, des écarts de chiffres réalisés selon les années, sur les cinq dernières années. Pour Le Métropolitain, il s'agit de la fourchette de chiffres entre 2008 et 2009.

<sup>209</sup> Toutes les sociétés coopératives ayant fait l'objet d'un entretien ont un accord de participation.

<sup>210</sup> Les statuts d'Un pas de côté fixent une clé souple. Cf. statuts : « Article 44 – Répartition des excédents nets – La décision de répartition est prise par le Conseil d'Administration avant la date de clôture de l'exercice et ratifiée par la plus prochaine assemblée générale ordinaire. » Les règles classiquement applicables à la répartition des excédents nets de gestion des SCOP prévalent.

<sup>211</sup> Cf. statuts – article 44 : « Compte tenu de son activité et des dispositifs légaux qui lui sont applicables, la SCOP ne rémunère pas le capital social. »

<sup>212</sup> Les statuts de Boutique et tic fixent également une clé souple. Cf. statuts : « Article 39 – Répartition des excédents – La décision de répartition est prise par le gérant avant la date de clôture de l'exercice et ratifiée par la plus prochaine Assemblée Générale ordinaire. » De fait, Boutique et tic n'a jamais été dans une situation excédentaire, donc la question de la répartition de ses excédents nets de gestion ne s'est jamais posée.

		et 1.500.000 €		et 100.000 €			
<b>16</b>	<b>Le compas</b>	826.000 €	100%	0 €	33%	33%	33%
<b>18</b>	<b>Le restau</b>	351.000 €	349.000 € <sup>213</sup> soit 99,4%	0 €	0%	84%	16%
<b>19</b>	<b>Ca coule de source</b>	(non renseigné)					
<b>20</b>	<b>Le Métropolitain</b>	Entre 600.000 € et 750.000 €	100%	Entre -15.000 € et 92.000 €	(non renseigné)	50 %	(non renseigné)

<sup>213</sup> La Ville de Lyon accorde une subvention de 2.000 € à Le restau, pour le fonctionnement de son activité culturelle.

## Annexe 20 :

### Implication dans le mouvement coopératif

<i>Entretien</i>	<i>SCOP ou SCIC</i>	<i>Affiliation de la coopérative à l'URSCOP</i>	<i>Affiliation de la coopérative à une fédération nationale de SCOP</i>	<i>Mandat de l'interviewé au sein du Mouvement des SCOP</i>
1	<i>En avant</i>	<i>Oui</i>	-	-
2	<i>Les génies à l'œuvre</i>	<i>Oui</i>	-	-
3	<i>Tremplin</i>	<i>Oui</i>	-	-
4	<i>Envol de pépites</i>	<i>Oui</i>	-	-
5	<i>La marmite aux idées</i>	<i>Oui</i>	-	-
6	<i>L'étoile des projets</i>	<i>Oui</i>	-	-
7	<i>La truelle</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP du BTP</i>	<i>Administrateur de la Fédération Rhône-Alpes/ Auvergne des SCOP du BTP</i>
8	<i>Un pas de côté</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP de la communication</i>	-
9	<i>Boutique et tic</i>	<i>Oui</i>	-	-
10	<i>L'Orient équitable</i>	<i>Oui</i>	-	-
11	<i>Bijoux folie</i>	<i>Oui</i>	-	-
12	<i>Derrière la caméra</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP de la communication</i>	-
13	<i>Le vert en baskets</i>	<i>Oui</i>	-	-
14	<i>Lumière</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP du BTP</i>	<i>Administrateur de la Fédération Rhône-Alpes/ Auvergne des SCOP du BTP/ Administrateur de l'URSCOP</i>
15	<i>Couleurs vives</i>	<i>Oui</i>	-	-
16	<i>Le compas</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP de</i>	<i>Administrateur de l'URSCOP</i>

			<i>la communication</i>	
18	<i>Le restau</i>	<i>Oui</i>	-	-
19	<i>Ca coule de source</i>	<i>Oui</i>	-	-
20	<i>Le Métropolitain</i>	<i>Oui</i>	<i>Fédération des SCOP de la communication</i>	-

## Annexe 21 :

### Connaissance du statut juridique SCOP et intégration de l'entreprise

Entretien	SCOP de l'interviewé	Connaissance du statut SCOP avant d'intégrer la SCOP		Mode d'intégration de la SCOP	
		Connaissait	Ne connaissait pas	A été co-créateur de la SCOP	A été recruté au cours de la vie de la SCOP
8	Un pas de côté		X		X
9	Boutique et tic		X		X
10	L'Orient équitable	X		X	
11	Bijoux folie		X	X	
12	Derrière la caméra	X		X	
13	Le vert en baskets		X	X	
14	Lumière		X		X
15	Couleurs vives		X		X
16	Le compas		X		X
18	Le restau		X	X	
19	Ca coule de source	X			X
20	Le Métropolitain	X		X	

## Annexe 22 :

### Grands principes coopératifs

<i>Principes relatifs à la gouvernance de la coopérative</i>	<i>Principes relatifs à la gestion des excédents</i>	<i>Principes relatifs à la forme coopérative</i>
gestion démocratique	Ristourne	immutabilité du statut coopératif
libre adhésion	rémunération limitée des parts sociales	dévolution désintéressée du boni de liquidation
double qualité	impartageabilité des réserves	
exclusivisme		

## Annexe 23 :

### Règles fiscales applicables aux excédents nets de gestion, avec et sans accord de participation<sup>214</sup>

Obligations liées aux excédents nets de gestion	Réserves	Part travail	Dividendes
<i>sans accord de participation</i>	soumises à l'impôt sur les sociétés	<ul style="list-style-type: none"> <li>* soumise aux charges sociales</li> <li>* soumise à l'impôt sur les revenus</li> <li>* exonérée d'impôt sur les sociétés</li> <li>* versée annuellement</li> </ul>	soumis à l'impôt sur les sociétés
<i>avec accord de participation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* exonérées d'impôt sur les sociétés</li> <li>* obligation de réinvestir sous quatre ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>exonérée des charges sociales (sauf charges sociales incompressibles : CSG et RDS)</b></li> <li>* <b>exonérée d'impôt sur les revenus</b></li> <li>* exonérée d'impôt sur les sociétés</li> <li>* <b>bloquée pendant cinq ans</b></li> <li>* <b>garantie par les AGS (Assurances de la Garantie des Salaires)</b></li> </ul>	soumis à l'impôt sur les sociétés

<sup>214</sup> Source : réalisé par l'auteur.

**Annexe 24 :**  
**Comparatif des statuts juridiques**  
**des SA et SARL classiques et coopératives**  
*réalisé par la Confédération Générale des SCOP*

## Tableau des statuts comparés

	SA		SARL	
	Classique	Scop	Classique	Scop
Nombre minimum d'associés	7	7 parmi les salariés	2	2 parmi les salariés
Capital minimum	37 000 €	18 500 €	Fixé librement	30 €, soit au minimum 1 part de 15 € par associé
Capital fixe/variable	Fixe	Variable	Fixe ou variable (rare)	Variable
Pouvoir des associés	Proportionnel au capital détenu	1 associé = 1 voix sauf application de dispositions particulières pour les associés extérieurs	Proportionnel au capital détenu	1 associé = 1 voix sauf application de dispositions particulières pour les associés extérieurs
Statut du PDG ou du Gérant	Salarié ou non Pas d'allocation chômage	Assimilé à un salarié s'il est rémunéré  Allocation chômage	Salarié ou non Généralement pas d'allocation chômage	Assimilé à un salarié s'il est rémunéré  Allocation chômage
Capital individuel	Pas de remboursement Peut être vendu suivant valeur de l'entreprise sur le marché	Remboursé en cas de départ	Pas de remboursement (sauf si capital variable). Peut être vendu suivant valeur de l'entreprise sur le marché	Remboursé en cas de départ
Valorisation du patrimoine	La plus-value est distribuée aux associés lors de la cession de parts ou lors de la liquidation ou lors d'une distribution de réserves	La plus-value correspond aux réserves qui restent le patrimoine de la Scop. Pas de plus-value aux associés à leur départ de la Scop ou en cas de boni de liquidation, sauf constitution d'une réserve de revalorisation des parts	La plus-value est distribuée aux associés lors de la cession de parts ou lors de la liquidation ou lors d'une distribution de réserves	La plus-value correspond aux réserves qui restent le patrimoine de la Scop. Pas de plus-value aux associés à leur départ de la Scop ou en cas de boni de liquidation, sauf constitution d'une réserve de revalorisation des parts
Répartition du résultat	Libre, avec priorité à la rémunération du capital social (dividendes)	Trois parts : - Salariés (part travail, sous forme de complément de salaire ou de participation bloquée 5 ans). - Entreprise (réserves) - Associés (intérêts au capital)	Libre, avec priorité à la rémunération du capital social (dividendes)	Trois parts : - Salariés (part travail, sous forme de complément de salaire ou de participation bloquée 5 ans). - Entreprise (réserves) - Associés (intérêts au capital)
Participation aux résultats	Obligatoire si + de 50 salariés dans proportion de 5 % du résultat	Obligatoire si + de 50 salariés mais mise en place dans toutes les Scop, souvent de 40 à 50 % du résultat. Défisicalisée d'IS et non imposable au titre de l'IRPP	Obligatoire si + de 50 salariés dans proportion de 5 % du résultat	Obligatoire si + de 50 salariés mais mise en place dans toutes les Scop, souvent de 40 à 50 % du résultat. Défisicalisée d'IS et non imposable au titre de l'IRPP

	SA		SARL	
	Classique	Scop	Classique	Scop
Réserves	Réserve légale 5 % du résultat obligatoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réserve légale 15 % du résultat</li> <li>Fonds de développement doté chaque année</li> <li>Exonérées d'I.S. si accord de participation et tiennent lieu de PPI (provision pour investissement)</li> <li>Le montant des réserves est proche de 45 %</li> </ul>	Réserve légale 5 % du résultat obligatoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réserve légale 15 % du résultat</li> <li>Fonds de développement doté chaque année</li> <li>Exonérées d'I.S. si accord de participation et tiennent lieu de PPI (provision pour investissement)</li> <li>Le montant des réserves est proche de 45 %</li> </ul>
Impôts sur les sociétés	Oui, au taux de droit commun	Oui, au taux de droit commun. Possibilité de défiscalisation à 100% sous quatre conditions : - Signature d'un accord de participation, - Mise en réserves égale au montant mis en participation, - Réserves affectées en PPI (provision pour investissement) à investir dans les 4 ans, - Aucune distribution de dividende.	Oui, au taux de droit commun	Oui, au taux de droit commun. Possibilité de défiscalisation à 100% sous quatre conditions : - Signature d'un accord de participation, - Mise en réserves égale au montant mis en participation, - Réserves affectées en PPI (provision pour investissement) à investir dans les 4 ans, - Aucune distribution de dividende.
Commissaires aux comptes	Oui	Oui	Non (sauf deux seuils réglementaires sur trois atteints)*.	Non, sauf si : - Deux seuils réglementaires atteints sur trois, - Emission de parts sociales réservée aux salariés, - Option de révision coopérative annuelle.
Taxe professionnelle	Oui	Non si au moins 50 % du capital détenu par les associés salariés	Oui	Non si au moins 50 % du capital détenu par les associés salariés
Révision coopérative	Non	Oui	Non	Oui

\* Seuils : 1. Total du bilan : 1,5 million d'euros  
2. Chiffre d'affaires H.T. : 3 millions d'euros  
3. Nombre moyen de salariés : 50

## Annexe 25 :

### La triple finalité

#### des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire

**- d'après la plaquette de présentation de la CRESS Rhône-Alpes -**

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont en commun l'exigence d'une articulation dynamique d'un tryptique, associant finalité citoyenne, activité économique et la gouvernance démocratique.

