

**UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE**  
**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE**  
**Organisation et projets**

**Renouveler et développer le modèle de la  
coopération de production :  
questions autour de l'identité et des groupements  
coopératifs.**

Mémoire présenté et soutenu par  
**Pascal PENY**

Directeur de mémoire :  
**Nadine RICHEZ-BATTESTI**  
Maître de conférences en Economie  
Université de la Méditerranée

**Septembre 2011**

**UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE**  
**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE**  
**Organisation et projets**

**Renouveler et développer le modèle de la  
coopération de production :  
questions autour de l'identité et des groupements  
coopératifs.**

Mémoire présenté et soutenu par  
**Pascal PENY**

Directeur de mémoire :  
**Nadine RICHEZ-BATTESTI**  
Maître de conférences en Economie  
Université de la Méditerranée

**Septembre 2011**

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université de la Méditerranée.

## Remerciements

---

Concevoir et rédiger ce mémoire fut particulièrement ingrat pour mes proches qui m'ont entouré et supporté, mes premiers remerciements sont donc pour eux : Zoé, Arthur et surtout Karine qui a rendu possible bien des aventures cette année... La douceur des Combrailles et de tout mon clan familial m'ont accompagné une fois de plus de la meilleure manière, merci à tous.

Un grand merci à Nadine Richez-Battesti pour les réflexions partagées et la confiance accordée qui m'ont permis de réaliser ce travail avec plaisir et liberté. Merci aussi à Francesca Petrella qui a fini de me convaincre de suivre ce master. L'année qui vient de s'écouler m'a beaucoup apporté et m'apportera davantage encore.

Merci à l'équipe de l'UR SCOP Languedoc-Roussillon et particulièrement à Michel Dupoirieux et Fatima Bellaredj pour leur accueil, leur confiance et le défi qu'ils me proposent. Les mêmes remerciements vont à toute la fine équipe de Linécop. C'est un plaisir de travailler avec ce collectif, il nous reste tant de choses à faire...

Merci enfin aux dirigeants de SCOP et groupements qui ont bien voulu m'accorder un peu de leur temps et de leurs expériences.

# Sommaire

---

## Introduction

### **I. L'identité coopérative en question : définition, pratiques et conditions de renouvellement.**

- I.1 Les fondements : définition, valeurs et principes.
- I.2 Analyse de l'identité des coopératives de production.
- I.3 Crise identitaire : dynamiques et pratiques coopératives actuelles.

### **II. Le renouvellement de l'identité coopérative et son expression**

- II.1 Comment renouveler et exprimer les spécificités coopératives ?
- II.2 Etude de cas de groupements inter-coopératifs.

### **III. Les enjeux du développement du modèle coopératif.**

- III.1 Les enjeux du modèle coopératif : approche identitaire et création d'un groupement inter-coopératif.
- III.2 L'enjeu démocratique.
- III.3 L'enjeu du développement économique et éthique.

### **IV. Production et gestion du sens coopératif.**

- IV.1 Pour des groupements comme espace d'expression du modèle coopératif.
- IV.2 La gestion du sens.

## Conclusion

## ***Introduction***

---

Le secteur coopératif dispose de valeurs, de principes, de modes d'organisation, de fonctionnement et de savoir-faire qui fondent une identité originale porteuse de développement sociétal. Cette identité et les spécificités qu'elle porte sont questionnées et confinées à l'intérieur des entreprises coopératives. Pire, la diffusion des logiques et mécanismes de marché dans les entreprises coopératives relèguent sens et identité à la marge. Le sens coopératif est-il irrémédiablement soluble dans le marché?

Dans les coopératives de productions, les valeurs et les principes d'organisation et de fonctionnement qui en découlent sont largement réduits à des applications minimalistes de gouvernance et de partage des richesses. Evoluer dans des secteurs marchands fortement concurrentiels mène la plupart des coopératives de production, souvent de taille limitée, à internaliser les contraintes, logiques et pratiques de marché. Processus et finalités se confondent avec ceux du secteur lucratif, les outils et modes de gestion sont identiques, la banalisation et l'isomorphisme atteignent largement coopératives et coopérateurs en étant porteurs d'auto-exploitation, piège redoutable pour le modèle coopératif.

La réaffirmation du modèle de la coopération de production nécessite un renouvellement identitaire actif, relié aux évolutions de société. Comment renouveler et réaffirmer l'identité coopérative et gérer son sens, base de la cohérence et de l'utilité sociétale des entreprises coopératives ? L'application des statuts, l'appartenance au réseau des SCOP<sup>1</sup> et à la famille coopérative plus largement, l'utilisation des outils qu'ils proposent ne suffisent pas à affirmer et développer une identité coopérative. Elle doit exister dans les processus de travail, les finalités de l'entreprise, sa stratégie de développement, sa communication interne et externe.

Ces constats et premières analyses émergent d'observations générales du secteur coopératif et du mouvement des SCOP et plus personnellement de la gestion pendant plus de sept ans d'une SCOP de moins de dix salariés. Ce questionnement autour du modèle de la coopération de production, de son identité, de son potentiel de

1 SCOP : société coopérative de production.

transformation sociale et de ses spécificités a été poursuivi dans le cadre d'une mission de stage avec l'Union Régionale des SCOP du Languedoc-Roussillon pour la création d'un groupement inter-coopératif. Le groupement d'entreprises coopératives peut fournir un cadre intéressant au développement du modèle coopératif. La création et la structuration d'une filière autour de coopératives peut être l'occasion d'affirmer et développer une identité active et ses spécificités dans l'espace de liberté qui peut se dégager. Cet espace dépend de la capacité et des possibilités d'alléger les contraintes marchandes, d'innover pour proposer des finalités d'intérêt collectif et de développer et appliquer des processus participatifs alternatifs. Quant à l'existence active de l'identité coopérative, elle peut s'exprimer à différents niveaux : dans l'entreprise, entre entreprises et coopérateurs du groupement, entre le groupement et les parties prenantes collectives et individuelles, publiques et privées. L'objet de ce travail est donc d'étudier le potentiel des groupements inter-coopératifs pour le développement d'un modèle de la coopération de production renouvelé et actif à travers l'ensemble des activités des coopératives et de leurs interactions.

Nous reviendrons tout d'abord sur les fondements de la coopération de production pour cerner l'originalité de son identité duale et réaffirmer son projet. La théorie des conventions sera mobilisée pour définir la nature et l'articulation de la dualité coopérative. Partant de notre expérience à la tête d'une SCOP et poursuivant un objectif opérationnel de regroupement de coopératives, nous nous interrogerons sur le potentiel et le fonctionnement des groupements inter-coopératifs en étudiant deux groupes aux structures, compositions et finalités différentes. A partir des informations recueillies dans le cadre d'entretiens auprès des dirigeants et des applications réalisées lors de la création du groupement inter-coopératif, nous essayerons de dégager les principaux enjeux du développement du modèle de la coopération de production. La réflexion autour de travaux sur l'identité des organisations, la rationalisation démocratique, ou la production d'utilité sociale nous permettra de définir des réponses théoriques et opérationnelles aux enjeux du renouvellement et d'expression des spécificités coopératives.

## ***I. L'identité coopérative en question : définition, pratiques et conditions de renouvellement.***

---

Cette partie doit permettre de définir et comprendre les spécificités de l'identité coopérative et ses déclinaisons en coopérative de production afin d'en percevoir les dynamiques, les évolutions actuelles et avant de dégager des perspectives de renouvellement et d'expression de cette identité. Fondements historiques, analyses théoriques et pratiques vécues et observées sont mobilisés pour présenter une analyse de l'identité des coopératives de production et son évolution dans le paradigme économique dominant. Cette analyse et les tensions relevées permettront d'aborder différentes perspectives de renouvellement identitaire et de dégager de nouveaux champs d'expression de la cohérence économique et sociale des coopératives de production.

### **I.1 Les fondements : définition, valeurs et principes.**

#### **I.1.A Fondements généraux du mouvement coopératif.**

« Fille de la nécessité » (Fauquet, 1942) les coopératives et le mouvement qui les porte émergent au début du 19<sup>ème</sup> siècle en Europe pour s'opposer, par la construction d'alternatives concrètes, à l'oppression du système capitaliste moteur de la révolution industrielle. Ce premier élan associationniste prend racine autour de tentatives d'auto-organisation de la classe ouvrière (associations ouvrières de consommation et de production à partir de 1830) basées sur la solidarité, le secours mutuel, l'égalité, la justice sociale et la démocratie, avant de connaître un développement idéologique, à partir du manifeste associationniste de P. Buchez en 1831, opérationnel riche et varié. Il ne s'agit pas ici de présenter un panorama de l'histoire coopérative, trop dense pour ces pages, mais de rappeler les racines humanistes de ce projet résolument émancipateur et contestataire de l'ordre social établi.



Les premières réalisations d'associations ouvrières « se nourrissent de projets utopiques : alternative au salariat jugé indigne par certains ; alternative, par l'entraide et la coopération, au principe de concurrence ; alternative à la propriété privée, en maîtrisant l'ensemble de l'activité économique à partir de l'organisation collective de la consommation, puis du logement, de l'agriculture et de l'industrie. » (Demoustier, 2001). La coopération de consommation autour de M. Derrion en France (1834) et autour de R. Owen et des Equitables pionniers de Rochdale au Royaume-uni (1844), la coopération d'épargne et de crédit autour de Frédéric Guillaume Raiffeisen en Allemagne (1862) et la coopération de production autour des associations de production françaises, de Philippe Buchez et des ouvriers anonymes de L'Atelier<sup>2</sup>, sont les principaux modèles et champs d'application initiaux. Ils donnent corps à un vaste mouvement coopératif dont les projets présentent deux caractéristiques fondamentales :

– **Projets a-capitalistes :**

Ces projets reconnaissent et s'organisent autour du droit d'usage en opposition au droit de propriété. Il s'agit de participer plutôt que détenir, cette participation créant la coopérative basée sur la double qualité de ses membres et constituant un capital social collectif pour parvenir à « faire disparaître la suprématie du capital sur le travail et à éviter les gains immérités » (Fauquet, 1942).

– **Projets démocratiques et égalitaire :**

La gestion des coopératives repose sur des instances collectives où les droits de vote sont également répartis entre les membres selon le principe 1 homme = 1 voix.

Ces fondements historiques nous parviennent aujourd'hui quasiment inchangés sous la forme d'une définition, de valeurs et de principes opérationnels officialisés par l'Alliance Coopérative Internationale.

**Définition de la coopérative :**

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.

(ACI, 2010).

<sup>2</sup> Journal coopératif publié de 1840 à 1850 par un collectif d'ouvriers appelant à l'association ouvrière de production, de consommation, de secours mutuel, syndicale...

Les valeurs revendiquées par l'ACI sont la liberté, l'égalité, la démocratie, la solidarité, l'équité et la responsabilité, affirmant les racines humanistes du mouvement coopératif. Ces valeurs sont déclinées dans 7 principes opérationnels, référence de l'action coopérative, issus de la Charte des Equitable Pionniers de Rochdale de 1844<sup>3</sup> :

**Principes coopératifs :**

- Adhésion libre et volontaire.
- Pouvoir économique exercé par les membres.
- Participation économique des membres.
- Autonomie et indépendance.
- Education, formation et information.
- Coopération entre les coopératives.
- Engagement envers la communauté.

(ACI, 2010).

L'application de ces valeurs et principes coopératifs est évidemment variable selon les secteurs d'activité, les modèles coopératifs, les contextes d'évolution. Il est notable que les deux derniers principes d'ouverture vers l'inter-coopération et l'intérêt général sont devenus secondaires, à de rares exceptions près, dans l'action coopérative, alors qu'ils présentent des enjeux et perspectives essentiels pour le mouvement coopératif et la société, comme Charles Gide ou Joseph Proudhon l'ont développé dans des théories élargies.

### **I.1.B Fondements de la coopération de production.**

Ces fondements sont inclus et indissociables des fondements, valeurs et principes généraux du mouvement coopératif dans son ensemble. La coopération de production présente toutefois plusieurs spécificités organisationnelles et historiques dues à son objet, l'exercice d'un métier, et son sociétariat, composé majoritairement par les salariés, qui forment les bases de sa cohérence et de son potentiel de transformation sociale.

Les premières expériences sont les associations ouvrières de production, concomitantes des associations ouvrières de consommation issues du modèle de Philippe

---

<sup>3</sup> Voir le texte officiel publié par l'ACI en annexe 1.

Buchez, avec de multiples ramifications d'obédiences variées mais toujours autour des coopératives de travailleurs : le modèle communiste d'Etienne Cabet, les ateliers sociaux de Louis Blanc, le compagnonnage, le modèle phalanstérien de Charles Fourier et le familistère de Guise de Godin, les coopératives syndicales de la CGT comme la verrerie d'Albi soutenue par Jean Jaurès (F. Espagne, 1997).

Adossée à la loi générale sur les coopératives de 1947, la loi française de 1978 spécifiques aux coopératives de production fournit la définition légale suivante :

**Extrait de l'article 1, loi du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production :**

Les sociétés coopératives ouvrières de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein.

Les principales caractéristiques des coopératives de production sont les suivantes :

– **Entreprise autogérée :**

il s'agit d'une entreprise autonome fondée sur la double qualité d'associé – salarié de ses membres. Ce rapport au salariat et la place centrale du travailleur, exclusivité des coopératives de production, fondent la caractéristique autogestionnaire et l'identité originale de ces entreprises.

– **Gestion de service :**

Le service, moteur et raison d'être de la coopérative, est l'exercice en commun d'une profession. Cet entrepreneuriat collectif est basé sur l'intérêt limité du capital par rapport au lien d'usage prioritaire des travailleurs.

– **Propriété collective :**

Les réserves constituées à partir des excédents sont impartageables et l'actif net est dévolu à une autre coopérative en cas de cessation d'activité. Cette propriété collective est durable par le rachat des parts sociales par la coopérative en cas de départ d'un salarié associé, traditionnellement sans revalorisation.

– **Démocratie et égalité :**

Les coopératives de production intègrent le principe 1 homme = 1 voix pour ses associés, avec toutefois une entorse récente (1992) à cette règle d'or égalitaire pour les associés non salariés, symbole d'une évolution détaillée plus loin. Le pouvoir démocratique s'exprime sur les choix stratégiques et gestionnaires ainsi que sur le choix des dirigeants, fondant une autre spécificité de la coopération de production dans le rapport dirigeants – dirigés.

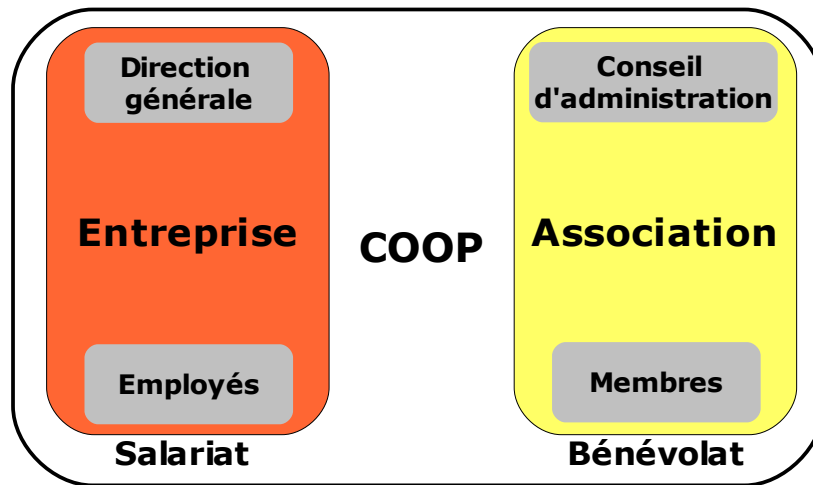
La place centrale des travailleurs confère donc aux coopératives de production une dimension autogestionnaire forte et concentrée s'exprimant dans les pratiques démocratiques et les rapports hiérarchiques, ainsi qu'un lien d'usage peut-être plus intime que dans d'autres formes coopératives car fondé sur ce statut original de salarié – associé. Ce statut fonde bien la différence des coopératives de production où la propriété collective fusionne avec l'action collective pour former l'entrepreneuriat collectif.

## **I.2 Analyse de l'identité des coopératives de production.**

### **I.2.A La dualité coopérative**

La modélisation de la structure et des principes coopératifs établie par Fauquet (1942) puis Vienney (1994), intégrant les acteurs du quadrilatère de Desroche (1976), fait apparaître une dyade association / entreprise. La coopérative présente une dualité structurelle, source de ses spécificités identitaires et opérationnelles, où les valeurs et pratiques associatives et entrepreneuriales s'expriment. La schématisation suivante est proposée :

**Figure 1 – Dyade association / entreprise**



D'après Vienney Claude, 1994. L'économie sociale. Paris : éditions La Découverte

La dualité coopérative est incarnée par les différentes parties prenantes de l'organisation et les instances qu'elles composent et exprime des valeurs et pratiques entrepreneuriales et associatives qui leur sont propres. Les coopératives, au même titre que les entreprises associatives, sont donc traversées de multiples tensions (Desroche, 1976) formant un système complexe dont la régulation est basée sur un équilibre coopératif (Coté, 2007) indispensable à l'expression de la différence coopérative.

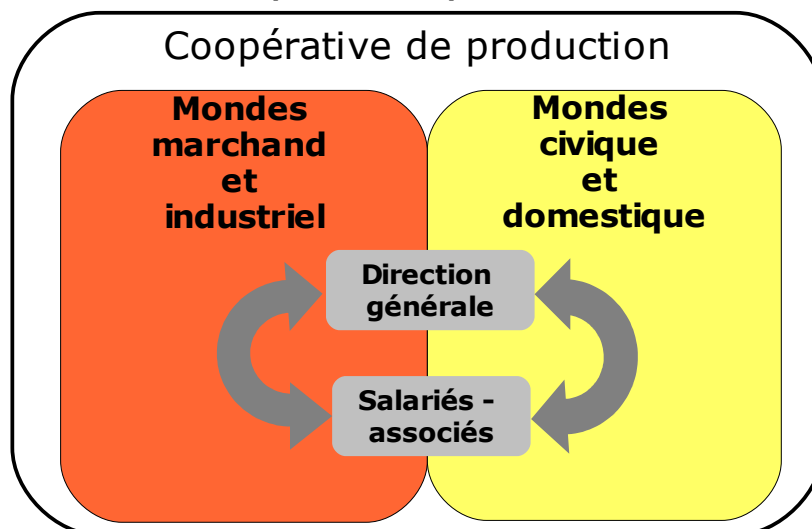
### **1.2.B La dualité des coopératives de production**

Cette modélisation issue d'une analyse institutionnelle s'applique mal aux coopératives de production où la dualité coopérative ne s'exprime pas au travers de parties prenantes indépendantes. L'évocation d'une dimension associative au sein d'une SCOP provoque systématiquement l'incompréhension du coopérateur, voire le rejet catégorique. Le statut singulier de salarié – associé déplace la double qualité des coopérateurs vers le monde de l'entreprise, faisant disparaître tout processus assimilable au bénévolat tout en transformant le salariat. Cette absence du bénévolat appauvrit mais aussi simplifie la gouvernance de la coopérative qui devient plus homogène ; tandis que les rapports dirigeants – dirigés et salariés – entreprise sont eux enrichis de dimensions et de perspectives socio-économiques nouvelles. Les enjeux internes de l'équilibre

coopératif sont donc sensiblement différents en coopérative de production. Les mécanismes aussi car les liens du salarié – associé à sa coopérative, basés sur des rapports de travail aux dimensions personnelles fortes, sont à la fois plus intimes et plus inclusifs que ceux d'un coopérateur usager. Les coopérateurs sont ici décideurs et acteurs collectifs.

Il paraît donc plus pertinent d'analyser la structure et l'identité des coopératives de production selon une approche socio-économique et axiologique, en se référant aux grandeurs ou 'mondes' de référence définis par Boltanski et Thévenot (1991)<sup>4</sup>. Cette approche permet une réflexion par les logiques d'action, qui intègrent les valeurs de référence et les dynamiques régissant les pratiques. Nous pouvons proposer la schématisation suivante :

**Figure 2 – Dualité des logiques d'action en coopérative de production**



Les mondes industriel et marchand rassemblent les valeurs et pratiques entrepreneuriales : compétitivité, rentabilité, concurrence, réactivité... Les mondes civiques et domestiques correspondent aux valeurs et pratiques humanistes, soit principalement : démocratie, solidarité, égalité, équité, confiance, transparence... Cette modélisation fait clairement apparaître que l'équilibre coopératif issu des tensions générées par la dualité coopérative dépend de compromis réalisés en interne entre parties prenantes salariées – associées, professionnellement différentes. Décideurs et acteurs, les travailleurs incarnent cette dualité dans les champs des processus de production et d'organisation comme dans

<sup>4</sup> Luc Boltanski et Laurent Thévenot identifient les mondes de l'inspiration, de l'opinion, domestique, civique, marchand et industriel comme autant de registres de référence des différentes activités humaines.

le champ de l'orientation de la gestion et du contrôle de l'entreprise.

La coopérative de production peut également intégrer des associés non salariés ou des salariés non associés, acteurs se situant clairement dans le champ entrepreneurial de la coopérative, renforçant celui-ci mais ne modifiant pas la structure duale présentée.

On distingue la singularité des rapports dirigeants / dirigés qui se transforment selon les logiques d'action qui s'expriment : rapports démocratiques et, théoriquement, égalitaires dans le cadre des instances de direction (assemblée générale, conseil d'administration), qui deviennent plus classiquement inégalitaires et hiérarchiques dans le cadre professionnel. Ce cadre professionnel conserve tout de même une dimension démocratique originale par l'élection des dirigeants par les dirigés.

Une autre caractéristique des coopératives de production qui se dégage à ce stade est la tendance structurelle au confinement de l'identité coopérative à l'intérieur de l'entreprise. La fusion des rôles de salarié et de membre conduit naturellement à un fonctionnement coopératif en vase clos. Ceci est encore renforcé par le fait que la coopérative de production évolue dans des marchés concurrentiels, chasse gardée des mondes marchand et industriel. Prise dans une dynamique centripète structurelle et contextuelle, la dualité coopérative se concentre ainsi presque exclusivement en interne et se retrouve souvent réduite à la portion congrue de la gouvernance, comme nous le détaillerons plus loin. Plus positivement, cette dynamique confère une stabilité et une homogénéité structurelles, potentiellement sources de développements socio-économiques à plus long terme.

Finalement, la place centrale des coopérateurs au cœur de la dualité coopérative est source de puissance par son modèle autogestionnaire au potentiel de transformation sociale important, tout en présentant une fragilité par sa structure centralisée et concentrée susceptible d'anéantir ce même potentiel en le confinant dans la coopérative et en le réduisant à une gouvernance formelle. Tout va dépendre de la dynamique coopérative à l'œuvre et de ses espaces d'expression.

### **I.3 Crise identitaire : dynamiques et pratiques coopératives actuelles.**

---

Les coopératives peinent à se distinguer des entreprises capitalistes et à exprimer leurs différences en terme de pratiques de travail, de gestion, de finalités et d'impacts. Une revue des phénomènes généraux auxquels sont confrontées les coopératives, en détaillant le cas des coopératives de production, nous permettra de cerner la nature de la crise identitaire qu'elles traversent. Nous étudierons ensuite les dynamiques coopératives identitaires résultant de ces tensions.

#### **I.3.A Crise identitaire coopérative : éléments de contexte et isomorphisme.**

Au delà des spécificités sectorielles, la banalisation sévit dans le monde coopératif, touchant l'ensemble de ses familles historiques. L'isomorphisme (Di Maggio, Powel, 1983) poussé par une pression concurrentielle importante conduit à une diffusion des pratiques et théories entrepreneuriales capitalistes au plus profond de nombreuses coopératives. Cet isomorphisme est concurrentiel et normatif.

Les pratiques professionnelles et les méthodes de gestion sont les plus durement atteintes avec une quasi absence de différence notable entre entreprises capitalistes et coopératives. Recrutés selon leur expertise sectorielle, les gestionnaires pratiquent principalement une gestion de type capitaliste, de par leur culture, leur formation, les méthodes et outils qu'ils utilisent, ainsi que les critères appliqués à l'évaluation de leur action (Côté, 1999). Cet isomorphisme des pratiques de gestion et de travail est encore renforcé par l'absence d'outils conçus et adaptés aux spécificités coopératives, poussant vers l'utilisation banalisée des outils et méthodes capitalistes, à l'impact non négligeable (Côté, 1999). Autre facteur important, la gestion sur des temps de plus en plus courts mène à l'adoption de routines dominantes dont la réactivité est le critère de sélection, ne laissant guère de place aux procédures de démocratie économique plus complexes et coûteuses en temps. L'ensemble de ces phénomènes est observable en coopérative de production.



Cette diffusion va jusqu'au cœur des coopératives en modifiant leur règles de gouvernance : en SCOP, la règle égalitaire 1 homme = 1 voix est transgressée avec l'introduction légale en 1992 de droits de vote différenciés selon la durée d'association des membres et en proportion du capital détenu pour un associé extérieur. Ces 'facilitations' pour répondre aux besoins d'évolutions des coopératives sont surtout le symbole d'un isomorphisme marqué.

Concernant les produits et services proposés, l'isomorphisme concurrentiel va dans les deux sens entre coopératives et entreprises capitalistes. Les productions qui connaissent un certain succès sont développées par les différents acteurs en concurrence. La particularité de conception de produits et services en relation étroite avec les besoins de l'utilisateur bénéficie alors au secteur capitaliste, ou bien est délaissée par les coopératives qui s'alignent sur les offres concurrentes. Cette absence de différence coopérative dans les produits et services proposés est très marquée au sein des coopératives de production où l'utilisateur final est un client qui reste extérieur à la structure.

A côté de l'isomorphisme et de la banalisation des coopératives qu'il entraîne en interne comme en externe, les entreprises coopératives connaissent plusieurs autres difficultés à exister. En premier lieu, les principales théories économiques dominantes minimisent et marginalisent le secteur coopératif, quand elles ne le font pas disparaître du paysage économique purement et simplement. Leur inadéquation à analyser et comprendre le fonctionnement coopératif, qui contredit et contrarie les modèles développés, conduit à une « sous-estimation du potentiel de croissance, du poids et du rôle des coopératives et des entreprises sociales » (Borzaga, Depedri, Tortia, 2010). Cette marginalisation se constate aussi dans le manque de relais et d'appuis politiques et syndicaux. Les convergences historiques furent réelles mais peu durables, les divergences idéologiques et opérationnelles devenant plus fortes. A titre d'exemple relativement récent, les tentatives coopératives basées sur l'action syndicale par la CGT, à la fin des années 70 et au début des années 80, ont montré toutes les limites de la reprise d'entreprises en difficulté en SCOP par des 'entrepreneurs malgré eux', décevant les acteurs et laissant une image peu flatteuse des SCOP encore présente aujourd'hui (Lasne, Porta, 2001).

Les grandes coopératives matures connaissent des problèmes de cohésion importants avec le désengagement de leurs membres, dont le comportement de client à

tendance à se généraliser (Côté, 1999). Ceci déséquilibre l'ensemble de la coopérative qui bascule vers un modèle d'intégration 'top – down' en opposition avec le modèle initial 'bottom – up' (Richez-Battesti, 2008). Au sein des coopératives de production, la participation des salariés – associés est plus soutenue et naturelle, mais un comportement apathique de leur part peut conduire à une délégation totale des pouvoirs de gestion, de décision et de la force de proposition aux dirigeants. Cette démocratie représentative formelle et descendante peut résulter du manque d'éducation coopérative (histoire du mouvement, valeurs et principes de fonctionnement, gestion de l'entrepreneuriat collectif...), du manque de dynamique et de volonté coopératives, de la spécialisation du métier de gestionnaire et d'un certain individualisme des coopérateurs.

Différents secteurs d'activité, comme l'agro-alimentaire, la distribution ou la banque, nécessitent d'atteindre une taille critique suffisante pour exister sur le marché et répondre aux enjeux de développement économique. On assiste, dans de nombreux cas, à la constitution de groupes coopératifs ayant recours à la création de filiales capitalistes (Gros, 2009). Ce type de structure de holding peut également répondre à des besoins de diversification. Cette filialisation par la création d'entreprises capitalistes constitue une forme d'hybridation avec le secteur marchand lucratif (Spear, 2010), susceptible de porter atteinte au statut coopératif (Gros, 2009).

Enfin, l'absence de synergie et d'alliance opérationnelles et stratégiques entre les différentes familles de la coopération est particulièrement dommageable pour les coopératives, leurs identités, leurs développements. Cette compartimentation étanche empêche toute création et expression d'un mouvement coopératif fort, riche de pratiques et de théories construites tout au long de son histoire.

Inclues voire soumises aux marchés et à leurs règles et influences, traversées par des évolutions individuelles et sociétales, et face à leurs propres échecs de développement, les coopératives connaissent une crise identitaire profonde qui efface leurs différences ou les confine dans des champs et espaces d'expression réduits. Avant d'essayer de dégager quelques pistes de sortie de crise et de reconquête identitaire, il convient d'analyser les dynamiques coopératives à l'œuvre dans les coopératives de production en détaillant l'articulation des deux pôles qui forment leur identité duale.

### I.3.B Configurations identitaires des coopératives de production.

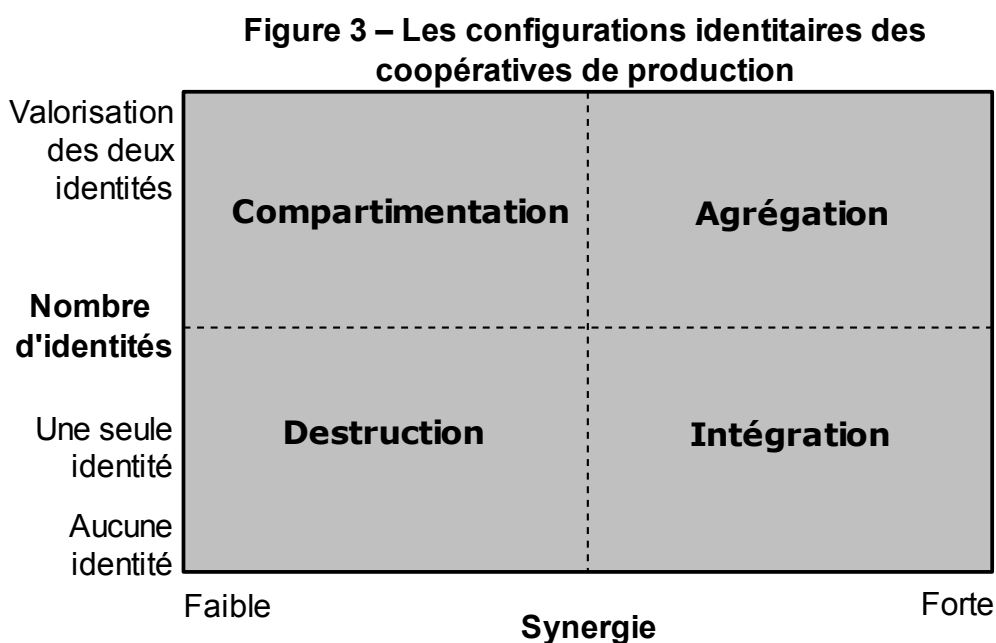
Nous l'avons vu, l'identité des coopératives de production repose sur une dualité formée par des logiques d'action issues des mondes marchand et industriel d'une part et des mondes domestique et civique d'autre part. Les coopérateurs, acteurs et décideurs, sont porteurs de cette dualité à la mise en œuvre complexe, source de tensions et de richesses. Cette complexité autour de la dualité coopérative se traduit par différentes évolutions internes et subit parallèlement l'influence de multiples facteurs externes. Le modèle de la coopération de production dépend directement de la configuration identitaire née de l'articulation entre le pôle entrepreneurial et ses principes de compétitivité, rentabilité et réactivité et le pôle humaniste rassemblant les principes démocratiques, égalitaires, solidaires et équitables.

Travaillant sur la gestion des identités multiples, Foreman et Pratt (2000) proposent une typologie de configurations identitaires permettant de mieux comprendre ces articulations. Cette typologie repose sur deux dimensions définissant les types de configurations identitaires observables. Les auteurs proposent d'observer au préalable le nombre de dimensions identitaires existantes au sein de l'organisation (le 'nombre d'identités'). Il est ainsi possible de distinguer la présence de chacun des deux pôles identitaires au sein de l'organisation, l'occultation de l'un des deux ou la disparition des deux. La deuxième dimension étudiée concerne les rapports entre les pôles identitaires, selon leur convergence ou leur divergence. Ceci permet d'établir un degré de synergie, allant de son absence, en cas de divergence complète, à une synergie forte. L'application de ces critères fait apparaître quatre types de configurations identitaires possibles :

- **La destruction** : configuration où n'existe qu'une seule identité suite à la destruction d'un des pôles ou aucune identité claire suite au sacrifice des deux pôles.
- **La compartimentation** : ce type de configuration correspond à la coexistence clairement séparée des deux pôles, avec la domination de l'un sur l'autre.
- **L'intégration** : les deux 'identités' sont incluses l'une dans l'autre. Un des deux pôles intègre l'autre sans l'occulter, rendant leur distinction difficile.

- **L'agrégation** : les deux pôles identitaires sont valorisés avec des liens forts entre eux, entraînant le recours aux compromis et à l'innovation.

Les schéma suivant est proposé :



D'après M.G. Pratt et P.O. Foreman, 2000. Classifying managerial responses to multiples organizational identities. *Academy of Management Review*.

Pour les auteurs, l'idéal type configurationnel des organisations hybrides de l'économie sociale est une 'intégration de Janus', c'est-à-dire que chaque pôle identitaire correspond à un visage de Janus et sont quasiment intégrés tout en conservant leurs éléments fondamentaux propres (Pratt, Foreman, 2000). Sur le schéma ci-dessus, cette configuration se situe sur la frontière entre agrégation et intégration, au degré maximal de synergie. Ils précisent également que la configuration de destruction présente une spécificité qu'ils nomment 'suicide identitaire' généralement en cas de grave crise mettant en péril l'existence de l'organisation où les deux 'identités' initiales sont détruites.

Cette grille d'analyse a été appliquée aux SCOP lors d'une étude pour caractériser les modes de gestion des tensions entre « une forte identité, fondée sur la démocratie et la solidarité et un impératif croissant de réactivité » (Chédotel, 2003). Les réponses d'une enquête réalisée en 1998 et 1999 auprès de PDG de 10 SCOP de tailles, d'anciennetés et

de secteurs d'activités différents ont été exploitées. Cette première confrontation aux réalités de gestion des SCOP a révélé la pertinence de la typologie de configurations identitaires proposée et fut complétée par une nouvelle enquête auprès de 12 SCOP SA, là encore de tailles, d'anciennetés, de lieux et de secteurs d'activités différents pour étudier l'articulation entre compétences individuelles et collectives et identifier les outils de gestion et d'animation utilisés (Chédotel, Pujol, 2008). Les types de configurations identitaires relevés pour ces SCOP au travers de leurs pratiques de gestion, lors des deux études, peuvent être synthétisés comme suit :

- **La destruction** : le pôle identitaire entrepreneurial est celui qui subsiste. Les auteurs relèvent que les principes et valeurs d'économie sociale provoquent le rejet (Chédotel, Pujol, 2008). Rentabilité et compétitivité sont les finalités retenues pour la gestion de l'entreprise, la propriété collective du capital reste la seule réelle différence coopérative. Il faut noter que ce type de configuration est, dans les différents cas observés, la conséquence d'une crise économique et financière passée ou en cours. Une situation de 'suicide identitaire' est même observée suite à une crise financière, conduisant à l'abandon de toute spécificité coopérative (Chédotel, 2003).

Les administrateurs sont marginalisés, la communication est difficile, les informations de gestion sont limitées et la formation absente.

- **La compartimentation** : Le pôle entrepreneurial ou le pôle humaniste devient prioritaire, l'autre pôle continue d'être valorisé mais marginalement sur des thématiques et à des moments précis et limités. Lorsque le pôle entrepreneurial domine, on observe un principe de démocratie plus consultative que participative appliqué ponctuellement et accompagné par un effort de communication. La domination du pôle humaniste provient, pour les cas étudiés, d'une tradition démocratique ancienne couplée à une situation économique solide et stable, la réactivité est jugée faible.

Le dirigeant est central en définissant les priorités et en orientant les décisions, les administrateurs n'ont qu'un rôle consultatif. Les outils de communication sont simples mais utilisés, formation et promotion interne fonctionnent.

- **L'intégration** : le pôle entrepreneurial intègre le pôle humaniste et le domine. Néanmoins la dimension entrepreneuriale des pratiques de gestion est modifiée par les pratiques collectives qui sont reconnues comme constructives et efficaces (Chédotel, Pujol, 2008).

Les options de gestion sont définies en comité de direction avant présentation aux administrateurs qui aident à la décision sans proposer. La compétence collective gestionnaire est partielle. Les outils de GRH et de communication sont nombreux et utilisés.

- **L'agrégation** : les deux pôles identitaires sont valorisés avec la mise en œuvre d'une gestion des tensions autour d'une identité coopérative mythique. Le développement économique est privilégié mais il est accompagné et relié au développement des principes coopératifs.

La compétence collective est recherchée pour la gestion de l'entreprise avec des administrateurs acteurs des décisions prises. Les outils de GRH et de communication sont nombreux et sophistiqués. Un système de concertation basé sur des commissions paritaires est en place.

Le modèle théorique d'analyse de la gestion des identités multiples proposé par Pratt et Foreman (2000) est conforté par sa pertinence pour l'analyse organisationnelle des SCOP (Chédotel, Pujol, 2008). Cette typologie des configurations identitaires en SCOP permet de cerner la complexité de la gestion en tension des dualités coopératives : le maintien ou l'intégration d'identités duales sont des démarches coûteuses qui peuvent mener à la mise en œuvre d'un entrepreneuriat collectif, l'échec coopératif aboutissant à la destruction du pôle humaniste. Les études de terrain ainsi analysées permettent de mettre en évidence des méthodes et outils de gestion adaptés aux différentes configurations et d'identifier les risques et avantages liés : intégration et compartimentation nécessitent la recherche de compromis parfois difficiles et instables, l'agrégation conduit à des solutions de management novatrices (Chédotel, Pujol, 2008). Cette grille d'analyse se révèle particulièrement efficace pour établir un diagnostic identitaire de l'organisation et de la gouvernance, qui fait apparaître l'état de l'équilibre coopératif (Côté, 2007) pour les thématiques étudiées, les risques et avantages de cet état et son adéquation avec le contexte de l'entreprise. Des réponses adaptées aux carences ou aux faiblesses mises en

évidence peuvent ensuite être envisagées, comme notamment des besoins en terme d'apprentissage du travail et de l'entrepreneuriat collectifs. Ce diagnostic est également essentiel pour analyser les liens de couplage entre l'entreprise et son environnement (Orton, Weick, 1990). Il apparaît clairement que le pôle entrepreneurial porte les enjeux économiques vitaux de l'entreprise : les conditions de survie, de développement en dépendent. La satisfaction de ces conditions est un préalable, sous peine de disparition ou de destruction identitaire, mais l'articulation avec le pôle humaniste apparaît essentielle pour éviter la banalisation ou l'auto-exploitation, impasse douloureuse des PME en général et des SCOP en particulier.

### **I.3.C Pour une approche identitaire systémique : dynamiques et trajectoires coopératives.**

L'approche identitaire appliquée à l'étude de l'organisation et de la gouvernance des coopératives de production peut sembler prioritaire car ce sont les champs naturels et fondamentaux de l'expression des différences coopératives. Cet aspect est encore renforcé structurellement dans les coopératives de production. Nous proposons maintenant de l'élargir à d'autres champs d'application et d'autres espaces d'expression<sup>5</sup> de l'identité coopérative afin d'aborder le renouvellement de l'identité coopérative dans toutes ses dimensions. Cette application élargie peut constituer une approche identitaire globale des coopératives de production.

L'identité coopérative ne peut être réduite à ses statuts et ses traductions organisationnelles et gestionnaires. Une telle contraction identitaire conduit à ne voir dans les coopératives que des entreprises dont la propriété collective et la gouvernance démocratique sont les originalités internes. Un fonctionnement en vase clos devient alors quasiment inéluctable. Ce repli défensif est à la fois une conséquence du contexte marchand concurrentiel, de la domination idéologique et pratique du secteur capitaliste, mais aussi une cause nourrissant cette évolution en renonçant à proposer un modèle socio-économique alternatif. Pourtant, les fondements historiques et valeurs coopératives

---

<sup>5</sup> Champ est entendu ici comme domaine d'activité de la coopérative (principalement sa gestion, ses processus de travail, sa production). Espace est entendu comme zones abstraites d'interaction dans la coopérative et entre la coopérative et son environnement.

enracinent les coopératives dans la société, pour sa transformation, en proposant un modèle socio-économique différent de celui de l'entreprise capitaliste. La coopération de production ajoute une dimension autogestionnaire efficace à ce modèle. Une lecture monolithique et sélective des principes coopératifs est devenue trop courante et vide le modèle coopératif de son sens et de son utilité : « ces principes identitaires caractérisent le modèle organisationnel coopératif (l'entreprise coopérative) plus que le processus de production ou la production réalisée. Il nous semble pourtant que c'est la combinaison de ces trois dimensions qui rend compte de l'identité coopérative. » (Richez-Battesti, 2008). Si l'organisation et la gouvernance sont les points d'ancrage de l'identité coopérative, ils ne sont pas ses frontières.

Dans son approche pragmatique de l'équilibre coopératif (2007), Daniel Côté fonde la coopérative sur son 'modèle d'affaire' issu de sa dualité identitaire, au croisement des structures et pratiques d'entreprise et associatives. Ce modèle d'affaire est sous l'influence de 'l'intention stratégique', qui regroupe valeurs et finalités de la coopérative, et interagit avec son environnement constitué de son réseau, ses ressources, son territoire, l'arène concurrentielle et ses facteurs d'évolution socio-économiques (Côté, 2007). Cette approche systémique montre toute sa pertinence pour lier identité coopérative et performance et ouvrir la voie à différentes passerelles idéologiques et opérationnelles pour affirmer, valoriser et développer les différences coopératives.

Les champs d'application de l'identité coopérative rassemblent donc l'ensemble des activités de l'entreprise, sa gestion, son organisation, ses pratiques de travail, ainsi que ses finalités : ses productions, son projet d'entreprise et ses externalités. Ses espaces d'expression sont internes et externes à la coopérative. Nous proposons une approche identitaire systémique s'intéressant à l'ensemble de ces champs et espaces d'expression. L'approche identitaire doit permettre, dans un premier temps, de déterminer les différentes configurations de la dualité coopérative pour chaque champ d'application. Ceci revient à s'interroger sur l'influence de chaque pôle identitaire sur les objectifs définis et les pratiques mises en œuvre pour les différentes activités rythmant la vie de la coopérative. Les interactions entre ces dimensions aux différentes configurations identitaires et avec les éléments de contexte peuvent être étudiées dans plusieurs espaces d'expression en interne comme en externe de la coopérative afin de déterminer les dynamiques coopératives à l'œuvre. La mise en perspective de ces dynamiques dans le temps permet



d'établir la trajectoire coopérative de l'entreprise.

La définition précise et opérationnelle d'une telle démarche, qui n'est pas l'objet de ce mémoire, impose de définir des critères d'analyse et d'évaluation tenant compte des deux pôles identitaires des coopératives de production pour chaque activité étudiée, aboutissant à une méthode d'évaluation globale spécifique aux coopératives. L'application de cette approche identitaire systémique nous permet d'aborder les différentes pistes de renouvellement et d'expression de l'identité coopérative dans toute sa complexité et son potentiel. Ici, le travail autour de l'approche identitaire systémique vise à la fois à revisiter l'identité coopérative par son élaboration, et à envisager le renouvellement identitaire coopératif à partir de dynamiques qui dépassent le vase clos que constitue trop souvent la SCOP et son organisation. Ces dynamiques identitaires sont ancrées sur l'organisation et la gestion coopérative et s'étendent aux pratiques de travail, aux finalités et aux interactions à tous les niveaux.

Certaines de ces pratiques, finalités et interactions ne peuvent s'extraire de la contrainte de création de valeur pour rémunérer les facteurs de production et ne diffèrent que peu de celles des entreprises capitalistes. Mais la véritable liberté des coopératives se situe bien dans cette capacité à créer des valeurs sociétales, véritables finalités recherchées et non 'produit fatal', en se libérant de la recherche du profit maximal à court terme. Les coopératives de production doivent mettre en mouvement et étendre cette logique d'action complexe issue de sa dualité identitaire pour assumer cette liberté, qui peut constituer un avantage concurrentiel décisif à terme. Ceci passe par l'application des dynamiques identitaires coopératives aux pratiques de travail et aux finalités internes et externes.

En interaction avec l'environnement, ces applications dépendent directement des espaces d'expression possibles et des marges de liberté qu'ils offrent. Sur les marchés, la position concurrentielle et la performance économique ont une influence importante, mais ne constituant pas un but en soi, des marges de manœuvre existent. Champs d'application et espaces d'expression sont donc intimement liés et conditionnent la création de dynamiques coopératives. Notre étude de pistes de renouvellement identitaire et d'expression du potentiel coopératif doit donc tenir compte de ces deux aspects.

## **II. Le renouvellement de l'identité coopérative et son expression**

---

La dualité coopérative, formée par les pôles identitaires des mondes marchand et industriel d'une part et civique et domestique d'autre part, fonde une identité complexe. La crise identitaire traversée par les coopératives les banalise et les marginalise. L'indispensable renouvellement identitaire coopératif passe par la mise en œuvre de dynamiques coopératives traversant l'ensemble des activités de l'entreprise et par leur expression dans tous les espaces possibles. Cette partie comprend la présentation de plusieurs pistes de renouvellement identitaire que nous croiserons avec une réflexion autour des espaces d'expression internes et externes. Cette réflexion nous amènera à étudier le potentiel des groupements inter-coopératifs, notamment par une enquête de terrain testant les différentes hypothèses formulées.

### **II.1 Comment renouveler et exprimer les spécificités coopératives ?**

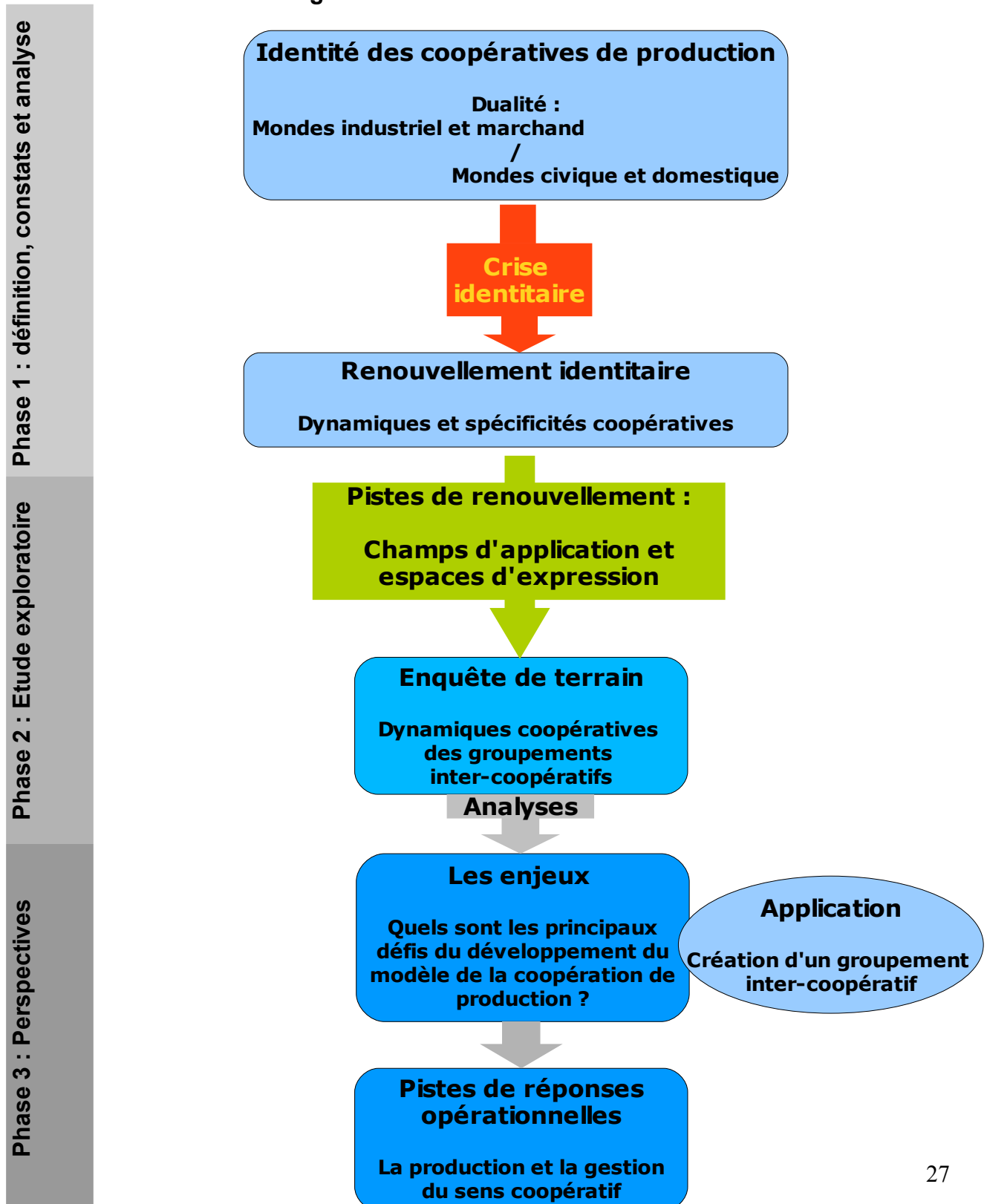
---

#### **II.1.A Problématique du renouvellement de l'identité coopérative.**

L'analyse des fondements, principes et valeurs coopératifs montre la cohérence et l'efficacité du modèle coopératif de production dont le potentiel de transformation social est important. Les coopératives de production se banalisent et n'expriment leur identité duale que sur des questions d'organisation et de gouvernance, méritoires mais confinées. L'approche identitaire systémique a mis en évidence la nécessité de placer la démarche de renouvellement de l'identité coopérative à la fois dans les champs de l'organisation et de la gouvernance, mais aussi dans les pratiques et processus de travail ainsi que dans les finalités de l'entreprise. Ce renouvellement passe par la recherche d'espaces d'expression des spécificités coopératives développées. Parmi ces espaces, le

groupement inter-coopératif présente plusieurs caractéristiques intéressantes dans le cadre du travail identitaire par sa position intermédiaire entre la structure interne et le contexte extérieur, les synergies et mutualisations qu'il peut permettre, sa structure et les dynamiques qui peuvent y naître et se développer. Il conviendra donc d'étudier en détail le potentiel de ces groupements.

Figure 4 – Déroulement de l'étude



La deuxième phase de la réflexion consiste maintenant à étudier les pistes de renouvellement de l'identité coopérative pertinentes pour les champs d'application retenus et à explorer le potentiel des groupements inter-coopératifs, notamment par une enquête de terrain et lors de la création d'un groupement, pour la mise en œuvre de ce renouvellement et l'expression des spécificités coopératives développées. Les résultats et analyses permettront de dégager les principaux enjeux du développement du modèle de la coopération de production avant un travail prospectif autour des réponses théoriques et opérationnelles possibles.

### **II.1.B La question des champs d'application.**

De façon non exhaustive, nous retiendrons les principaux champs d'application suivants :

- **Organisation et gestion :**
  - Gestion du sens en coopérative.

Comment rendre opérationnel les objectifs et dynamiques coopératifs pour le pilotage collectif de l'entreprise ? Une démarche et des outils spécifiques de gestion du sens coopératif nous semblent indispensables au rééquilibrage gestionnaire de la coopérative.

- **Pratiques et processus de travail :**
  - Interne : processus de production au sens large.
  - Externe : Interactions avec les clients.
    - Interactions avec les fournisseurs et les sous-traitants.
    - Interactions avec les partenaires.
    - Interactions avec les pouvoirs publics.

Comment mettre en œuvre une compétence collective, basée sur la concertation, la participation et la confiance, dans les processus de production aux différents niveaux de la coopérative ? En externe, la dualité de l'identité coopérative doit se traduire dans les

relations avec les fournisseurs et sous traitants et prioritairement dans l'interaction avec les clients. Cette relation doit intégrer les objectifs économiques de l'entreprise au même titre que les besoins et la satisfaction des clients, au travers de leur implication directe ou indirecte dans l'élaboration des produits et services. La construction d'un réseau de partenaires est un thème que nous détaillerons particulièrement car son rôle est potentiellement central dans le renouvellement coopératif. A un autre niveau, les relations avec les pouvoirs publics doivent redevenir privilégiées.

– **Finalités :**

- Niveau axiologique : 'cœur idéologique'.
  - Motivations idéalistes et proximité idéologique.
  - Projet d'entreprise.
- Niveau opérationnel : objectifs et stratégie.
  - Production : produits et services réalisés.
  - Externalités et impacts.

Deux niveaux sont distingués, l'un est axiologique et se décline au sein du 'cœur idéologique' de la coopérative regroupant ses valeurs et ses motivations idéalistes (Côté, 2007) nourrissant le projet d'entreprise, comparable en ce sens au projet associatif. L'autre niveau est opérationnel avec la traduction du cœur idéologique en objectifs et stratégie pour la réalisation de produits et services, mais aussi la recherche d'externalités positives et la minimisation d'externalités négatives.

L'application des dynamiques coopératives dans ces différentes dimensions est indissociable de leur expression dans les espaces internes et externes aux organisations.

### **II.1.C La question des espaces d'expression.**

#### **II.1.C.a La piste des groupements inter-coopératifs.**

Cette question des espaces d'expression des dynamiques coopératives appelle

plusieurs constats. Les études des configurations identitaires de plusieurs SCOP (Chédotel, 2003, Chédotel et Pujol, 2008) ont révélé la complexité de la gestion de la dualité coopérative qui est une démarche coûteuse et volontariste. Ce coût et cette complexité s'ajoutent à la difficulté d'évoluer dans des contextes marchands concurrentiels, où produire et exister consomment énormément de temps et d'énergie. La grande majorité des SCOP, aux moyens et à la taille limités, ne pourra assumer une telle démarche de différenciation basée sur les dynamiques identitaires qu'en réunissant des conditions de performance économique, de position concurrentielle et de savoir-faire collectifs particulièrement favorables. Limitée à quelques SCOP en capacité et volontaires, l'expression de tout le potentiel du modèle coopératif de production restera marginal et expérimental. Il paraît donc indispensable d'organiser collectivement ce renouvellement identitaire et son expression qui doit en même temps rester au cœur des coopératives et être mené par les coopérateurs. Le groupement inter-coopératif peut être une forme d'organisation pertinente en mesure de répondre à ces défis.

La démarche collective matérialisée au sein d'un groupement doit permettre en premier lieu de casser le vase clos des coopératives de production et l'isolement des coopérateurs par un partage de constats, de projets et de valeurs et une mise en commun volontaire et active de moyens et de ressources. Ce partage volontaire, les mutualisations mises en place sont la base de la réciprocité qui doit exister entre les membres et former le ciment du groupement. Cette réciprocité peut également jouer un rôle démultiplicateur pour le renouvellement identitaire. La constitution d'un groupement institutionnalise une démarche plus large, partagée permettant d'alléger les contraintes matérielles et économiques par la mutualisation des coûts et des risques, tout en assurant sa pérennité. Presque inexistant parmi les SCOP françaises, il renferme un potentiel important d'interactions et de dynamiques coopératives couplé à un potentiel de développement économique, deux dimensions qu'il convient d'étudier en détail. Ce couplage actif et interactif est la base même de la création d'un nouvel espace d'expression de l'identité coopérative. La dimension active consiste à développer des activités permettant d'appliquer directement les spécificités coopératives dans les finalités poursuivies, les pratiques mises en œuvre et les modes d'organisation et de gestion collectifs. La dimension interactive correspond aux relations, échanges et dynamiques créés entre les entités au sein de l'espace d'expression et avec l'extérieur. Les groupements inter-

coopératifs rassemblent ces deux dimensions et des caractéristiques aptes à répondre aux différentes conditions et attentes pour un renouvellement de l'identité des coopératives de production et l'expression complète de ses spécificités.

Le regroupement doit permettre la multiplication des interactions à tous les niveaux : entre les membres, avec d'autres entités externes, et entre coopérateurs de chaque coopérative de production. Les interactions les plus directes sont les deux premières citées, avec l'implication des dirigeants des coopératives regroupées. Mais l'interaction entre coopérateurs est essentielle à la richesse identitaire du groupe, à sa cohésion, à son efficacité opérationnelle et aux changements qu'il peut initier. Ces interactions peuvent être autant d'occasions de construire l'identité coopérative commune. Les interactions externes avec les partenaires commerciaux et les pouvoirs publics présentent également des possibilités d'évolutions vers une valorisation des spécificités coopératives, la forme de groupement ou d'union étant plus signifiante et originale.

La définition d'un espace de mises en œuvre collectives, au travers des activités communes développées, place le collectif de coopératives devant des enjeux d'importance. La réflexion et les actions communes portent sur le contenu et la forme du groupement, avec des finalités axiologiques comme opérationnelles, des pratiques et une organisation à bâtir collectivement. En retour, le groupement doit apporter des résultats concrets à chaque membre permettant un développement interne économique, social, axiologique, directement par les travaux menés sur ces thèmes et indirectement par les marges de manœuvre dégagées par la délégation de fonction au groupement. Une dynamique générale peut naître au sein du groupement et se développer par contagion dans chaque coopérative, réinterrogeant son projet, ses pratiques et ses finalités.

L'approche identitaire qui nous amène à l'étude des groupements inter-coopératifs s'accompagne d'attentes sur les interactions entre membres, les réflexions et actions menées. La réciprocité, les mutualisations, les dynamiques coopératives internes et externes sont les fondamentaux d'un regroupement coopératif à la portée identitaire assumée et volontaire. Cet angle d'observation nous amène à préciser les types de groupements d'entreprises coopératives susceptibles de répondre à ces attentes.

### II.1.C.b Quels types de groupements inter-coopératifs?

Le groupement est constitué de deux éléments : les unités différenciées ou nœuds et les rapports entre elles ou liaisons qui apportent un sens collectif (Chaves, Monzon, 2001). Dans notre cas, les nœuds seront les coopératives de production, au moins pour la base du groupement, et leurs liaisons devront permettre le développement du modèle coopératif de production en interne comme en externe. Il convient donc d'identifier les différents types de groupements et surtout la nature des liens entre les entités qui les composent.

Le secteur coopératif comprend beaucoup de groupements dont les modes d'organisation et de fonctionnement sont très variés, entre un isomorphisme organisationnel en réponse aux contraintes concurrentielles menant à l'hybridation avec des formes capitalistes, et le regroupement solidaire pour un développement coopératif. Les structures de holding pratiquant la filialisation capitaliste sont nombreuses dans les secteurs bancaire et agroalimentaire, alors que les structures coopératives sont souvent de type fédéral, nombreuses en Italie et en Espagne. De façon générale, les liaisons entre entités d'un groupe sont patrimoniales, fondées sur la propriété du capital, ou solidaires, fondées sur la coordination et la coopération entre entités.

Les liaisons patrimoniales induisent la formation d'une structure de holding, avec détention totale ou partielle d'entreprises capitalistes par une ou plusieurs coopératives. Ce mode d'organisation répond souvent à des besoins importants en fonds propres pour occuper une position concurrentielle favorable par le développement d'activités commerciales ou la diversification. Le groupe ainsi formé se caractérise par des liaisons asymétriques de subordination, à moins que des règles spécifiques de gouvernance, de constitution du capital et des pratiques éthiques ne soient mises en place pour retrouver un fonctionnement plus égalitaire et démocratique.

Les liaisons solidaires reposent sur une mise en commun de moyens, de ressources, de personnes ou de fonctions spécifiques. Les coopératives composant ces groupes conservent leur indépendance juridique en mettant en place des relations institutionnalisées de coordination influant sur leurs stratégies et activités propres. Ce type de groupement prend souvent la forme d'union caractérisée par des liaisons symétriques autour d'un centre de décision pluriel et égalitaire (Soulage, 2000).



Ce type de groupement reposant sur des liaisons solidaires semble naturellement correspondre à l'approche identitaire proposée, avec une mise en œuvre plus cohérente de l'inter-coopération basée sur la réciprocité. Nuançons toutefois ce premier avis par la complexité de gestion de ce type de groupement due à la multiplicité des acteurs et les implications différentes de chaque coopérative qui se trouve en tension entre son espace individuel et l'espace collectif du groupe (Chaves, Monzon, 2001).

Il convient de revenir sur le terrain des SCOP pour étudier quelques expériences existantes. Ainsi, l'étude de groupements de SCOP doit nous permettre d'analyser leur structure et de confronter les différentes hypothèses de renouvellement et de développement identitaires avec les dynamiques observables. Nous rechercherons l'existence de spécificités coopératives au sein des SCOP membres et des groupements avant d'analyser l'articulation des dynamiques entre ces entités.

## **II.2 Etude de cas de groupements inter-coopératifs**

---

### **II.2.A Présentation.**

Le but est de comprendre comment sont structurés les groupements étudiés et comment s'articulent les dynamiques internes et externes, notamment à travers la nature des liaisons entre membres. Est-ce que les dynamiques existantes présentent un caractère identitaire coopératif? Des spécificités coopératives propres aux SCOP sont-elles exprimées et à quels niveaux? Nous caractériserons la configuration identitaire, les mises en œuvres concrètes de spécificités coopératives et les outils de gestion utilisés. Nous essayerons d'identifier les interactions entre le groupement et ses membres et leurs principaux impacts.

Le faible nombre de groupements de SCOP en France limite le champ de l'étude. Une sélection d'organisations satisfaisant des critères de représentativité sectorielle, de taille ou d'ancienneté est donc impossible. Nous retenons deux groupements présentant tout de même des tailles et des stades de développement variés dans deux secteurs d'activités différents : Quadriplus Groupe regroupant des SCOP du secteur de la

construction et Initiatives et Cité regroupant des entreprises sociales de différents champs du développement local.

– **Quadriplus Groupe :**

Ce groupement de SCOP rassemble 10 bureaux d'études techniques spécialisés dans le bâtiment. Ce groupe se caractérise par sa réussite économique, ses réalisations, sa taille et sa longue expérience.

**Chiffres et caractéristiques**

- Groupement de 10 bureaux d'études techniques en SCOP, basé à Vaulx-en-Velin.
- 230 salariés au total.
- Métier : ingénierie du bâtiment.
- Environ 20 M€ de CA annuel cumulé.
- 4 M€ de CA pour Quadriplus Groupe issu d'activités extérieures au groupement, sous traité à 95% vers les membres.
- Création en 1989 en Coopérative loi 1947 avec 4 SCOP associées.
- Nouvelle orientation commerciale en 1994, augmentation du nombre d'associés.
- Recrutement d'un ingénieur commercial en 1997.
- Transformation en SA en 1998.
- Quadriplus Groupe est le plus gros groupe indépendant d'ingénierie du bâtiment.

La composition du groupement est la suivante :

**Tableau 1 – Composition du groupement Quadriplus Groupe.**

Noms	Statuts	CA annuels	Effectifs
ADF	SCOP SARL	500 K€	7 salariés
Cogeci	SCOP SA	5 M€	49 salariés
Sinequanon'	SCOP SARL	1,4 M€	18 salariés

Ducks Sceno	SCOP SARL	2 M€	19 salariés
Etamine	SCOP SARL	1,4 M€	15 salariés
Euclid	SCOP SA	3 M€	35 salariés
Katene	SCOP SA	3,5 M€	40 salariés
Procobat	SCOP SA	1,6 M€	21 salariés
Scoping	SCOP SA	3,1 M€	33 salariés
Thermibel	SCOP SARL	900 K€	12 salariés

Malgré la transformation de Quadriplus Groupe en SA, l'identité coopérative est revendiquée autour du réseau de SCOP et à travers une charte reprenant les valeurs et principes coopératifs et des références explicites au développement humain, au développement durable et à la démocratie d'entreprise. Aucune SCOP associée ne dispose de majorité au capital de Quadriplus Groupe et il n'y a pas d'associé extérieur. Un noyau de trois SCOP, dont Katene, est toutefois plus impliqué avec une part très importante de chiffre d'affaire, de 30% à 50%, dépendante des activités du groupement.

Le PDG de Quadriplus Groupe est M. Lebuhotel depuis 1995, également PDG de Katene depuis 1993. Particulièrement impliqué dans le mouvement coopératif, il est Président de l'UR SCOP Rhône Alpes. Il est également à l'initiative conjointe, avec 2 autres dirigeants de SCOP du groupement, de la création de Ville et Aménagement Durable, association qui promeut la qualité environnementale auprès des professionnels du bâtiments et de l'aménagement en général.

– **Initiatives et cité :**

Ce jeune groupement créé en 2010 est labellisé 'Grappe d'entreprises' et structure une filière d'accompagnement de projets de développement local durable aux activités diverses : développement culturel, économique, emploi, gestion, marketing... De plus petites tailles, les entreprises regroupées sont de statuts SCOP majoritairement ainsi que capitalistes et revendiquent leur adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire.

**Chiffres et caractéristiques**

- Groupement de 10 entreprises, dont 5 SCOP, basé à Lille.
- 143 salariés au total.
- Métier : accompagnement de projets de développement local durable.

- Environ 5 M€ de CA annuel cumulé.
- CA de 180 K€ prévu en 2011 pour Initiatives et Cités issu des cotisations, commissions sur flux internes et prestations aux membres.
- Coopérations informelles entre les entreprises depuis 2001, création d'Initiatives et Cité en 2010.
- Statut d'UES SA : union d'économie sociale.
- Une salariée chargée de l'animation du groupement.
- Positionnement comme le premier cluster spécialisé dans le développement local durable.

**Tableau 2 – Composition du groupement Initiatives et Cité.**

Noms	Statuts	CA annuels	Effectifs	Activités
Affaires publiques	SARL	329 K€	4 salariés	Conseil en relations publiques.
Alterna	SCOP SARL	221 K€	1 salariés 20 entrepreneurs salariés	CAE <sup>6</sup> spécialisée dans les services à la personne.
Culture d'entreprise	SARL	64 K€	1 salarié	Conseil aux entreprises.
Extra Muros	SCOP SARL	437 K€	5 salariés	Etudes et conseil en développement durable.
Grands Ensembles	SCOP SARL	1 035 K€	10 salariés 65 entrepreneurs salariés	CAE
Multicité	SCOP SARL	619 K€	11 salariés	Accompagnement de projets locaux.
Résonance	SCOP SARL	384 K€	6 salariés	Agence de communication.
Smart FR	UES SA	250 K€	3 salariés	Prestations et outils administratifs pour les organisations culturelles.
Cabinet Turbez Langlart	SARL	520 K€	12 salariés	Expertise comptable, commissariat aux comptes, conseil, formation.
Innovance	SAS		2 salariés	Développement de logiciels de gestion.

6 CAE : Coopérative d'activité et d'emploi.

La création d'Initiatives et Cité repose sur un 'noyau dur' d'entreprises, essentiellement en SCOP, habituées à coopérer sur des missions ou à partager des développements communs de façon informelle pendant plusieurs années. Le besoin de formaliser ces échanges amène au démarrage du projet de création de groupement en 2009, qui aboutit en 2010 avec pour ambition de développer un cluster spécialisé dans l'émergence et l'accompagnement de projets de développement local durable. Les buts sont la consolidation des entreprises membres et la promotion d'un modèle de développement local. Les activités au sein du groupement sont la mise en place d'achats groupés, l'appui à la gestion financière et des ressources humaines des membres, le développement d'outils de communication collectifs et, à terme, le développement commercial.

Le statut d'UES reprend les principes coopératifs démocratiques et égalitaires ; les valeurs revendiquées sont celles du développement durable territorial et de l'ESS, malgré l'hétérogénéité des statuts des membres.

Le PDG du groupement est Sandrino Graceffa, figure centrale lors du processus de création, également dirigeant de Multicité créé en 2001.

– **La méthode retenue : le choix d'une analyse qualitative.**

Il s'agit de mener une enquête qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des groupements et des entreprises membres. Le faible nombre d'interlocuteurs et la diversité de leurs contextes se prêtent mal à une enquête plus systématique. Les dirigeants des SCOP ont été contactés pour la réalisation d'un entretien téléphonique. Les deux PDG des groupements, également dirigeants de SCOP membres, ont accepté de se prêter à cet exercice, comme 2 dirigeants de SCOP membres de Quadriplus Groupe et 2 dirigeants de SCOP d'Initiatives et Cité.

Les entretiens téléphoniques, de durées comprises entre quarante et cinquante cinq minutes ont été réalisés à partir d'une grille de référence, figurant en Annexe 2, avant d'être retranscrits. L'analyse des données recueillies doit nous permettre d'accéder aux représentations des interlocuteurs, notamment axiologiques ou identitaires et à certains éléments plus tangibles, comme l'utilisation d'outils et de méthodes précis. La construction de matrices permet un tri des données et leur présentation plus synthétique et accessible

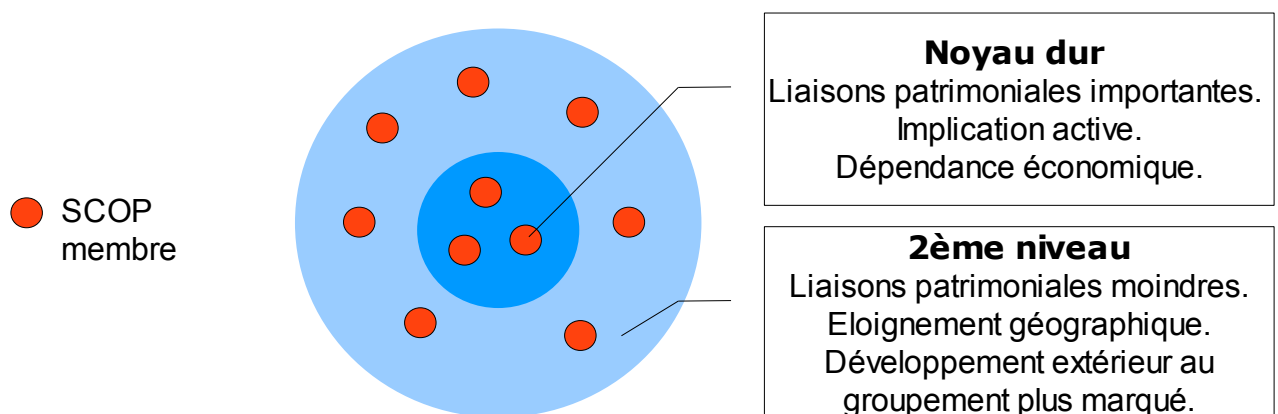
sous forme de tableaux.

## II.2.B Caractérisation des groupements et des SCOP interrogés.

### II.2.B.a Quadriplus Groupe : expérience et réussite dans le secteur du bâtiment.

Quadriplus Groupe est une entité économique de deuxième niveau aux liaisons patrimoniales, mais présentant une répartition des pouvoirs entre plusieurs membres et intégrant une culture et des pratiques de gouvernance coopératives. Le choix de passer des liaisons solidaires initiales aux liaisons patrimoniales est une réponse aux implications et aux intérêts économiques inégaux des différents membres. Le groupement se structure autour de trois SCOP formant le noyau dur actif. Ce noyau dur est le résultat de proximités géographiques, commerciales et des relations humaines développées entre les dirigeants. Ces trois membres du noyau dur présentent une forte dépendance économique vis-à-vis de l'activité commerciale du groupement.

**Figure 5 – Structure du groupement : Quadriplus Groupe.**



Cette structure est fermée avec très peu d'intégration de nouveaux membres, et aucune volonté d'intégrer des SCOP émergentes.

L'activité économique du groupement est la commercialisation d'ensembles de prestations des membres. Cette activité est première et centrale. Le groupement a connu

une orientation différente au cours de son histoire avec une prépondérance d'activités de communication qui a conduit à une perte de notoriété externe et de dynamique interne. La commercialisation de prestations groupées au nom de Quadriplus Groupe est ensuite devenue la base vitale de son développement. L'infra-structure est légère avec un seul salarié. L'activité du groupement est bien délimitée par la technicité du secteur et des compétences internes. Le groupement se caractérise par sa grande performance économique et son expérience.

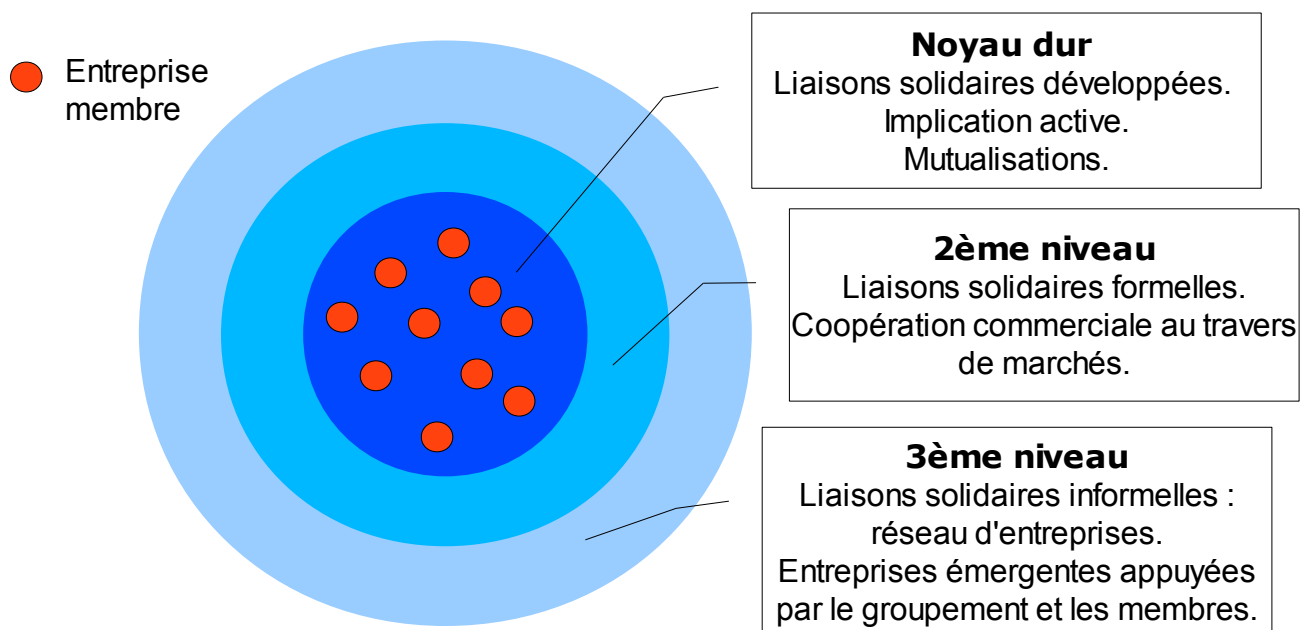
Le tissu d'entreprises membres est plutôt homogène. Les métiers exercés sont très techniques et complémentaires. La situation économique et financière des membres est solide. Les SCOP interrogées sont de tailles équivalentes, anciennes et stables. Deux d'entre elles font partie du noyau dur.

Les principaux traits identitaires affichés sont axés sur la coopération de production, en insistant sur la place centrale des salariés, la démocratie d'entreprise et la qualité de service comme objectif prioritaire, et sur le développement durable, développé concrètement sur les métiers des membres. Ces deux axes sont également portés par des implications militantes de plusieurs dirigeants de SCOP membres.

#### II.2.B.b Initiatives et Cité : construction autour d'une diversité d'activités.

Initiatives et Cité est une entité économique de deuxième niveau aux liaisons solidaires. Ces liaisons, informelles pendant plusieurs années entre différents membres, portent une forte dimension humaine et familiale. Le groupement institutionnalise un fonctionnement égalitaire et démocratique au travers du statut d'UES mis en place. L'ensemble des membres est impliqué dans le noyau dur, le groupement étant encore en phase de construction. Des variations d'implication sont tout de même relevées selon les cycles de développement et les contraintes de chaque membre. Le groupement est ouvert avec la volonté d'intégrer des entreprises émergentes et des savoir-faire différents. Le schéma structurel en cours de réalisation est le suivant :

**Figure 6 – Structure du groupement : Initiative et Cité.**



Le modèle économique est également en développement, actuellement basé sur les cotisations des membres, les commissions sur le trafic commercial entre membres et les prestations internes, il doit connaître un développement externe avec la mise en place d'une fonction de développement commercial de prestations groupées. Les activités actuelles sont celles d'un réseau d'entreprise proche du modèle de cluster avec des outils de communication communs, un groupement d'achat de faible volume, des mutualisations pour la recherche de financements et la gestion des ressources humaines et des échanges d'informations ou d'outils entre membres.

Le groupement rassemble des membres hétérogènes quant à leurs activités, leurs tailles et leurs anciennetés. Globalement, les entreprises sont de tailles modestes avec certaines situations économiques fragiles à consolider. Les activités des membres comportent toutes une forte dimension relationnelle autour de métiers larges et peu délimités sectoriellement. La dimension territoriale est très présente, avec de nombreuses implications directes dans des projets de développement d'activités locales, tout comme l'innovation sociale. Les SCOP interrogées comprennent de cinq à dix salariés, et effectuent des prestations de conseil, d'étude et de communication. Une d'entre elles a connu une restructuration récente de son modèle économique accompagné d'un



financement.

Les principaux traits identitaires du groupement sont ceux du développement durable territorial, les valeurs et principes coopératifs étant englobés dans ceux plus généraux de l'ESS. Les finalités et affinités axiologiques sont privilégiées par rapport aux statuts, l'ensemble des membres se revendiquant entreprise sociale.

### **III.1.C Résultats émergents : des identités duales actives sources de spécificités coopératives.**

#### **III.1.C.a Mise en œuvre de spécificités coopératives :**

Quelles sont les principales mises en œuvre de spécificités coopératives identifiables dans les différents champs d'application que sont la gouvernance et l'organisation, les pratiques de travail et les finalités des entités étudiées ? Quelles sont les configurations identitaires des groupements et SCOP membres ?

#### **– Quadriplus Groupe :**

Le tableau suivant synthétise les réponses obtenues sur les mises en œuvre classées par thématique.

**Tableau 3 – Les mises en œuvre : Quadriplus Groupe.**

	<b>Groupement</b>	<b>SCOP membres</b>
<b>Gouvernance - Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de spécificité de gouvernance et d'organisation : Conseil d'administration composé des 10 dirigeants de SCOP membres, réuni 2 fois par an pour validation et grandes orientations.</li> <li>- Direction opérationnelle collégiale autour du noyau dur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité commercial, réuni toutes les semaines.</li> </ul> </li> <li>4 responsables commerciaux :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour 2 SCOP (A et B membres du noyau dur) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'administration actif et force de proposition.</li> <li>- Comité de direction autour du dirigeant, pour la préparation des décisions stratégiques.</li> </ul> </li> <li>Pour 1 SCOP (C extérieur au noyau dur) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'administration à un rôle consultatif.</li> </ul> </li> </ul>

	<p>salarié du groupement et noyau dur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage, réuni tous les mois. 4 responsables commerciaux et les chargés d'affaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie du dirigeant plus marquée.</li> </ul>
<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de comptes-rendus et de tableaux de bord commerciaux aux dirigeants et membres des comités.</li> <li>- Outils comptables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de comptes-rendus et de tableaux de bord aux associés.</li> <li>- Outils comptables.</li> <li>- Formation aux principes coopératifs dans 2 cas.</li> <li>- Intégration régulière de salariés-associés avec accompagnement.</li> </ul>
<b>Processus de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en réseau surtout au sein du noyau dur, dont les membres partagent des locaux. Equipes de travail issues de plusieurs SCOP selon les projets.</li> <li>- Hiérarchie fonctionnelle selon les spécialisations.</li> <li>- Orientation client, recherche de travail de co-construction, engagement sur la qualité de service.</li> <li>- Un projet emblématique partagé de construction avec plusieurs acteurs de l'ESS et plusieurs membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchie fonctionnelle selon les spécialisations.</li> <li>- Rationalisation technique du travail, mais recherche de confort de travail, de qualité des emplois, d'épanouissement du personnel.</li> <li>- Orientation client, mais peu de co-construction, plutôt des réponses aux appels d'offre.</li> <li>- Sous-traitance et fournisseurs : recherche de stabilité et de relations de confiance, plutôt que des choix économiques.</li> </ul>
<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation spécifique sur la qualité de service et le management de projet.</li> <li>- Comité de pilotage pour le suivi de la qualité.</li> <li>- Journée conviviale pour tous les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations.</li> <li>- Promotion interne.</li> </ul>

	salariés du groupement (environ 110 participants).	
<b>Finalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement économique des membres.</li> <li>- Diffusion des principes du développement durable appliqués aux métiers du groupement.</li> <li>- Développement d'un projet d'urbanisme exemplaire : WOOPA ensemble immobilier HQE<sup>7</sup> rassemblant plusieurs familles coopératives autour d'un projet co-construit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement économique pour assurer la pérennité des SCOP.</li> <li>- Qualité des emplois.</li> <li>- Démocratie d'entreprise.</li> <li>- Intégration de la dimension environnementale, principalement énergétique, dans les projets menés.</li> </ul>
<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettres d'information.</li> <li>- Formation développement durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettres d'information.</li> <li>- Participation à l'association Ville et Aménagements Durables pour les SCOP A et B.</li> </ul>

La gouvernance et l'organisation du groupement sont fortement influencés par le noyau dur, « *le versant obscur de notre organisation est qu'il est centré sur les trois lyonnais, c'est efficace mais pas suffisamment large* » (Lebuhotel), et par sa vocation commerciale. Si la direction opérationnelle est collégiale autour du noyau dur, il n'y a pas de démarche pour intégrer les salariés-associés des SCOP membres à la gouvernance. Deux des SCOP, A et B, interrogées présentent une organisation et une gouvernance abouties où la participation des salariés-associés est active et les dirigeants s'entourent d'un comité de direction. Pour la troisième, la gouvernance est resserrée autour du dirigeant « *Je prépare les décisions stratégiques et pour tout dire j'essaie d'orienter les décisions finales. De toute façon, j'ai peu de propositions des administrateurs* » (PDG de la SCOP C). Il n'y a pas d'outils de gestion du sens, mais quelques efforts de formation aux principes de fonctionnement et valeurs coopératifs.

Côté processus de travail interne, on ne relève pas d'organisation particulière autour de compétences collectives. La rationalisation du travail passe par une division par

<sup>7</sup> HQE : haute qualité environnementale.

spécialisation technique et une hiérarchie classique d'entreprise. Un travail en réseau autour d'équipes de projet réunissant régulièrement différents référents des SCOP membres est en place pour les missions du groupement. Le projet WOOPA, complexe immobilier abritant les sièges sociaux de quatre membres de Quadriplus Groupe, de la NEF coopérative de finance solidaire, d'une coopérative HLM et d'un magasin d'une coopérative de consommation, donne lieu à un travail de co-construction entre différentes parties prenantes. Ce projet doit servir de levier et d'exemple pour des projets futurs en partenariat actif avec les collectivités, ouvrant peut être un nouveau développement et de nouvelles pratiques impliquant davantage les clients. Au sein des SCOP, aucun processus de travail différent des entreprises capitalistes n'est relevé, une attention aux conditions de travail est tout de même citée plusieurs fois. Les relations avec les fournisseurs et sous traitants, sans être réellement éthiques ni faire l'objet d'une démarche de fond, sont plutôt basées sur la confiance et la stabilité. Les outils de gestion utilisés pour les processus de travail restent utilitaristes. Il faut noter l'organisation d'une journée de rassemblement autour d'un événement convivial.

Les finalités poursuivies semblent plus porteuses de différences coopératives et d'engagement sur les principes du développement durable. L'objectif immédiat d'apports du groupement aux membres se situe sur le plan économique, sécurisant et consolidant leur développement « *nous restons attentifs les uns envers les autres et nous essayons d'apporter du travail à tous* » (Lebuhotel). L'application de normes HQE est systématisée et diffusée territorialement. Le développement du projet WOOPA est une implication territoriale importante, vitrine d'engagement social et environnemental où les partenariats avec d'autres acteurs emblématiques de l'ESS sont forts. Côté SCOP, les finalités revendiquées sont cohérentes avec les principes de la coopération de production, mais restent tournées vers l'intérieur de l'entreprise.

Les interrogations concernant les représentations identitaires des dirigeants sont conformes aux mises en œuvre relevées. Le groupement tout comme la SCOP C présentent une **configuration identitaire d'intégration**, où le pôle entrepreneurial est premier et comprend une dimension humaniste réelle. Les deux SCOP du noyau dur présentent des **configurations plus proches de l'agrégation** avec un modèle de coopération de production très équilibré.

– Initiatives et Cité :

**Tableau 4 – Les mises en œuvre : Initiatives et Cité.**

	<b>Groupement</b>	<b>SCOP membres</b>
<b>Gouvernance - Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'administration très présent : réuni une fois par trimestre et pour les questions importantes.</li> <li>- Direction opérationnelle collégiale avec une implication large du noyau dur.</li> <li>- Nombreux échanges d'informations et de réflexions sur le développement du groupement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils d'administration actifs et forces de proposition.</li> <li>- Décisions stratégiques et quotidiennes partagées.</li> <li>- Nombreux échanges au quotidien.</li> </ul>
<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de dossiers préparés en équipe.</li> <li>- Outils comptables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de comptes-rendus et de tableaux de bord aux associés.</li> <li>- Outils comptables.</li> </ul>
<b>Processus de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en réseau de plusieurs membres, qui partagent des locaux.</li> <li>- Certains marchés sont gagnés en commun par quelques membres qui travaillent alors en équipe.</li> <li>- Nombreux échanges sur des problèmes de ressources humaines, de financement, entre dirigeants.</li> <li>- Fournisseurs sélectionnés selon des critères économiques et éthiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en équipe très développé.</li> <li>- Autonomie des salariés</li> <li>- Transparence et confiance dans les relations de travail.</li> <li>- Co-construction et implication des clients et partenaires publics systématiques.</li> <li>- Sous-traitance et fournisseurs : selon les affinités humaines et la proximité territoriale.</li> </ul>

<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils informatiques centralisés d'échanges d'informations.</li> <li>- Journée conviviale pour tous les salariés du groupement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations.</li> </ul>
<b>Finalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation et développement économique des membres : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui aux recherches de financements.</li> <li>- Apport de chiffre d'affaire à terme.</li> </ul> </li> <li>- Devenir une référence du développement durable local : fournir un modèle de développement économique durable.</li> <li>- Valoriser les activités des membres et leur ancrage territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement économique pour assurer la pérennité des SCOP.</li> <li>- Bien-être des salariés.</li> <li>- Démocratie d'entreprise.</li> <li>- Œuvrer au développement local durable.</li> </ul>
<b>Outils utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettres d'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettres d'information.</li> </ul>

La participation active des associés du groupement et des SCOP interrogées est bien développée, formellement autour des conseils d'administration très présents et de façon informelle par de nombreux échanges oraux. Cette implication forte des membres du groupement provient de leur proximité géographique et humaine : « *notre fonctionnement ressemble beaucoup à une gestion familiale, la médiation prend du temps et réclame de la tolérance, mais tout le monde participe* » (Graceffa). La phase de construction dans laquelle se trouve aujourd'hui le groupement est également propice à une participation large et active. Les dirigeants des SCOP font état d'une gestion et d'une direction partagées quotidiennement avec les salariés-associés. Les effectifs réduits et les activités basées sur les échanges et les relations humaines favorisent ce type de fonctionnement. Les outils de gestion sont des outils comptables classiques.

Les mêmes facteurs d'influence, c'est-à-dire la taille des équipes de travail et la nature des activités exercées, aboutissent à des pratiques de travail collectives et

participatives et à une implication forte des clients dans la co-construction des prestations. Certains des membres ont développé des proximités et des habitudes de travail : « *certaines sont de véritables collègues, avec un sentiment d'appartenance à une communauté de travail* » (Graceffa). Les compétences collectives sont mises en œuvre sans que des démarches spécifiques ou des outils de gestion particuliers soient développés. Il s'agit plutôt d'une culture de travail d'équipe ancrée dans les SCOP interrogées et diffusée dans le groupement. N'ayant pas encore mis en place d'activité commerciale au sein du groupement, ces pratiques sont appliquées en interne selon les projets rassemblant quelques membres, et plus systématiquement entre dirigeants pour le traitement de questions de ressources humaines de financement ou de gestion. L'implication active des clients et partenaires publics est quasiment systématique.

Parmi les finalités poursuivies, la consolidation économique des membres est une priorité. Ceci est dû à certaines situations fragiles, deux membres ayant connu une restructuration récente accompagnée d'un financement, à la présence d'entreprises émergentes et aux besoins de développement de la plupart des membres. Cette consolidation passe par la reconnaissance des savoir-faire et des actions menées, avant de passer à terme par le développement commercial au sein du groupement. Même si la place des salariés est une préoccupation importante, les finalités affirmées se situent essentiellement dans le champ du développement local durable avec la volonté de devenir une référence nationale dans ce domaine en proposant un modèle à part entière. Parmi les SCOP interrogées, les mêmes finalités sont reprises avec une nécessité de consolidation économique un peu plus présente, voire pressante pour la SCOP restructurée récemment sans que cela ne mette en péril son identité coopérative. La diffusion régulière et large de lettres d'information en interne comme en externe est le seul outil de gestion du sens notable.

En rapprochant ces mises en œuvre des représentations identitaires affirmées, il semble que le groupement comme les SCOP interrogées présentent une **configuration identitaire d'agrégation**, où la dimension humaniste, notamment par la participation démocratique, est recherchée et développée au même titre que le volet économique. Cette configuration est présentée comme une obligation de cohérence avec les activités exercées.

### III.1.C.b Impacts et effets des groupements :

Il s'agit d'identifier les principaux effets du groupement sur leurs membres et plus largement à l'extérieur, à l'échelle territoriale et sociétale. L'homogénéité des réponses obtenues auprès des dirigeants des groupements et des SCOP est à noter.

**Tableau 5 – Principaux effets et impacts des groupements.**

	<b>Quadriplus Groupe</b>	<b>Initiatives et Cité</b>
<b>Effets et impacts chez les membres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement économique important : apport de chiffre d'affaire conséquent et régulier.</li><li>- Horizons de développement structureaux plus larges.</li><li>- Démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations.</li><li>- Ouvertures aux problématiques de développement durable.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidation structurelle par l'accès à des financements.</li><li>- Réflexions communes autour de problèmes de gestion.</li><li>- Fort impact sur le développement d'entreprises émergentes.</li></ul>
<b>Effets et impacts extérieurs aux groupements</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diffusion des principes du développement durable.</li><li>- Valorisation de l'identité coopérative.</li><li>- Implication territoriale, sociale et environnementale.</li><li>- Partenariats avec d'autres acteurs de l'ESS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valorisation des actions territoriales.</li><li>- Construction d'un modèle de développement d'activité économiques durables et locales.</li><li>- Développement de partenariats efficaces avec les collectivités territoriales.</li></ul>

Au sein de Quadriplus Groupe, les effets et impacts sur les membres sont principalement économiques. Ceci est dû au stade opérationnel avancé du groupement ainsi qu'à l'identité et aux pratiques coopératives anciennes et développées au sein des SCOP membres. Le développement économique est donc poussé par le groupement par



l'apport direct, important et régulier de chiffre d'affaire, et par des ambitions structurelles et territoriales plus vastes « *Quadriplus nous tire vers le haut et nous oblige à regarder plus loin* » (Lebuhotel). Le deuxième type d'effets est l'ouverture des membres aux problématiques de développement durable directement appliqué aux activités, à une dynamique de recherche continue de qualité des prestations, et à l'orientation client.

Pour les membres d'Initiatives et Cité, les principaux effets sont les échanges et réflexions collectifs autour des problèmes de gestion, communs mais aussi particuliers « *nous pratiquons une intelligence collective au service de tous pour la résolution des problèmes de gestion* » (Graceffa). Economiquement, les principaux effets concernent l'accès facilité à des financements plus importants et un développement soutenu pour les entreprises émergentes.

Concernant les impacts externes, on constate pour les deux groupements une valorisation identitaire, sur les thématiques du développement durable territorial pour Initiatives et Cité et sur les valeurs coopératives pour Quadriplus Groupe, notamment auprès des partenaires publics et financiers. Le groupement permet dans chaque cas d'incarner un modèle de développement alternatif et durable. La visibilité des membres et de leurs actions est largement augmentée. L'ouverture des SCOP du noyau dur de Quadriplus Groupe vers l'extérieur est un effet particulièrement spectaculaire, au travers de l'implication territoriale du groupement (projet WOOPA) et des liens tissés avec d'autres acteurs d'importance de l'ESS.

### **III.1.D Mise en perspective.**

Cette enquête fournit une illustration du potentiel de développement de spécificités identitaires et idéologiques des groupements qui constituent bien des espaces de renouvellement et d'expression adaptés. Les deux dimensions, interactive et active constituant cet espace collectif, sont traversées par des dynamiques coopératives libérées des contraintes directes du marché concurrentiel. L'expression identitaire est évidente pour les finalités et objectifs poursuivis au sein du groupement. L'identité coopérative est clairement valorisée et revendiquée comme avantage concurrentiel au sein de Quadriplus Groupe. L'adhésion aux principes du développement durable est ancrée et se traduit par des applications territoriales. Les spécificités développées sur les processus de travail

sont présentes, même si elles semblent parfois limitées aux seuls dirigeants, tout en restant dépendantes des habitudes de travail du secteur d'activité. Il apparaît clairement que le potentiel du groupement ne s'exprime pleinement qu'au travers d'une activité commerciale propre. Celle-ci permet le développement de spécificités identitaires vers l'extérieur tout en apportant des ressources aux membres, les impacts sont alors plus importants et plus larges.

Les principaux impacts identifiés chez les SCOP membres confirment une ouverture concrète et stimulante vers les autres membres autour de problématiques communes, vers le territoire, vers les partenaires publics et du secteur de l'ESS. Les apports économiques sont indéniables, leurs impacts en terme de viabilisation et de développement des entreprises sont importants. Au delà de l'apport économique direct au sein des SCOP, une enquête auprès des salariés serait nécessaire pour apprécier la portée identitaire du développement engendré.

L'enquête met en évidence l'absence d'outils de gestion du sens adaptés. Les outils comptables, d'informations et de communication restent classiques et aucune réflexion particulière autour de leur utilisation n'a été relevée au cours des entretiens. Pourtant la difficulté de gestion des liaisons solidaires est signalée systématiquement. Ces liaisons sont évolutives et dépendent fortement du sens partagé et des actions menées. Leur gestion est coûteuse en temps et peut provoquer des blocages, comme ce fut le cas au sein de Quadriplus Groupe aboutissant à la transformation des liaisons solidaires en liaisons patrimoniales. Cette transformation a entériné une gestion du sens centralisée sur le noyau dur.

Des outils de gestion du sens apparaissent également nécessaires pour transformer des actions autour de l'implication de parties prenantes externes ou de projets de développement territorial en véritables démarches de fond visant à produire de l'utilité sociale et la valoriser. Ces aspects sont présents dans les finalités, les pratiques et les projets réalisés mais aucune démarche volontariste et maîtrisée de développement de compétences collectives ou de recherche systématique d'impacts sociétaux n'est menée.

Plus globalement, le groupement constitue un cadre propice aux réflexions et applications alternatives, mais se heurte aux limites en temps et en moyens de ces membres qui se concentrent sur les échanges concrets, l'activité économique et professionnelle.

### ***III. Les enjeux du développement du modèle coopératif.***

---

L'enquête menée sous l'angle du renouvellement identitaire confirme l'intérêt des groupements inter-coopératifs pour une expression élargie et efficace de spécificités des SCOP. Plusieurs enjeux conditionnent le développement de ces spécificités dans les dimensions interactives et actives du groupement. Afin de définir plus précisément ces enjeux, nous poursuivrons l'analyse des résultats de l'enquête de terrain par la présentation de la création d'un groupement inter-coopératif où l'approche identitaire joue un rôle central.

Une réflexion autour des défis qui se présentent à un groupement porteur du modèle coopératif permettra ensuite de présenter quelques pistes de réponses possibles.

#### **III.1 Les enjeux du modèle coopératif : approche identitaire et création d'un groupement inter-coopératif**

---

Pour poursuivre la réflexion autour du fonctionnement et des apports des groupements inter-coopératifs, la coordination du projet de regroupement de cinq SCOP et d'une SCIC dans le secteur du développement durable territorial offre un cadre intéressant. La participation directe à cette phase de construction du groupement inter-coopératif nous permettra de cerner plus précisément et opérationnellement les enjeux du développement de spécificités coopératives.

##### **III.1.A Regrouper la filière coopérative du développement durable territorial.**

Le projet de création d'un groupement inter-coopératif du Languedoc-Roussillon fédère cinq SCOP, une SCIC avec le suivi actif de l'UR SCOP Languedoc-Roussillon. Tous

interviennent dans différentes activités d'aménagement urbain et rural, de gestion de l'eau, et de production d'énergie à partir de ressources renouvelables. Le but initial du groupement est de mutualiser les moyens commerciaux pour proposer des prestations complémentaires associant plusieurs membres afin de les consolider économiquement. La dynamique qui va naître amène à un projet plus vaste de structuration d'une filière spécialisée dans le développement de projets territoriaux durables.

Le projet débute en 2009 sous l'impulsion de l'UR SCOP Languedoc-Roussillon qui est partie prenante. Après une phase au sein de l'incubateur d'entreprises Alter'Incub le projet connaît une stagnation suite à un manque de coordination centrale et une dynamique interne en perte de vitesse. La volonté des membres de se regrouper va amener la mise en place d'une nouvelle coordination début 2011 où une nouvelle dynamique à partir d'une approche identitaire est lancée.

Les membres composant le groupement, baptisé Linécop, sont actuellement les suivants :

**Tableau 6 – Composition du groupement Linécop.**

<b>Noms</b>	<b>Statuts</b>	<b>Activités</b>	<b>Chiffres d'affaire annuel</b>	<b>Effectifs</b>
<b>Ecovia</b>	SCOP SARL	Bureau d'étude environnement Etudes, audits, conseil.	250 K€	6 salariés
<b>Pure Environnement</b>	SCOP SARL	Ingénierie : eau, environnement, énergies, assainissement. Assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, Analyses.	2 M€	33 salariés
<b>Solartis Intipole</b>	SCOP SARL	Etudes et installations solaires, photovoltaïques et géothermiques.	620 K€	6 salariés
<b>Lisode</b>	SCOP SARL	Ingénierie des processus participatifs : concertation, médiation, facilitation.	150 K€	6 salariés
<b>Enercoop LR</b>	SCIC SARL	Fournisseur et producteur d'électricité à partir de ressources renouvelables, assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, études.	Création	1 salarié
<b>Ecostudio</b>	SCOP SARL	Architecte, urbaniste	150 K€	2 salariés

<b>UR SCOP LR</b>	Associa -tion	Antenne régionale des entreprises coopératives : accompagnement, promotion, développement et services aux SCOP et SCIC.		9 salariés
-------------------	------------------	---	--	------------

### **III.1.B La création du groupement autour de l'identité de la coopération de production.**

Les premières rencontres individuelles avec les dirigeants de chaque entité ont mis en évidence différentes attentes communes. Tout d'abord pour les SCOP, le souhait et la volonté de sortir du vase clos que constitue l'entreprise dans lequel principes et valeurs se trouvent confinés. Le besoin d'échanges et d'expression collective autour de l'identité coopérative est ressenti par tous. Ensuite les activités économiques de chacun sont frustrantes et limitées, car les contraintes marchandes laissent peu de place à la valorisation de spécificités coopératives et banalisent les SCOP. Les processus concurrentiels de sélection, majoritairement sur des procédures de réponse à des appels d'offre publics, et la standardisation des demandes conduisent à une quasi impossibilité de différenciation des coopératives au travers de leur fonctionnement et savoir-faire. Le dernier point systématiquement évoqué est la mauvaise qualité globale des partenariats professionnels avec les entreprises capitalistes. Mis à part les relations où certaines affinités humaines peuvent se développer, ces partenariats sont jugés utilitaristes et opportunistes, basés sur la concurrence et l'individualisme. Ces attentes forment une base solide et volontaire pour un regroupement autour des principes et valeurs coopératifs.

A côté de ces attentes communes, la thématique du développement durable territorial offre des principes idéologiques communs et des champs d'application où chacun exerce un savoir-faire. La cohérence avec l'identité coopérative est porteuse et les projets envisageables sont propices à la mise en place de partenariats publics – privés renouvelés et plus aboutis.

Ces éléments combinés forment une situation favorable au développement d'une approche systémique regroupant l'identité coopérative de production et les principes idéologiques du développement durable. Ce développement est d'autant plus complet qu'il s'applique à la création d'une entité de deuxième niveau déployant une activité

commerciale déléguée. Finalités, processus de travail doivent donc être construits en cohérence avec cette recherche de différenciation coopérative et idéologique. Plus naturellement et spontanément, gouvernance et organisation du groupement sont tournées vers l'institutionnalisation de liaisons solidaires au sein d'une structure coopérative.

La démarche consiste alors à définir le cœur idéologique et les finalités opérationnelles collectivement. Le groupe de travail, réunissant l'ensemble des dirigeants des entités engagées et le coordinateur, dégage les principaux traits axiologiques traduits plus opérationnellement dans le projet d'entreprise. Le consensus suivant est défini :

**Tableau 7 – Synthèse du projet identitaire de Linécop**

<b>Qui sommes-nous?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opérateur de projets de développement durable territorial.</li> <li>2. Créateur de filière développement durable.</li> <li>3. Groupement pluridisciplinaire d'entreprises coopératives.</li> <li>4. Initiateur et porteur de projets participatifs d'intérêt collectif.</li> <li>5. Moteur d'innovation et d'alternatives.</li> </ol>
<b>Que faisons-nous?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etudes et réalisation de projets territoriaux de développement durable.</li> <li>2. Etudes, audits, concertation, participation, évaluation.</li> <li>3. Maîtrise d'oeuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage.</li> <li>4. Recherche et développement.</li> <li>5. Application d'une démarche participative et coopérative : projets à dimension économique et d'utilité sociale au service d'un intérêt collectif, fonctionnant de façon démocratique et basé sur un multisociétariat.</li> </ol>
<b>Que souhaitons-nous transmettre?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les valeurs et principes coopératifs.</li> <li>2. Modèle de développement durable à l'échelle de territoires donnés.</li> <li>3. Approche de la concertation.</li> <li>4. L'utilité sociale comme finalité et moteur de développement.</li> <li>5. Le partenariat public / privé / citoyens.</li> <li>6. Révéler les ressources et richesses territoriales.</li> <li>7. Les savoir-faire et savoir-être des entreprises participatives.</li> </ol>

## Quels sont nos avantages concurrentiels?

1. Savoir-faire et démarche participatifs et concertés.
2. Offre globale multidimensionnelle.
3. Groupement pluridisciplinaire.
4. Valeurs et principes coopératifs.
5. Porteur et vecteur d'utilité sociale et d'intérêt collectif.
6. Connaissance des territoires.
7. Capacité d'innovation.
8. Formation, partage et transmission.

## Pour qui et avec qui travaillons-nous?

1. Collectivités locales et territoriales.
2. EPCI et établissements publics en général.
3. Services de l'Etat.
4. Acteurs de l'ESS.
5. Porteurs de projet privé.
6. Entreprises.
7. Monde agricole.

Le projet d'entreprise se dessine alors avec la démocratie comme axe de développement. Cette démocratie 'd'affaire' consiste à mettre la concertation, la participation et l'évaluation au cœur des projets conduits et des prestations proposées. L'offre se décline sur plusieurs niveaux : des prestations et savoir-faire existants, à des combinaisons complémentaires pour atteindre des projets plus vastes, jusqu'aux offres de développement de projets territoriaux durables. La participation des parties prenantes doit être recherchée, de la démarche commerciale jusqu'à l'évaluation finale, et la concertation doit être organisée tout au long du processus, en interne comme en externe.

La forme du groupement est également définie autour du cœur idéologique et des finalités opérationnelles. La poursuite d'intérêts collectifs au travers des projets développés, la participation des parties prenantes et les valorisations territoriales sont des objectifs clairement définis qui trouvent un écho et une cohérence organisationnelle interne par le choix du statut de SCIC<sup>8</sup>. Le démarrage du projet s'effectue sous forme de coopérative simple selon la loi de 1947 avant de finaliser l'ensemble des dimensions

<sup>8</sup> SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

constituant la SCIC. La production d'utilité sociale et sa valorisation deviennent ainsi une composante à part entière du groupement. La construction du projet autour du statut de SCIC permet d'institutionnaliser les liaisons solidaires entre membres et les principes démocratiques les régissant, mais aussi les finalités axiologiques et opérationnelles définies par l'approche identitaire.

Les limites de temps et de moyens des membres sont bien présentes et le seront aux différents stades du développement du groupement. Les besoins en fonds propres sont conséquents pour donner au projet le temps nécessaire à son développement économique. Mais surtout, l'aboutissement réel du groupement et de ses finalités ne sera possible qu'en construisant un partenariat public – privé alternatif, basé sur la co-construction, la participation citoyenne et la concertation.

### **III.1.C Les enjeux du développement du modèle coopératif.**

L'enquête auprès de Quadriplus Groupe et Initiatives et Cité a permis d'aborder le potentiel des groupements comme espace de développement identitaire composé d'une dimension active, ou productive, et d'une dimension interactive, ou relationnelle au sein et en dehors du groupement. La présentation de la création de Linécop, où l'approche identitaire est un moteur du projet, nous permet maintenant de dégager deux principaux enjeux pour le développement de spécificités coopératives.

Le premier enjeu est démocratique et concerne la dimension relationnelle du groupement, en interne et en externe. Fondement structurel et idéologique des coopératives, la démocratie doit évidemment être appliquée pour la gouvernance du groupement, mais elle doit également être déclinée en processus de concertation et de participation à différents niveaux : entre les salariés des entreprises membres, avec les partenaires extérieurs publics et privés et avec les clients, qui se rapprochent alors d'une position d'utilisateur. Cette mise en œuvre de pratiques démocratiques est porteuse de sens et d'avantages concurrentiels. Elle permet de dépasser les principes de coordination strictement marchands, avec les clients, ou fonctionnels, avec les partenaires et salariés, pour exprimer une singularité coopérative susceptible de rééquilibrer les pôles industriel –



marchand et civique – domestique de la dualité coopérative.

Le deuxième enjeu est celui du développement à la fois économique et éthique. Le développement économique est un enjeu majeur pour le groupement inter-coopératif et ses membres afin d'assurer leur viabilité, leur pérennité et leur évolution. Cette dimension économique est simplement et classiquement traduite dans les finalités opérationnelles et les outils de gestion des entreprises et du groupement, l'efficacité du groupement résidant dans la mutualisation des moyens et des ressources. Pour la dimension éthique, le travail de définition et de traduction opérationnelle est beaucoup moins évident et pourtant essentiel au développement du modèle coopératif. L'intégration de finalités éthiques et d'une véritable gestion du sens redonne vie au pôle humaniste au côté du pôle entrepreneurial des coopératives de production.

Il convient maintenant de caractériser plus précisément ces deux enjeux pour esquisser quelques pistes de mise en œuvre. Nous proposerons différents axes de réflexion susceptibles de répondre aux enjeux démocratiques et de développement éthique, sources de spécificités coopératives dans les principaux champs d'application identifiés précédemment.

## **III.2 L'enjeu démocratique.**

---

L'enjeu démocratique est solidement ancré dans l'organisation et la gouvernance des SCOP. Son extension aux processus de travail ainsi qu'aux relations partenariales et commerciales passe par le développement de la concertation et de la participation. Ces pratiques ont pour but la mise en œuvre d'un entrepreneuriat collectif développant des compétences collectives dans les processus de travail, et permettent l'implication de différentes parties prenantes dans les projets menés.

### **III.2.A Démocratie et travail : le développement des compétences collectives.**

La compétence collective se définit comme la capacité reconnue à un collectif de travail : « le travail est collectif s'il y a une interdépendance, qui se traduit en actes délibérément orientés vers une action collective » (Everaere, 1996). Si cette définition convient bien, en théorie, à l'organisation collective et à la gestion démocratique en coopérative de production, elle ne l'est pas pour de nombreux processus de travail. La place centrale des salariés associés peut laisser espérer des pratiques collectives de travail généralisées et abouties. Sur le terrain, les pratiques sont très variables d'une SCOP à l'autre et dépendent de la taille de la SCOP, de son ancienneté, de la nature de sa production, du profil et du parcours des dirigeants (Bataille-Chédotel, Huntzinger, 2004). Le management participatif est appliqué selon des degrés divers, les processus et pratiques de travail mis en œuvre ne diffèrent pas de celles des entreprises capitalistes. Le renouvellement identitaire des SCOP passe par le développement d'une véritable démocratie au travail, à tous les niveaux de l'action, comme prolongement et renforcement des principes de gestion coopératifs.

Les processus de travail sont sources d'identifications individuelles et collectives et d'interactions au quotidien. « C'est en effet dans l'activité de travail que se construisent des objectifs partagés, que se tissent l'appartenance à un groupe et les communautés de pratiques, et que se développe l'interaction avec des groupes externes. » (Richez-Battesti, 2006). L'approche constructiviste de l'identité des organisations, où les individus construisent l'environnement et interagissent avec lui (Weick, Sutcliff, Obstfeld, 1999), appuie le rôle essentiel des pratiques participatives et concertées de travail dans la définition identitaire de la coopérative. Weick ajoute que l'entrepreneuriat collectif permet la confrontation de différents points de vue aboutissant à une compréhension riche de détails décisifs et permettant de détecter et corriger certaines erreurs (Weick, Sutcliff, Obstfeld, 1999). La recherche systématique de compétence collective devient ainsi un enjeu central pour les SCOP, en étant la véritable source de l'identité coopérative et de son efficacité. Ceci peut être illustré par le triptyque indissociable constitué des mythes, rites et tribus présenté par Riveline, d'après les travaux de Durkheim, dans son analyse de la gestion du monde des affaires. L'interdépendance des trois pôles est particulièrement soulignée : « En fait, chacun des sommets de ce triangle, [...], requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste » (Riveline, 1993). L'étude des rites de travail, des

tribus et mythes associés conduit à affirmer l'indispensable cohérence des trois pôles, tandis que le vocable utilisé rappelle le côté premier et civilisateur de leurs liens. Pour rendre l'identité coopérative (mythe) vivante et active, il est essentiel de développer des pratiques de travail (rites) dans lesquelles les coopérateurs (tribu) se retrouvent et s'identifient.

Ces pratiques en cohérence avec l'identité coopérative doivent reposer sur le développement de compétences collectives permettant à la fois un exercice actif de la démocratie au travail et une prise en charge individuelle. Nous pouvons rapprocher ce développement de la démarche de rationalisation démocratique présentée par Feenberg (Feenberg, 2004). La rationalité capitaliste s'appuie sur la technocratie pour fonder une organisation fonctionnelle hiérarchique où la spécialisation est le choix rationnel pour atteindre l'efficacité économique (Caudron, 2008). Pour casser ce déterminisme et ce règne sans partage de l'expertise, une construction sociale de l'efficacité au delà du seul pôle économique est nécessaire, couplée à une mise en œuvre de processus démocratiques et responsabilisants. Cette mise en œuvre nécessite confiance entre les acteurs et transparence. Les coopératives de production disposent d'atouts décisifs : les salariés associés disposent d'une approche globale de l'entreprise et des enjeux internes et externes qu'ils confrontent à leur travail quotidien et, théoriquement, d'une meilleure compréhension du travail de chacun. Leur mobilisation constitue l'autre atout essentiel pour la mise en place de pratiques de concertation et de coproduction. Toujours d'après Feenberg, l'enjeu est de permettre une appropriation démocratique de la technique par différents processus (Feenberg, 2004) :

- La controverse technique, où chaque acteur s'exprime sur la technique à utiliser.
- Le dialogue innovant et l'invention participative, où utilisateurs et créateurs interagissent pour modifier la technique avant sa diffusion.
- L'appropriation créative, où les utilisateurs mettent en pratique la technique en modifiant ses usages.

La méthodologie de conduite de projet mettant en œuvre les compétences collectives peut également puiser dans la déclinaison opérationnelle de la sociologie de la traduction développée par Callon et Latour. La SCOP peut alors être vue comme un

réseau de production coopératif dont la construction s'articule autour des compétences collectives et de l'identité coopérative « les réseaux résultent de négociations, de processus de coproduction où contexte et contenu, acteurs et projets s'entre-définissent les uns les autres en permanence » (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2005). Ce réseau de production coopératif basé sur les compétences collectives peut se montrer particulièrement efficace par la cohérence avec son organisation, sa gouvernance et ses finalités et être l'expression quotidienne du savoir faire démocratique coopératif.

**Tableau 8 – Développement des compétences collectives**

Champs d'application	Espaces d'expression	Références	Objectifs
- Pratiques et processus de travail	- Interne	Compétences collectives Rationalisation démocratique Sociologie de la traduction	Développer et mettre en œuvre des processus de travail basés sur la coproduction, la concertation et les compromis comme expression efficace du savoir-faire coopératif.

### **III.2.B Démocratie économique : l'implication des parties prenantes.**

L'intégration des usagers, historique dans toutes les autres familles coopératives, doit inspirer les coopératives de production dans leurs interactions avec leurs clients. Car l'utilisateur final du service ou du produit réalisé par une coopérative de production est bien un client, et la nature des relations nouées entre les deux parties reste identique à celle d'une entreprise capitaliste. La relation de service intégrant les usagers est une des spécificités de l'ESS en général, mais fait particulièrement défaut en SCOP. L'expression d'une différence identitaire pour les SCOP dans la prise en compte des intérêts de sa clientèle et la mise en place de liens de proximité est un enjeu démocratique et stratégique car porteur d'avantages concurrentiels. Cette proximité passe par la prise en compte des besoins et de la satisfaction des clients, dans des processus de dialogues et d'ajustement mutuel aux différents stades de conception et de réalisation des productions et des processus d'évaluation partagés. Une telle démarche d'intégration de la clientèle dans un but de développement démocratique doit comporter une dimension humaine forte pour ne

pas se transformer rapidement en procédure froide et standardisée comme tant de démarches qualité avant elle. Pour cela, l'introduction du concept de loyauté est précieux. Cette approche relationnelle s'appuie principalement sur la confiance, la transparence, les valeurs partagées, la connaissance mutuelle, la détermination des besoins des clients, la mesure de la satisfaction et l'amélioration continue (Côté, 2005). Le but est d'affirmer cette loyauté dans les relations avec les clients pour qu'elles deviennent mutuellement bénéfiques (Côté, 2001). Même si cette relation ne peut passer par l'association directe des clients à la coopérative de production, la mise en place de pratiques de concertation et d'évaluation dans une recherche de loyauté peut tisser des liens de proximité efficaces économiquement et porteurs de sens.

L'implication de parties prenantes publiques et issues de la société civile est également essentielle. Une démarche démocratique inclusive modifie la construction et la nature même des projets menés, tout en favorisant un ancrage territorial par l'action. Les réseaux directement issus du capital social<sup>9</sup>, construits par l'implication des organisations dans la poursuite de l'intérêt collectif territorial, sont sources d'échanges efficaces amenant le développement de projets territoriaux collectifs (Parodi, 2005). Cette ouverture au collectif extra-coopératif dans une démarche démocratique globale peut permettre une reconquête du septième principe de la Charte coopérative de l'ACI : l'engagement envers la communauté.

**Tableau 9 – Démocratie commerciale et partenariale.**

Champs d'application	Espaces d'expression	Références	Objectifs
- Pratiques et processus de travail externes.	- Externe.	- Implication de parties prenantes multiples.	Mise en place de pratiques démocratiques avec les partenaires. Construction de relations mutuellement bénéfiques avec les clients par la concertation et la participation.

<sup>9</sup> Définit comme « les réseaux et les normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre eux » par Coleman, Putnam et Fukuyama.

### **III.3 L'enjeu du développement économique et éthique.**

---

Le développement du modèle coopératif est directement conditionné par l'équilibre entre les objectifs et finalités économiques et éthiques, en écho à la dualité identitaire des SCOP. Si la viabilité des coopératives repose sur l'efficacité économique, sa cohérence et son potentiel de transformation sociale dépendent de l'intégration de finalités humanistes et de leurs traductions opérationnelles. « Seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d'identité et de viabilité » (Malo, 2001). La construction du cœur idéologique, comme nous l'avons illustré par la présentation de la création du groupement Linécop, est la première étape de l'intégration de la dimension éthique au projet. Partant du constat que les valeurs et principes coopératifs ont une portée qui se limite systématiquement à la gouvernance et à l'organisation internes, leur connexion voire leur intégration à des idéologies plus larges et transversales paraît indispensable. Cette construction du projet d'entreprise devient alors source d'innovation et d'ouverture vers la société. Parmi les grands courants idéologiques porteur d'un modèle de développement, nous nous intéresserons particulièrement au développement durable qui propose un cadre intégrateur pertinent et porteur pour la coopération de production.

La réalisation du développement économique et éthique équilibré nécessite ensuite de définir les objectifs stratégiques correspondant. La production des produits et services doit être concernée au même titre que les externalités. Cette prise en compte d'objectifs de natures variées et aux impacts difficilement appréhendables est complexe et renvoie à la production d'utilité sociale.

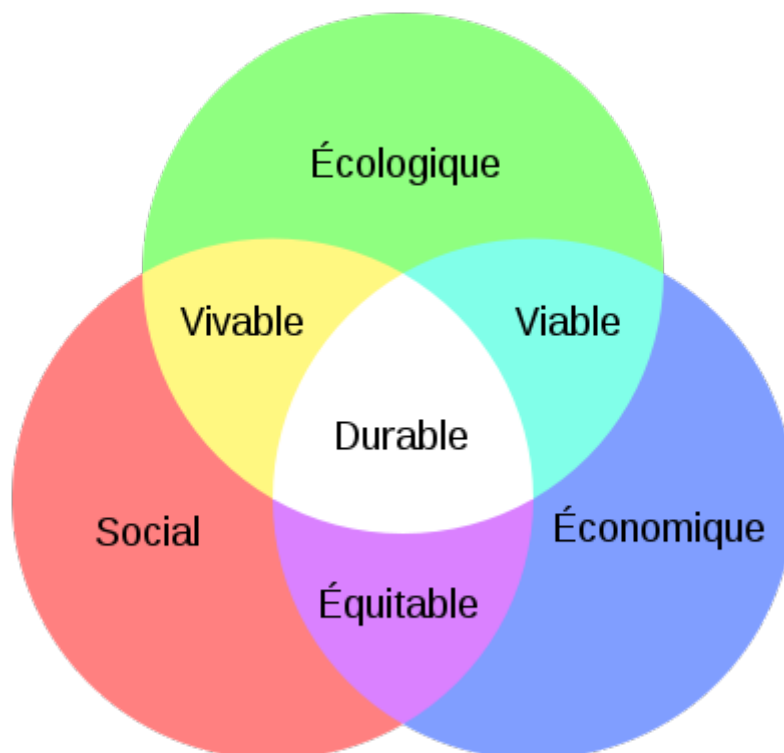
#### **III.3.A Construction du cœur idéologique : le développement durable comme paradigme des coopératives de production.**

La définition historique du développement durable est celle du rapport 'Notre avenir à tous' de la Commission Brundtland de 1987, validé en 1992 lors du sommet de Rio : le

développement durable est défini comme « La réponse aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission Brundtland, 1987).

Terme vague à large consensus, il se prête à de multiples interprétations des plus offensives envers le capitalisme et son modèle de développement, au plus conservatrices marquées par les innombrables récupérations marketing de piliers du capitalisme moderne. Ce concept mou et élastique (Boutaud, 2004) permet une diffusion et une appropriation large et générale mais se vide partiellement de son sens et de son efficacité. Il convient donc tout d'abord de revenir sur ses trois pôles fondateurs : social, écologique et économique.

**Figure 7 – Les trois pôles du développement durable**



D'après Commission Brundtland, 1987. Notre avenir à tous.

Les différents recouvrements des dimensions écologique, sociale, économique définissent les types de développement : viable, équitable et leur synthèse : le développement durable. Toute démarche écartant ou minimisant un des trois pôles ne peut se revendiquer du développement durable. A côté de ce triptyque fondamental, Il faut

souligner deux aspects importants du concept. Il est porteur de solidarité à une échelle nouvelle : mondiale par son approche globale et inter-générationnelle par ses préoccupations. Le deuxième aspect d'importance est la prise en compte du long terme dans les problématiques de développement signant « l'intrusion du long terme dans la pensée moderne » (Boutaud, 2004).

Ce concept et ses apports sont déjà précieux, mais seule sa traduction en principes opérationnels est porteuse de changements. La territorialisation du développement durable permet de conserver une approche globale tout en apportant une dimension spatiale concrète indispensable à l'action. Le développement durable territorial, dans toutes les formes de territoire possibles, donne corps au concept en proposant un cadre concret de réflexion, d'action et d'évaluation. C'est dans ce cadre opérationnel intégrateur que l'économie sociale et solidaire agit.

Les coopératives portent en elles la dualité économique et sociale, elles intègrent plus récemment la dimension écologique du développement, à l'instar de bien d'autres organisations. Le modèle coopératif offre une déclinaison opérationnelle particulièrement pertinente et efficace au développement durable territorial. Les pratiques et théories constituant le coopératisme<sup>10</sup> recoupent les principes du développement durable pour créer de la valeur signifiante à long terme et peut être bien d'autres choses (Guillotte, 2010). Les coopératives de production doivent finir de se saisir de ce paradigme par la prise en compte systématique et généralisée de la dimension écologique dans les dynamiques qu'elles proposent, au côté de leurs dimensions économiques et sociales structurelles. L'enjeu n'est pas de devenir des entreprises exemplaires, mais de devenir les acteurs territoriaux du développement durable sur les activités productives, qui sont appelées à se transformer radicalement. L'intégration idéologique du développement durable territorial permet alors d'assumer pleinement ce nouveau modèle productif enrichi de finalités sociales et environnementales en s'ouvrant aux acteurs de ce mouvement social. Certaines SCOP sont très loin des problématiques environnementales et le chemin vers l'intégration de ce pôle dans leurs dynamiques paraît interminable. Les apports axiologiques couplés aux opportunités du développement durable territorial peuvent constituer un levier important de changement vers un développement équilibré entre les dimensions économique et éthique, mais l'intégration de la dimension écologique dans le

---

<sup>10</sup> Le coopératisme est l'organisation de la coopération en entreprise coopérative, selon l'IRECUS (Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke).



renouvellement identitaire coopératif doit être complète et réelle.

**Tableau 10 – Identité coopérative et développement durable**

Champs d'application	Espaces d'expression	Références	Objectifs
- Finalités : niveau axiologique. Cœur idéologique	- Interne - Externe	Développement durable territorial	Intégration du paradigme de développement durable : Intégration complète de la dimension écologique au côté des dimensions économique et sociale de la dualité coopérative.

### **III.3.B Des objectifs stratégiques économiques et éthiques : la production d'utilité sociale.**

Sans revenir sur les détails de sa définition, il paraît intéressant d'affirmer les spécificités de la production d'utilité sociale en coopérative de production et d'utiliser le potentiel de l'approche à la fois globale mais détaillée, éthique et opérationnelle que sa prise en compte permet. Les coopératives de production, à l'instar des autres organisations d'économie sociale et solidaire, sont orientées vers la production volontaire d'utilité sociale par leur finalité de lucrativité limitée et leur organisation collective et démocratique. Si cette production n'est pas l'exclusivité du secteur de l'ESS, l'aspect volontaire et systématique de cette production marque une différence profonde avec le secteur lucratif capitaliste pour qui il s'agit de produit fatal (Parodi, 2005). Une définition d'objectifs stratégiques intégrant la production volontaire d'utilité sociale engage concrètement coopératives et coopérateurs dans un développement économique et éthique.

La production d'utilité sociale par les SCOP est structurellement intégrée en interne, là encore comme les autres organisations de l'ESS, agissant aux niveaux individuel et collectif (représentant le groupe intégré). Ces niveaux se recoupent en SCOP en concernant les salariés associés individuellement et en tant que groupe. L'effort porte plutôt sur l'utilité sociale des produits et services réalisés qui dépend directement de leur

nature et de la relation avec les clients. Elle ne présente pas de différence systématique avec les entreprises lucratives, confirmant ainsi l'enjeu de la relation mutuellement bénéfique avec les clients présentée précédemment.

L'utilité sociale produite aux niveaux externes, regroupant les effets externes positifs et les impacts du halo sociétal ou utilité sociétale (Lipietz, 1998), est insuffisamment prise en compte par les SCOP. Leur approche par le secteur coopératif de production est essentiellement économique et tourne autour des emplois stables, de qualité (formation, rémunération, participation) et non délocalisables. Pourtant, les effets et impacts externes des SCOP sont nombreux et leur prise en compte dans les objectifs stratégiques est essentielle pour un développement économique et humaniste équilibré. Sans entrer dans la description détaillée des effets et impacts sociétaux qu'il convient d'analyser pour chaque coopérative, il faut souligner l'importance d'une production d'utilité sociale externe consciente et maîtrisée dans les pratiques de travail, la définition des objectifs et des stratégies de développement, et la définition du projet d'entreprise, tout en apportant une cohérence avec les principes du développement durable territorial. Les interactions avec les partenaires, les fournisseurs, les clients et les pouvoirs publics peuvent être enrichies de dimensions équitables et éthiques par la recherche volontaire d'utilité sociale. Ce type de démarche matérialise la dualité coopérative et la valorise. Notons enfin que l'intégration d'outils de gestion et d'évaluation de l'utilité sociale à tous les niveaux ajoute une dimension opérationnelle indispensable à la gestion du sens.

**Tableau 11 – Production d'utilité sociale**

<b>Champs d'application</b>	<b>Espaces d'expression</b>	<b>Références</b>	<b>Objectifs</b>
- Finalités : niveau opérationnel.	- Interne. - Externe.	- Utilité sociale.	Définition d'objectifs et de stratégies pour la production d'utilité sociale externe par les contributions actives à l'enrichissement du capital social.
- Organisation et gestion.	- Interne.	- Utilité sociale.	Intégration d'outils de gestion et d'évaluation de la production d'utilité sociale.

## ***IV. Production et gestion du sens coopératif.***

---

Après avoir abordé les enjeux démocratiques et de développement équilibré du modèle coopératif avec quelques pistes de réponses, il s'agit maintenant de définir plus en détail les déclinaisons opérationnelles adaptées au développement du modèle coopératif de production. Si celui-ci semble trouver profondeur et efficacité au sein d'un groupement inter-coopératif, il convient d'en préciser les caractéristiques aptes à développer et exprimer ses spécificités, c'est-à-dire produire du sens.

Mais pour que cette production de sens soit réelle, consciente et entretenue, elle nécessite une gestion spécifique. La gestion du sens est apparue particulièrement délicate au sein des groupements étudiés et le manque d'outils spécifiques flagrant. La définition de solutions opérationnelles nous amène donc à réfléchir aux outils de gestion du sens adaptés aux enjeux du développement du modèle coopératif.

### **IV.1 Pour des groupements comme espace d'expression du modèle coopératif.**

---

#### **IV.1.A Liaisons et dynamiques coopératives.**

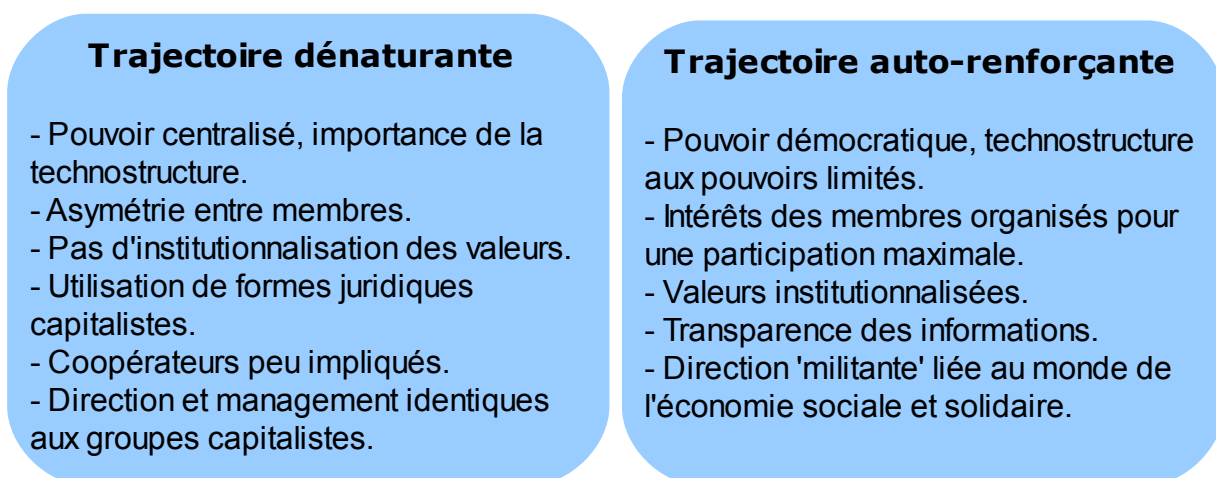
L'enquête de terrain auprès des groupements souligne l'importance et la difficulté de gestion des liaisons entre entités. La filialisation sur base patrimoniale propose un exercice du pouvoir proportionnel aux intérêts de chacun, ce qui peut s'avérer plus simple, mais contraire aux principes coopératifs démocratiques et égalitaires : «la carence de valeurs et de principes coopératifs dans les structures de ce type a pour effet de gommer les avantages concurrentiels des coopératives » (Spear, 2010). Les liaisons solidaires permettent de répondre à l'enjeu démocratique du modèle coopératif de production et ouvre la voie à une recherche d'équilibre entre développement éthique et économique.

En détaillant le fonctionnement des formes de groupements solidaires, il apparaît que l'activité et la portée du groupement dépendent fortement de l'intensité des liaisons entre membres. Deux principales formes sont observables : des liaisons souples amenant à un réseau d'entreprises ou des liaisons fortes dans le développement d'activités économiques (Chaves, Monzon, 2001) :

- Liaisons souples : on observe la réassignation de certaines fonctions de production, d'achat, de commercialisation au sein des entreprises du groupement. Il s'agit d'une organisation, par exemple sectorielle ou territoriale, entre les membres avec éventuellement une répartition des ressources et moyens.
- Liaisons étroites : les coopératives s'engagent dans un développement économique commun, porté par une nouvelle entité. Les activités peuvent être complètement nouvelles ou provenir d'une délégation par les membres de fonctions péri-productives (information et veille, financement, formations, assistance, administration...) ou productives (production, commercialisation, approvisionnement...).

A partir de ces types de liaisons et de l'organisation du groupement, Chaves et Monzon caractérisent les évolutions des principes et valeurs coopératives au sein du groupement et de ses membres en observant une trajectoire auto-renforçante et une trajectoire dénaturante de ces spécificités (Chaves, Monzon, 2001).

**Figure 8 – Typologie des trajectoires des groupes coopératifs**



D'après Chaves, Monzon, 2001. Les groupes d'économie sociale. Dynamiques et trajectoires. Bruxelles : éditions De Boeck – CIRIEC International.

Les différentes caractéristiques aptes à constituer un espace de renouvellement et d'expression de l'identité coopérative de production sont rassemblées dans les groupements coopératifs structurés autour de liaisons solidaires fortes s'inscrivant dans une trajectoire auto-renforçante. Le développement de liens forts entre des coopératives de production nous semble passer par la création d'une entité coordonnant les membres autour d'une activité déléguée de développement économique. Le travail collectif portant sur l'ensemble des dimensions de cette entité, ses finalités, ses pratiques, son organisation et sa gouvernance démocratique, peut devenir une démarche de renouvellement identitaire et sa mise en œuvre opérationnelle peut permettre son expression au sein du groupement comme à l'extérieur.

Afin d'illustrer ces premières hypothèses, une description d'expériences italiennes, particulièrement avancées sur ce thème, est intéressante.

#### **IV.1.B Illustration par les Consorzi.**

Les consorzi sont des unions de coopératives, dont le statut est très voisin mais plus large que celui qui est utilisé en France par les coopératives agricoles pour se développer dans les activités de transformation. Cette forme d'organisation fait que les décisions de l'union s'imposent aux coopératives de base. Ces consorzi de deuxième ou troisième niveau sont le résultat d'accords passés entre des entreprises qui constituent des coopératives destinées à assumer un certain nombre de fonctions : la finance, la formation, la recherche, l'exploration de marchés nouveaux, la signature de contrats avec la Communauté Européenne, notamment. Dans quelques cas, ces groupements exécutent directement des marchés, les salariés des coopératives concernées étant alors mis à la disposition du consorzio. Ces consorzi ne se voient confier la totalité de la fonction envisagée qu'une fois créée impliquant fortement toute coopérative adhérente.

La prise en charge d'étapes et d'activités importantes du développement des coopératives a conduit au développement de consorzi de centralisation des trésoreries, d'autres chargés de l'ensemble des négociations pour des réponses à des appels d'offres publics. Les coopératives membres ont, au fil des années, délégué de plus en plus de

fonctions au consorzio, un véritable partage du travail s'est instauré entre elles créant une intégration souvent irréversible, en particulier par la mise en commun de salariés. C'est ainsi que sont en train de se constituer en Italie, à l'issue du processus, des coopératives intégrées par fusion des coopératives de base membres du consorzio.

Deux raisons principales expliquent le succès du système italien sur lequel repose l'essentiel de la croissance du secteur coopératif du pays. Tout d'abord, le statut du consorzio ne fait pas référence à un statut coopératif spécifique comme c'est le cas en France où l'Union de coopérative doit faire partie de l'une des différentes familles (agricole, consommation, etc.). Le statut italien des coopératives est beaucoup plus général que ne le sont les différents statuts particuliers français. Le consorzio peut ainsi accueillir des coopératives de secteurs d'activités différents, et accomplir pour leur compte des fonctions très diversifiées. Enfin, il faut noter que l'évolution italienne a été grandement facilitée par les relations nouées avec les collectivités locales. Les consorzi se sont très souvent constitués à l'origine pour faire face à des marchés publics.

On peut donc voir les consorzi comme une réponse opérationnelle efficace économiquement et respectueuse de la diversité et de l'autonomie des coopératives sociales, face au développement du marché des services sociaux (Bassi, 2010). Les consorzi disposent d'une capacité concurrentielle importante et reconnue tout en limitant les impacts de cette concurrence en interne en développant un modèle d'inter-coopération.

#### **IV.1.C Groupement inter-coopératif pour le développement des spécificités de la coopération de production.**

L'analyse structurelle et fonctionnelle des groupements recoupée avec les enjeux du développement du modèle de la coopération de production, nous amène à privilégier un groupement de solidarité sous forme d'une entité économique de deuxième niveau, basé sur des liens forts autour d'une activité déléguée de développement économique, au fonctionnement démocratique et égalitaire institutionnalisé. Précisons ces différents points.

- **Création d'une entité de deuxième niveau basée sur des liaisons solidaires.**

La mise en place de liens solidaires reposant sur la coordination des membres permet le développement d'une dynamique réciproque, fondement du groupement. Les liens patrimoniaux renvoient à des questions de pouvoir et de propriété, où la réciprocité devient secondaire, et posent des problèmes de conformité aux principes coopératifs comme la lucrativité limitée et l'égalité. La réciprocité est une base pour le développement identitaire coopératif en conformité avec la primauté du lien d'usage. Cette réciprocité, donc les liens entre membres, est renforcée par la création d'une entité collective, affirmant la pérennité des engagements des coopératives. Un effet de levier financier est possible avec ce type de structuration.

Les limites identifiables à ce stade concernent la complexité et la variabilité des liaisons solidaires. Elles nécessitent une gouvernance complexe et élaborée, comme dans toute 'bonne' coopérative, tenant compte des implications différentes de chaque SCOP et des évolutions de ces implications influencées par la tension entre espace individuel et espace commun. Une deuxième limite peut provenir de la difficulté à constituer des fonds propres conséquents, apports reposant sur les SCOP, l'intégration d'un investisseur extérieur paraissant difficile.

– **Développement d'activités économique déléguées.**

La mise en place et l'exercice d'une activité économique par délégation, exclusive ou complémentaire, permet de renforcer encore les liens de solidarité au sein du groupe. Ceci nécessite en effet un compromis fondateur autour de l'activité et des principes de délégation, et positionne le groupement comme un outil de développement collectif. Ce développement d'activités productives ou péri-productives permet d'aborder l'ensemble des problématiques d'entreprise, ses finalités, ses pratiques, son organisation et sa gouvernance, plaçant le processus au centre de la démarche identitaire. La diffusion de cette démarche au sein des SCOP regroupées peut être favorisée à terme par la possibilité de créer des espaces de liberté pour chacune d'entre elles par le déplacement de la contrainte marchande concurrentielle au moins partiellement vers le groupement.

La première limite est la contrainte économique pour la viabilité du modèle de groupement, son évolution et donc ses impacts. Un tel modèle nécessite un développement économique externe suffisant pour ne pas peser sur les membres mais au contraire développer une dynamique coopérative et des effets bénéfiques significatifs. La mise en œuvre d'activités économiques, surtout productives, réclame une coordination

efficace entre les membres risquant de se heurter aux limites des ressources en temps et en personnel. Le risque d'une pratique utilitariste du groupement est également présent.

– **Fonctionnement égalitaire et démocratique institutionnalisé.**

Ces principes sont fondateurs de l'identité coopérative, donc indispensables. L'organisation et le fonctionnement coopératifs institutionnalisés nous semblent les seuls aptes à initier et porter durablement une identité coopérative cohérente, favorisant l'implication des SCOP. La force du statut apporte une garantie essentielle à l'évolution du projet collectif partagé. Les statuts les plus adaptés au groupement de SCOP au regard de la démarche identitaire coopérative sont l'union d'économie sociale, l'union de coopératives, avec des évolutions limitées, la coopérative simple (selon la loi de 1947) ou la SCIC, au potentiel novateur intéressant. La place des salariés de l'entité de deuxième niveau doit être pensée dans la continuité de l'organisation des SCOP.

La limite de ce fonctionnement démocratique et égalitaire est son étendue, qui risque de se cantonner à la participation des dirigeants. Ce fonctionnement par représentation relègue les salariés associés des SCOP membres en dehors de la gouvernance active de l'entité de second niveau.

Il ne s'agit pas de définir un idéal type de groupement inter-coopératif, mais ces différents points sont fondamentaux pour la construction d'un espace de développement identitaire utile, efficace et cohérent avec les spécificités des coopératives de production.

## **IV.2 La gestion du sens.**

---

### **IV.2.A Nécessité de gérer le sens.**

L'utilisation de méthodes et d'outils de gestion capitalistes n'est pas neutre et place l'organisation qui les utilise dans la rationalité capitaliste et son fonctionnement technocratique tayloriste (Feenberg, 2004). Dans les organisations à l'identité multiple où la dimension économique et la dimension humaine et sociale sont encadrées, la gestion



doit refléter et prendre en compte cette diversité en utilisant des outils et méthodes adaptés. Comme nous l'avons vu pour le développement de compétences collectives, la définition des outils et méthodes s'inscrit dans une démarche constructiviste identitaire : « à travers un processus de rationalisation démocratique, ces organisations peuvent développer des adaptations de la technique gestionnaire dont l'expression n'est pas forcément liée à une 'rationalité capitaliste'. Ce processus redéfinit la nature de l'efficacité, il construit sa propre rationalité » (Caudron, 2008). L'identité duale des coopératives de production doit donc amener à la construction de son prolongement gestionnaire.

Nous avons vu la solidité du triptyque mythe – rites – tribu et son indispensable cohérence interne. Cette cohérence et sa pérennité reposent en partie sur la gestion de l'organisation. A partir des travaux de Riveline, Rousseau construit un modèle autour des rites, mythes et tribus associatifs qui se précisent alors en geste social, mythe et militant (Rousseau, 2004). Les trois pôles sont liés et maintenus par les outils de gestion de l'entreprise, à la fonction utilitariste, et les outils de gestion du sens qui « forment le tissage social » (Rousseau, 2004). La présentation de configurations types de ce modèle schématise une situation de crise identitaire comme un déséquilibre des trois pôles vers une forme productive où seuls les outils de gestion de l'entreprise sont actifs. A l'inverse, une mobilisation harmonieuse des outils de gestion du sens et entrepreneuriaux peut permettre l'épanouissement d'une forme d'entreprise produisant du sens (Rousseau, 2004). L'enjeu de la gestion du sens est donc de taille dans la boucle qui se met en place : l'identité de l'organisation doit s'exprimer dans ses finalités, ses pratiques et une forme de gestion adaptée à ces objectifs et processus, pour produire du sens et alimenter en retour l'identité.

En coopérative de production, la gestion est essentiellement entrepreneuriale avec quelques outils et méthodes de concertation, de dynamisation et d'action démocratiques nécessaires au fonctionnement des instances (Chédotel, 2003, Chédotel, Pujol, 2008). La gestion du sens n'est pas abordée à sa juste valeur identitaire. Il s'agira donc d'hybrider outils et méthodes du champ économique avec des outils et méthodes de gestion du sens, pour être en capacité de mener, mesurer et valoriser les processus et finalités coopératifs.

## **IV.2.B Quelques outils de gestion du sens.**

Les dispositifs de gestion du sens doivent donc émerger d'une démarche systémique identitaire, qui revisite pour renouveler le sens coopératif au niveau des pratiques de travail, des finalités et de la forme gestionnaire elle-même. Ces dispositifs viennent ensuite ouvrir de nouveaux processus de gestion et modifier les outils de gestion d'entreprise déjà utilisés, pour organiser et coordonner le système productif coopératif et rendre compte de ses résultats et impacts. Ils permettent ainsi d'initier, mettre en œuvre et articuler les différents axes de renouvellement identitaire coopératif présentés précédemment. Nous distinguons plusieurs catégories d'outils et méthodes de gestion du sens : le bilan, les dispositifs permanents, les actions ponctuelles. Cette présentation est évidemment non exhaustive et les dispositifs présentés restent généraux.

Les outils comptables mesurant et rendant compte de la performance économique orientent fortement son appréhension et son évaluation, les différentes formes de bilan comptables reflètent d'ailleurs les histoires économiques et traditions commerciales de leurs pays d'origines. Toute entreprise a besoin de rendre compte et d'évaluer ses activités élargies à d'autres champs que l'économie et de façon plus globale. Le développement des démarches de RSE<sup>11</sup> et normes associées en est l'illustration, avec toutes les limites et l'hypocrisie que l'on peut y déceler. Rousseau relève l'aspect normalisateur puissant et la force de légitimation des outils de gestion comptables pour les dirigeants associatifs (Rousseau, 2004). Il semble que ce constat soit particulièrement juste pour les dirigeants des coopératives de production aux parcours professionnels variés et, pour beaucoup, peu spécialisés initialement à la discipline gestionnaire (Bataille-Chédotel, Huntzinger, 2004). On peut donc s'attendre à une recherche d'expertise et une pratique alignées sur un mythe gestionnaire entrepreneurial, sans prise de recul sur les dispositifs utilisés et leurs conséquences identitaires et organisationnelles. L'élargissement et la décentralisation du bilan d'activité paraît indispensable pour sortir de ce déterminisme et bâtir une analyse alternative non plus légitimée par l'expertise en adéquation avec la norme, mais par sa cohérence identitaire et sa pertinence. Le bilan d'activité doit ainsi à minima intégrer les pôles entrepreneurial et humaniste de la dualité coopérative, et pour correspondre aux finalités et principes du développement durable inclus dans le cœur

---

11 Initialement : responsabilité sociale des entreprises, devenue responsabilité sociétale des entreprises.

idéologique, être complété par le pôle écologique. Son élaboration et son analyse doivent être démocratiques et participatives. Ces éléments sont ceux du bilan sociétal du CJDES<sup>12</sup>. Une déclinaison spécifique aux PME (voir Annexe 3) intègre trois volets : activité économique, travail et relations sociales, environnement naturel et communautaire.

**Tableau 12 – Domaines d'étude du bilan sociétal du CJDES**

	<b>Pôle 'activité économique'</b>	<b>Pôle 'travail et relations sociale'</b>	<b>Pôle 'environnement naturel et communautaire'</b>
<b>Domaines étudiés</b>	Activités, produits et relations clients / utilisateurs	Production, organisation du travail	Environnement humain, social et professionnel
	Gestion économique	Ressources humaines	Environnement bio-physique
	Anticipation, innovation, prospective	Acteurs internes, citoyens de l'entreprise	Finalités, valeurs

D'après CJDES, 2008. Guide du bilan sociétal PME.

La construction du bilan sociétal repose sur une démarche participative où toutes les parties prenantes internes et externes sont consultées et impliquées. Des groupes de travail homogènes complètent un questionnaire et participent à la préparation et à la restitution des résultats. La conduite du bilan sociétal est confiée à un analyste extérieur. Ce bilan sociétal a été appliqué à sept SCOP bretonnes en 2008 lors d'une recherche action menée principalement par le CJDES et l'UR SCOP ouest (CJDES, 2008). Les conclusions font ressortir les points suivants :

- Démocratie économique active / Grandes disparités de la vie coopérative.
- Citoyenneté d'entreprise très développée / Manque d'ouverture vers le territoire, enfermement.
- Génération historique de coopérateurs impliqués et militants / Manque de renouvellement des compétences et carences d'intégration des jeunes salariés associés.

<sup>12</sup> Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale qui a développé un bilan d'activité complet prenant en compte les résultats et impacts économiques, sociaux et environnementaux d'organisations entrepreneuriales comme associatives.

- Situation économique variable et développement social bien pris en compte / Manque de prise en compte de la dimension environnementale.
- Cohésion et participation des salariés / Relations humaines tendues en cas de difficultés financières qui posent des problèmes de cohésion.

Beaucoup de ces points sont le reflet de dynamiques coopératives plus ou moins développées, dans des SCOP aux contextes, évolutions et, point qu'il faudrait préciser par une enquête, aux configurations identitaires variées. Au final, l'outil montre une réelle capacité à rendre compte des activités internes et externes, des résultats obtenus et des impacts produits. Sur ce dernier point, la prise en compte de la production d'utilité sociale externe fournit des éléments de diagnostic importants et pertinents. Les limites perçues lors de la recherche action sont essentiellement dues au manque de temps des différentes parties prenantes et au manque de sensibilisation de certains dirigeants pour une exploitation constructive des diagnostics et préconisations.

Il semble intéressant de relier ce bilan sociétal à la révision coopérative, qui vise à diagnostiquer la qualité des développements économique et participatif pour anticiper ou corriger les évolutions, pour une analyse régulière et complète avec un appui extérieur. Une déclinaison, allégée pour être réellement opérationnelle, du bilan sociétal peut être intégrée au bilan d'activité annuel de la coopérative. Ce bilan pourra alors se détacher de la norme des bilans légaux pour explorer d'autres dimensions de l'activité productive et de l'action coopérative tout en développant une dynamique participative dans son élaboration et son exploitation.

La deuxième catégorie d'outils de gestion du sens abordée ici concerne les dispositifs permanents. Ils rassemblent les outils et méthodes permettant d'organiser, coordonner, mettre en œuvre et évaluer les actions. Ces outils doivent accompagner et permettre le développement des compétences collectives dans les différentes activités. La formation joue un rôle clé pour permettre et développer les pratiques de travail collectif. Des fondamentaux, comme l'apprentissage de la prise de parole, de l'écoute, de l'écrit professionnel, sont nécessaires pour l'ensemble des parties prenantes, au côté de formations plus spécialisées pour les managers. La mise en place des compétences collectives est facilitée par des expérimentations au travers de mises en situation professionnelles concrètes où un jeu de rôle peut permettre la compréhension mutuelle.

L'exercice de la compétence collective interne passe par des formes opérationnelles comme des ateliers prospectifs, des commissions thématiques multi-parties prenantes, des comités de pilotage de projet... Les difficultés principales consistent à installer ce type de fonctionnement collectif en dépassant les habitudes et routines déjà en place et à disposer du temps nécessaire à l'initiation et au développement de telles pratiques. Soulignons ici l'importance du passage de l'oral à l'écrit, à la suite du constat de Rousseau, pour pacifier et synthétiser les débats et rendre efficaces ces processus collectifs (Rousseau, 2004). Ces outils connexes classiques, comme les supports de communication interne, dont l'utilité paraît évidente, sont souvent délaissés par les petites équipes de travail pour l'oral. Le gain de temps est immédiat mais se paye par un manque de suivi et de formalisation. Les sociologues de la traduction mettent en avant l'importance des controverses et de leur enchaînement dans l'émergence d'une innovation « dans l'histoire des controverses s'enracinent le fait, son usage, ses formes d'existence » (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996). Toute proportion gardée, cette traçabilité des controverses qui finit par faire récit a également un sens et une utilité au quotidien dans la gestion des processus collectifs.

La conduite et le développement de projet sont particulièrement porteurs pour la mise en place de compétences collectives et d'outils de gestion du sens les accompagnant. C'est en effet dans l'organisation d'un changement ou l'élaboration d'une innovation que les routines sont dépassées, les controverses favorisées, pour construire une histoire du projet. Nous l'avons vu, les outils opérationnels de la sociologie de la traduction peuvent être particulièrement efficaces pour la conduite de projet, comme les phases opérationnelles de l'appropriation démocratique de la technique de Feenberg.

Les outils de gestion du sens sont essentiels pour la mise en place de relations externes éthiques et mutuellement bénéfiques. Pour la gestion des interactions avec les partenaires commerciaux, les critères de sélection et d'évaluation peuvent être rassemblés dans un référentiel et favoriser la concertation et l'échange. La difficulté est plutôt de trouver les partenaires ouverts et sincèrement impliqués dans une telle démarche. L'organisation et la mise en œuvre de relations clients plus participatives est plus longue et plus complexe. Groupes de travail, séminaires, expérimentation ou plus simplement enquêtes sont plus coûteux et complexes à élaborer et mettre en place. La mobilisation de ces parties prenantes externes est aléatoire et se construit à moyen et long termes. Là encore, la gestion de ces relations externes nécessitent des outils de

communications, coûteux en temps mais indispensables au tissage de liens.

La traduction opérationnelle des objectifs économiques, sociaux et environnementaux nécessite la sélection de critères et la mise en place d'indicateurs permettant à la fois d'établir des prévisions, de mesurer et d'évaluer les résultats et impacts et d'améliorer en continu les processus. L'élaboration de tableaux de bord spécifiques par projet est une solution pragmatique et efficace pour un suivi multi-dimensionnel. Critères et indicateurs peuvent être issus des outils comptables et financiers, ainsi que des outils et démarches d'évaluation de l'utilité sociale pour obtenir des tableaux de bords complets et partagés. Les temps de traitement et le volume de données peuvent être limitants.

Dernière catégorie abordée ici, les outils ponctuels sont dédiés plus spécifiquement à la revitalisation du sens, voire pour les plus ambitieux ou pour les cas les plus graves à sa reconquête, ou à la dynamisation des parties prenantes. Ceci concerne les instances de gouvernance et leurs réunions formelles qui peuvent être revisitées pour traiter de questions touchant le cœur idéologique de la coopérative. Les questions axiologiques et de projet d'entreprise doivent être posées conjointement régulièrement au même titre que les objectifs et stratégies économiques. Prendre du recul et discuter ces points paraît loin du rythme et des préoccupations opérationnelles de l'entreprise, pourtant cette démarche est essentielle à l'expression de différences coopératives et représente une source d'innovation trop délaissée. L'élargissement à l'ensemble des parties prenantes permet une réflexion collective mobilisatrice et riche. Plusieurs travaux internes de différentes natures sont propices à une revitalisation de l'identité coopérative : élaboration du projet d'entreprise en écho aux projets associatifs, élaboration d'une charte éthique ou d'un référentiel, définition d'un plan d'action de long terme, rédaction d'un récit d'entreprise. En externe, la participation à des actions de l'UR SCOP locale est souvent riche de sens mais se limite aux seuls dirigeants. Une participation élargie est souhaitable, tout comme une implication dans bien d'autres rendez-vous de l'ESS. Sortir des actions commerciales et gestionnaires devient vital pour de nombreuses SCOP. Il n'y aura pas de mouvement spontané vers ce type de démarche ; la formation aux valeurs coopératives, à l'histoire de la coopération et une ouverture vers l'ESS, ses théories et pratiques, prend ici encore une place centrale.

### **IV.2.C Définition d'un programme coopératif intégré.**

Comme synthèse des différentes catégories d'outils de gestion du sens abordées, le programme éthique intégré, développé dans le cadre de travaux de recherche et d'expérimentations de l'IRECUS par Laflamme et Lorrain-Cayer, fournit une illustration et un exemple intéressant de démarche éthique, idéologique et opérationnelle, basée sur l'identité coopérative (Laflamme, Lorrain-Cayer, 2004). Ce programme a été appliqué à la coopérative Bilboquet, jardin d'enfants canadien organisé en coopérative de solidarité<sup>13</sup>. Le programme a pour but de définir une éthique issue des valeurs coopératives, de la relation de service et du développement durable avant de la rendre opérationnelle dans les pratiques de travail et la gestion de la coopérative. Il se décline en sept dispositifs :

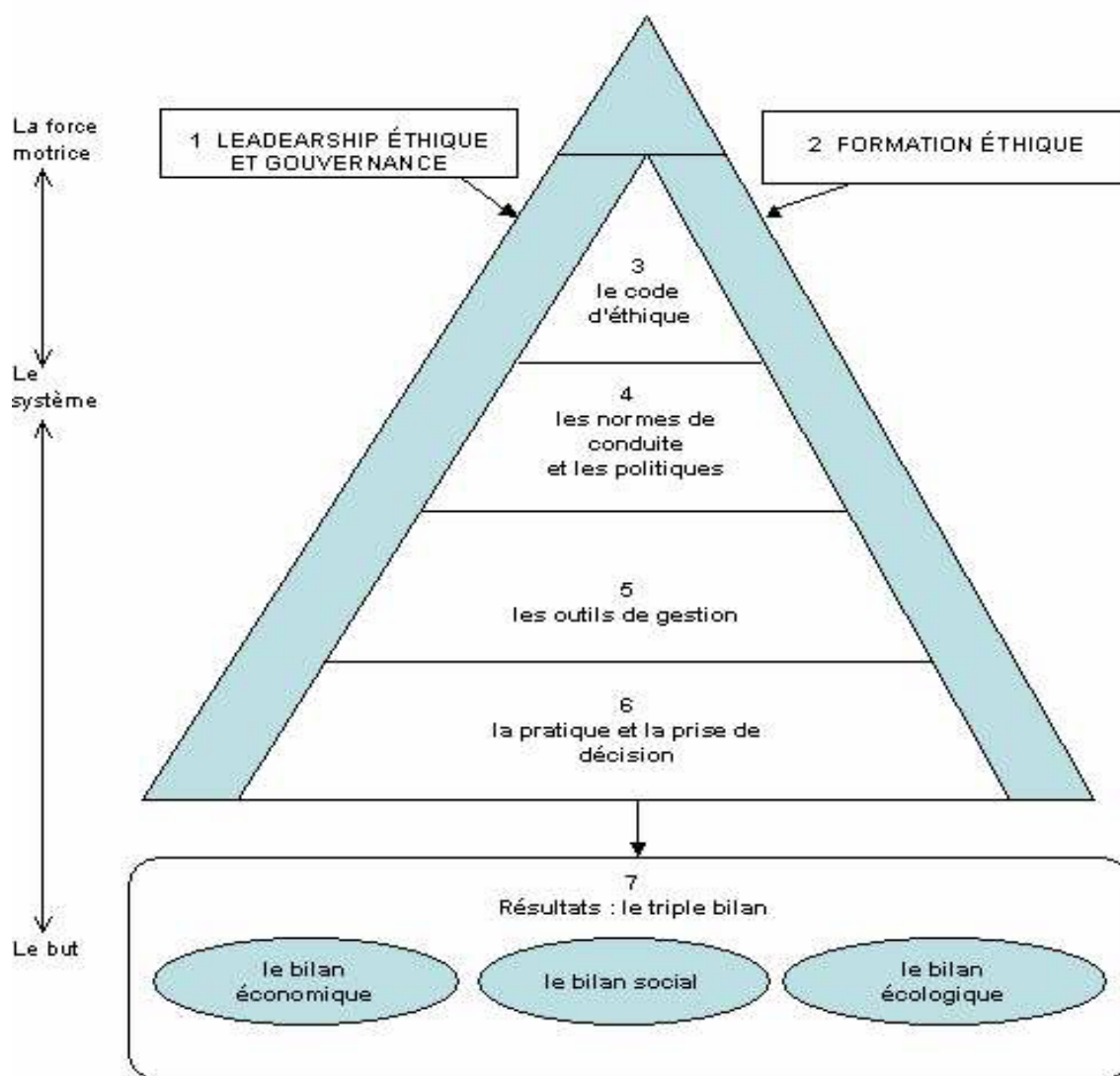
- **Le comité éthique** : son rôle est de conduire le programme et réguler les applications. Formé principalement par la direction et les cadres, il établit le diagnostic et les objectifs initiaux.
- **La formation éthique** : elle doit permettre aux cadres de s'approprier les notions de bases de l'éthique et le cadre de référence pour une application interne.
- **Le code d'éthique** : il détermine les grandes orientations du programme et les valeurs de références.
- **Le code de conduite** : déclinaison opérationnelle du code d'éthique, il constitue un code déontologique imposant des règles, devoirs et obligations dictant les modes de comportement du personnel.
- **Les outils de gestion connexes** : ces outils, réunions, lettres d'information, doivent permettre la mise en œuvre du programme éthique. Les interventions concernent la relation client, la qualité des produits et services, l'épanouissement du personnel, l'implication communautaire...
- **La pratique et la prise de décision** : il s'agit d'un processus de prise de décision orientée vers le comportement éthique, à appliquer par tous.
- **L'évaluation périodique, le triple bilan** : il s'agit d'évaluer les résultats obtenus

---

<sup>13</sup> Une coopérative de solidarité est composée de membres utilisateurs, de membres travailleurs et de membres de soutien.

selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Cette évaluation permet de lancer un cycle d'amélioration et de définir de nouveaux objectifs.

**Figure 9 – Les dispositifs du programme éthique intégré**



D'après Laflamme et Lorrain-Cayer, 2004. Programme éthique intégré : de l'élaboration à l'application. UniRcoop, volume 2.

L'application expérimentale au sein de la coopérative de solidarité Bilboquet, déjà très avancée sur la qualité de la relation de service, l'implication des parties prenantes et les pratiques éthiques, aboutit à sa certification 'organisation éthique' par l'IRECUS. Les attentes à plus long terme sont la mise en place d'activités économiques plus justes, plus solidaires et plus respectueuses des personnes et de l'environnement.



Nous retenons de cette démarche l'enchaînement logique tourné vers la mise en œuvre opérationnelle de valeurs de références à tous les niveaux d'activités, pour une intégration d'objectifs de gestion, de processus décisionnels et de pratiques recherchant un équilibre entre les trois pôles du développement durable. En s'inspirant de ce programme éthique, une démarche de renouvellement identitaire peut être envisagée en SCOP. Plusieurs adaptations en conformité avec les pistes de renouvellement abordées précédemment et l'identité duale des SCOP sont nécessaires. Entre autre, nous préférons une imbrication des dimensions sociales et environnementales avec les objectifs et le contexte économiques plutôt qu'une approche strictement éthique. Plutôt qu'un comité éthique, facilement délaissé par manque de temps ou changement de priorités, il paraît préférable de s'appuyer sur l'ensemble des salariés associés et intégrer le programme aux instances décisionnelles et gestionnaires existantes. La formation initiale devrait être axée sur les valeurs, l'histoire et les modèles emblématiques de la coopération et surtout être dispensée à l'ensemble des salariés. Les modifications de pratiques de travail devraient être définies en groupes de travail intégrant toutes les parties prenantes et utilisant la compétence collective, plutôt qu'un code de conduite centralisé, rigide qui paraît trop règlementaire pour soulever l'enthousiasme et l'adhésion des salariés. Cette démarche de renouvellement identitaire coopératif doit donc être démocratique, partagée et proactive. Nous proposons le programme intégré suivant :

**Tableau 13 – Programme identitaire coopératif intégré**

Dispositif	Objectif	Contenu
<b>Le comité de pilotage : AG ou CA</b>	<b>Piloter le programme intégré.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier le programme par une approche identitaire systémique.</li> <li>- Définir les grandes orientations du programme de renouvellement identitaire.</li> <li>- Suivre les évolutions et réguler.</li> </ul>
<b>Les formations</b>	<b>Formations aux fondamentaux pour permettre l'implication et l'appropriation du programme par toutes les parties prenantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation aux valeurs, à l'histoire et aux modèles de la coopération.</li> <li>- Formation aux principes du développement durable territorial.</li> <li>- Formation à la communication : prise de parole, écoute, écrits.</li> </ul>

<b>Le cœur idéologique</b>	<b>Définir les proximités idéologiques et le projet d'entreprise.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire l'axiologie de la coopérative.</li> <li>- Contextualiser et préciser les principes et valeurs retenus dans le projet d'entreprise.</li> </ul>
<b>Les finalités opérationnelles</b>	<b>Déclinaison du cœur idéologique aux objectifs et stratégies d'entreprise.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs à court et long termes en adéquation avec le projet d'entreprise.</li> <li>- Définition de stratégies de développement adaptées.</li> </ul>
<b>Les outils de gestion</b>	<b>Hybrider les outils de gestion du sens avec les outils de gestion d'entreprise.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de l'évaluation de la production d'utilité sociale.</li> <li>- Construction de tableaux de bord multi-critères pour la conduite et l'évaluation de chaque projet.</li> <li>- Actions et outils de stimulation du développement et de l'exercice des compétences collectives.</li> </ul>
<b>Les pratiques</b>	<b>Diffusion des valeurs identitaires aux pratiques de travail internes et externes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redéfinition des pratiques et processus de travail internes par des groupes de travail intégrant toutes les parties prenantes : applications de l'appropriation démocratique des techniques et de la méthodologie opérationnelle de la sociologie de la traduction.</li> <li>- Expérimentations, modifications, validations.</li> <li>- Mise en œuvre de relations éthiques avec les fournisseurs et partenaires.</li> <li>- Mise en œuvre de relations mutuellement bénéfiques avec les clients.</li> </ul>
<b>L'évaluation périodique</b>	<b>Utilisation du triple bilan.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire un bilan d'activités aux dimensions économique, sociale et environnementale, hybridant les outils comptables avec les outils d'évaluation de l'utilité sociale produite.</li> <li>- Exploiter les données pour une amélioration continue des pratiques et outils.</li> <li>- Utiliser l'outil pour la valorisation interne et externe des activités et de l'identité de la coopérative.</li> </ul>

Cette démarche de renouvellement identitaire coopératif est évidemment coûteuse en temps et en énergie et réclame volonté et capacité d'action. Le jeu en vaut la chandelle, car ce renouvellement et le long chemin pour y parvenir sont source d'avantages concurrentiels portés par l'innovation sociale et les compétences collectives, et de transformation sociale par la reconquête du modèle de la coopération de production.

## Conclusion

---

Face à la banalisation des entreprises coopératives, la réaffirmation du modèle de la coopération de production passe par un retour sur sa dualité identitaire et sa structure, bases de ses spécificités. La théorie des conventions nous a permis de définir cette identité duale comme la mise en tension d'un pôle industriel et marchand et d'un pôle civique et domestique. Le rapprochement avec la structure des coopératives de production met en lumière l'incarnation de cette dualité par les coopérateurs, qui développent des relations de travail originales. La cohérence de ce modèle autogestionnaire fait apparaître un potentiel de transformation sociale important, par son fonctionnement démocratique et égalitaire et par sa capacité à poursuivre des objectifs sociaux et éthiques dans un cadre entrepreneurial autonome. La coopération de production propose de dépasser à la fois le lien de subordination du salariat et la recherche du profit maximal. Le développement de son modèle doit permettre de construire des finalités, des pratiques de travail et une organisation alternatives aux entreprises capitalistes.

Face à ces défis, le regroupement de coopératives de production fait naître des dynamiques coopératives nouvelles. A l'issue de l'enquête de terrain et de la participation à la création d'un groupement inter-coopératif, nous pouvons voir le regroupement de SCOP comme un cadre efficace d'expression de différences coopératives et de développement du modèle qu'elles portent. Les apports du groupement inter-coopératif sont structurels, par l'espace qu'il crée entre les coopératives et le marché où le mode de coordination peut retrouver une base solidaire, et fonctionnels par le questionnement collectif des finalités, des pratiques et de l'organisation. Cette structure et ses fonctions ne serviront efficacement le développement du modèle de la coopération de production que si le collectif répond à deux enjeux majeurs : celui de la démocratie, dans les processus et rapports de travail, et celui du développement équilibré entre la dimension éthique et la dimension économique. Sans efficacité économique le groupement a peu d'impact, et sans éthique et démocratie actives il reste un outil de mutualisation intégré au marché concurrentiel.

Pour assumer ces deux enjeux, nous avons souligné l'importance de mener un

processus de rationalisation démocratique qui peut permettre de prolonger les principes de gestion et d'organisation coopératifs en transformant les pratiques de travail, les relations commerciales et partenariales et les outils de gestion. L'intégration d'idéologies issues de mouvements sociaux d'ampleur comme le développement durable et la prise en compte de la production d'utilité sociale nous semble pertinents pour intégrer la question éthique au cœur idéologique et aux intentions stratégiques au même titre que la question économique vitale. Déclinons opérationnelles de ce travail prospectif, nous avons décrit le groupement inter-coopératif au sein d'une entité économique active, solidaire, démocratique et égalitaire comme la forme adaptée à la production du sens coopératif, la gestion du sens produit réclamant le déploiement d'une démarche articulant des outils spécifiques.

Ces éléments opérationnels restent encore vagues, la production et la gestion du sens coopératif que leur application peut permettre doivent être étudiées en détail au cœur des regroupements et des SCOP, tout comme la construction de partenariats avec le secteur public et les collectifs citoyens, qui constituent une clé de la réalisation du développement du modèle coopératif de production. La mise en œuvre de groupements inter-coopératifs appuyée sur un renouvellement de l'identité coopérative est un défi d'avenir pour les SCOP et pour la construction d'un modèle d'entreprise citoyen et réellement responsable socialement.

## Bibliographie

---

- AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y. F. (2005). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Editions du Seuil. Paris.
- BASSI, A. (2010). La mosaïque coopérative : stratégie de réseaux de la coopération sociale à Ravenne. Dans Itçaina X. (dir.), La politique du lien : les nouvelles dynamiques territoriales de l'Économie sociale et solidaire. PUR.
- BATAILLE-CHEDOTEL, F. et HUNTZINGER, F. (2004). Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives. *Annals of public and cooperative economics*, 75: 1. p. 89-111.
- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (1991). Principes de la justification, les économies de la grandeur. Gallimard. Paris.
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S., TORTIA, E. (2011). Diversité des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale*, 321, p. 32-49.
- BOUTEAU, A. (2004). Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement. Thèse de doctorat en science et génie de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.
- BRUNDTLAND G-H. (1987). Notre avenir à tous. Commission des Nations-Unies sur l'environnement et le développement.
- CAUDRON, F., (2008). Lier pratiques démocratique et efficacité économique : la rationalisation démocratique. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 308. p. 56-69.
- CHAVEZ, R., MONZON J. L. (2001). Les groupes d'économie sociale : dynamiques et trajectoires. Dans D. CÔTÉ (dir.), Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ? De Boeck Université. Bruxelles. p. 53-76.
- CHEDOTEL, F. (2003). Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives de production. *Economie et sociétés, Série K*, vol. 13, n° 5. p. 805-844.
- CHEDOTEL, F., PUJOL, L. (2010). De la compétence individuelle à la compétence collective. XXIème Congrès AGRH, novembre 2010.
- CÔTÉ, D. (1999). Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 275-276. p. 149-166.
- CÔTÉ, D. (2005). « Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 295, p. 50-69.

- CÔTÉ, D. (2007). Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés ? *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 305. p. 72-91.
- DEMOUSTIER, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*. La Découverte et Syros, Paris.
- DESROCHE, H. (1976). *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Éditions ouvrières. Paris.
- DIMAGGIO, P., POWELL W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48. p. 147-160.
- ESPAGNE, F. (1997). Histoire miniaturisée des coopératives de production en France. <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/culture-scop/doctrines>. Consulté en juillet 2011.
- EVERAERE, C. (1996). Les collectifs de travail : une réalité difficile à cerner et soumise à contrainte. Working Paper, n° 5. IAE de Lyon.
- FAUQUET, G. (1942). *Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Éditions Les propagateurs de la coopération (4e éd.). Bruxelles.
- FEENBERG, A. (2004). (Re)penser la technique, vers une technologie démocratique. La découverte-Mauss. Paris.
- GROS, L. (2009). Propositions pour un contrôle de la filialisation dans les groupes coopératifs. *Revue internationale de l'économie sociale*, 311. p. 36-45.
- GUILLOTTE, C. A. (2010). La création de valeur coopérative et mutualiste: survol des modèles managériaux par l'approche complexe. *Cahiers de l'IRECUS*, 01-10.
- LAFLAMME M., LORRAIN CAYER M. (2004). Programme éthique intégré : de l'élaboration à l'application. *Unircoop*, vol 2.
- LASNE, L., PORTA, M. (2000). Un siècle de coopération de production. *Participer*, n° 582.
- LIPIETZ, A. (1998). L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale. Rapport de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- MALO, M.C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie : l'entreprise et ses orientations. *Revue internationale de l'économie sociale*, 282. p. 84-94.
- ORTON, J. D., WEICK, K. E. (1990). Loosely coupled systems : a reconceptualization. *Academy of Management Review*, vol 15. p. 203-223.

PRATT M. G., FOREMAN P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1. p. 18-42.

RICHEZ-BATTESTI, N., (2008). Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France. Dans Munoz, J., Rubio, M.R., Régnard, Y., *La gouvernance des entreprises coopératives*. Presses Universitaires de Rennes. p. 75-90.

RIVELINE, C. (1993). La gestion et les rites. *Gérer et Comprendre*, n° 33.

ROUSSEAU, F. (2004). *Gérer et militer*. Thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique.

SOULAGE, F. (2000). *Les groupes d'économie sociale*. Rapport de la Mission Délégation à l'Économie Sociale.

SPEAR, R. (2010). Formes coopératives hybrides. *Revue internationale de l'économie sociale*, 320. p26-42

VIENNEY, C. (1994). *L'économie sociale*. Éditions La Découverte. Paris.

WEICK, K. E., SUTCLIFF, K.M., OBSTFELD, D. (1999). Organizing for high reliability – Processes of collective mindfulness. *Research in organizational behavior*, vol 21. p. 81-123.



## Table des matières

---

<b>Remerciements</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>I. L'identité coopérative en question : définition, pratiques et conditions de renouvellement.</b>	<b>7</b>
I.1 Les fondements : définition, valeurs et principes.	8
I.2 Analyse de l'identité des coopératives de production.	12
I.3 Crise identitaire : dynamiques et pratiques coopératives actuelles.	16
<b>II. Le renouvellement de l'identité coopérative et son expression</b>	<b>26</b>
II.1 Comment renouveler et exprimer les spécificités coopératives ?	26
II.2 Etude de cas de groupements inter-coopératifs.	33
<b>III. Les enjeux du développement du modèle coopératif.</b>	<b>51</b>
III.1 Les enjeux du modèle coopératif : approche identitaire et création d'un groupement inter-coopératif.	51
III.2 L'enjeu démocratique.	57
III.3 L'enjeu du développement économique et éthique.	62
<b>IV. Production et gestion du sens coopératif.</b>	<b>67</b>
IV.1 Pour des groupements comme espace d'expression du modèle coopératif.	67
IV.2 La gestion du sens.	72
<b>Conclusion</b>	<b>84</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>86</b>

## Tableaux et figures

---

### Liste des tableaux :

Tableau 1 – Composition du groupement Quadriplus Groupe.	34
Tableau 2 – Composition du groupement Initiatives et Cité.	36
Tableau 3 – Les mises en œuvre : Quadriplus Groupe.	41
Tableau 4 – Les mises en œuvre : Initiatives et Cité.	45
Tableau 5 – Principaux effets et impacts des groupements.	48
Tableau 6 – Composition du groupement Linécop.	52
Tableau 7 – Synthèse du projet identitaire de Linécop.	54
Tableau 8 – Développement des compétences collectives.	60
Tableau 9 – Démocratie commerciale et partenariale.	61
Tableau 10 – Identité coopérative et développement durable.	64
Tableau 11 – Production d'utilité sociale.	66
Tableau 12 – Domaines d'étude du bilan sociétal du CJDES.	75
Tableau 13 – Programme identitaire coopératif intégré.	81

### Liste des figures :

Figure 1 – Dyade association / entreprise.	13
Figure 2 – Dualité des logiques d'action en coopérative de production.	14
Figure 3 – Les configurations identitaires des coopératives de production.	20
Figure 4 – Déroulement de l'étude.	27
Figure 5 – Structure du groupement : Quadriplus Groupe.	38
Figure 6 – Structure du groupement : Initiative et Cité.	40
Figure 7 – Les trois pôles du développement durable.	63
Figure 8 – Typologie des trajectoires des groupes coopératifs.	68
Figure 9 – Les dispositifs du programme éthique intégré.	80

## ***ANNEXES***

---

## **Table des annexes**

---

**Annexe 1 : ACI : Déclaration sur l'identité coopérative internationale.**

**Annexe 2 : Grille d'entretien de l'enquête qualitative.**

**Annexe 3 : Bilan sociétal PME du CJDES .**

**Annexe 1 : ACI : Déclaration sur l'identité coopérative internationale.**

---



# Alliance Coopérative Internationale

## Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale

### Définition

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.

### Les valeurs

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

### Les principes

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

#### Premier principe: Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

#### Deuxième principe: Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix»; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

#### Troisième principe: Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

#### Quatrième principe: Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

#### Cinquième principe: Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

#### Sixième principe: Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

#### Septième principe: Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

## **Annexe 2 : Grille d'entretien de l'enquête qualitative.**

---

# **GRILLE D'ENTRETIEN**

## **Mémoire M2ESS – Pascal PENY – Juin 2011**

Date entretien :  
SCOP ou groupement :  
Personne interrogée :  
Qualité :  
Durée :

### **1- Contexte :**

- Taille ? Combien de salariés associés ?
- Date et condition de création ?
- Secteur d'activité, modèle économique ?
- Spécificités ?
- Depuis quand travaillez-vous et dirigez- vous *cette SCOP - Ce groupement-* ?

### **2- Caractérisation de la configuration identitaire :**

- *Votre coopérative – votre groupement –* est-elle une entreprise comme les autres ?
- Rentabilité et compétitivité sont-elles conciliables avec des valeurs et principes comme la démocratie, la solidarité et l'humanisme ?
- Quelle priorité donnez-vous à certains de ces objectifs ? Pourquoi ? En toutes circonstances ?

### **3- Mises en œuvre :**

#### **Gouvernance :**

- Quelle est la composition du CA, sa fréquence de réunion?
- Quelles sont vos relations ?
- Pouvez-vous décrire la chaîne de prise de décision stratégique ?
  - Quels outils sont utilisés (échanges d'opinions, d'informations, formation à la participation, à la gestion)?

#### **Processus de travail :**

- Dans le travail quotidien, y a-t-il des différences entre *coopérative – groupement* – et entreprise classique ? Lesquelles ?
- Quelle est l'importance respective des objectifs de rentabilité, compétitivité, démocratie, participation et solidarité dans le travail quotidien ?
- Quels outils de coordination interne et de gestion de la relation client sont utilisés ?
- Quelles spécificités dans vos relations de sous traitance ou fournisseurs?



**Finalités :**

- Quels sont les grands objectifs de votre coopérative ? Ceux du groupement ?
- Comment sont-ils définis ? Font-ils l'objet d'un suivi ou d'une gestion spécifiques ? Si oui, quels outils ?
- Quels sont les apports de votre organisation à la société ? Les mesurez-vous ou souhaitez-vous le faire ?

**4- Impacts du regroupement :**

- Pourquoi un regroupement au sein d'une entité économique commune ?
- Quelles sont les spécificités de la gestion et du travail en groupement ?
- Quels effets du regroupement constatez-vous ?

## **Annexe 3 : Bilan sociétal PME du CJDES .**

---

## Les objectifs du bilan sociétal :

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), issue des préoccupations de développement durable, est à la base de la création de l'outil 'Bilan Sociétal'. Dans les années 90, face à la montée du thème de *l'entreprise citoyenne* dans la communication des entreprises, le **CJDES\*** développe cet outil, conçu "*pour permettre aux entreprises de prendre en compte et évaluer la mise en pratique de leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques.*"

L'objectif du Bilan Sociétal est de vérifier la **responsabilité d'une organisation sur son territoire**, ainsi que l'adéquation entre les valeurs affichées et la réalité des pratiques. Il permet parallèlement de préparer un nouveau projet, de conduire une réflexion stratégique, ou encore, en cas de difficultés internes, de faciliter une sortie "par le haut", en offrant une approche plus large et dynamique que les audits internes d'organisation. La réalisation d'un diagnostic sociétal partagé accroît la **cohésion** entre les différents acteurs participant à la démarche.

\* Le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) est l'inventeur de la méthodologie du Bilan Sociétal, qu'il a élaborée et testée en collaboration avec un réseau d'acteurs de l'économie sociale, de chercheurs et de spécialistes de la RSE.

## Domaines et critères

L'armature du Bilan Sociétal Associatif est un questionnaire de 150 questions pour les parties prenantes internes, une quarantaine pour les parties prenantes externes.

Chacune de ces questions se trouve au croisement d'un domaine de l'organisation (économique, social ou environnemental) et d'un critère d'analyse.

### I. Activité économique :

1. Activités, produits et relations clients/utilisateurs.
2. Gestion économique.

### II. Travail et relations sociales :

3. Anticipation - Innovation – Prospective.
4. Production – Organisation du travail.
5. Ressources humaines.

### III. Environnement naturel et communautaire :

6. Acteurs internes - Citoyens de l'entreprise.
7. Environnement humain, Social et Institutionnel.
8. Environnement bio-physique.
9. Finalités et valeurs.

## Les critères

Les 15 critères du Bilan Sociétal sont centrés sur les valeurs et constituent le canevas du diagnostic réalisé.

Critères	Définition
Activité	<i>Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.</i>
Compétitivité	<i>Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.</i>
Viabilité	<i>Capacité de l'organisation à assurer sa longévité et sa pérennité.</i>
Citoyenneté et participation internes	<i>Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne et à construire sa gouvernance.</i>
Créativité	<i>Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées.</i>
Convivialité	<i>Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes.</i>
Citoyenneté externe	<i>Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général. Modes de comportement avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.</i>
Employabilité et développement des compétences	<i>Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante...) et à fournir un potentiel d'emploi à chaque salarié.</i>
Efficacité et efficience	<i>Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus. Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisées.</i>
Ethique	<i>Capacité à respecter des valeurs et des engagements auxquels l'organisation adhère.</i>
Principe de précaution et de prévention	<i>Capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel.</i>
Satisfaction	<i>Capacité à répondre aux attentes des consommateurs et/ ou des salariés dans leur travail.</i>
Utilités sociale et collective	<i>Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.</i>
Solidarité	<i>Capacité de l'entreprise à l'assistance, à l'intégration de publics prioritaires et au soutien à des actions sociales et humanitaires.</i>
Esthétique	<i>Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.</i>

## Le regard croisé des acteurs

L'intérêt du Bilan Sociétal repose essentiellement sur le regard croisé des acteurs : les différentes parties prenantes de l'entreprise répondent aux mêmes questions sur son fonctionnement, son activité et ses impacts.

La prise en compte de l'avis tant des salariés que des clients ou des partenaires tend :

- Rendre le diagnostic plus crédible qu'avec la simple interrogation des dirigeants.
- A favoriser la mise en mouvement des acteurs impliqués dans la réalisation du diagnostic.

Les réponses au questionnaire donnent les perceptions des acteurs et informent sur l'existence de consensus et/ou de divergences de vue au sein de l'entreprise. Cette somme des regards croisés des différents acteurs de l'entreprise sur son action est complétée par l'analyse de la documentation interne de l'entreprise et des entretiens menés avec la direction.

## Les tables rondes

Pour le renseignement du questionnaire, les acteurs de l'entreprise sont réunis dans des groupes de travail par parties prenantes afin de garantir au maximum la liberté de parole de chacun.

Dans chacun de ces groupes d'une quinzaine de personnes (appelés "tables rondes") un premier temps est réservé au renseignement du questionnaire : chaque participant répond individuellement et de façon anonyme au questionnaire du Bilan Sociétal.

Un deuxième temps est réservé à l'échange entre les participants. Des précisions ou nuances peuvent alors être développées par chacun. Un mode de questionnement informatique peut être envisagé dans le cas de populations trop nombreuses pour être regroupées dans des tables rondes, par exemple lorsque le dirigeant choisit que tous les salariés de l'entreprise soient interrogés.

## Une analyse partagée

Une fois le questionnaire renseigné par les différents acteurs de l'entreprise, une analyse des réponses est réalisée et confrontée aux documents officiels de l'entreprise, aux discussions avec la direction, aux échanges réalisés lors des tables rondes. L'analyste externe rédige un rapport organisé par critère.

L'analyse est restituée à la direction de l'entreprise, ainsi qu'aux acteurs ayant participé au Bilan Sociétal. Un travail, plus ou moins participatif selon les entreprises, s'engage ensuite pour donner la priorité à certaines pistes d'action ou de progrès.

Le Bilan Sociétal est donc à la fois un **outil d'évaluation et un processus**, qui par le dialogue multi parties prenantes, vise à l'amélioration de la responsabilité d'une

organisation dans son milieu. Il s'agit d'une démarche nécessitant un engagement et une implication forte de la direction de l'entreprise pour :

- Mobiliser les différents acteurs, leur expliquer le sens, les enjeux et l'intérêt d'une telle démarche.
- Animer la "mise en mouvement" des acteurs qui s'opère dès le renseignement du questionnaire.
- Décider des suites à donner, et intégrer les enseignements de la démarche Bilan Sociétal dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise.

## Les différentes étapes

### Phase 1 : définition du périmètre, adaptation, organisation.

La préparation (*phase 1*) du Bilan Sociétal est fondamentale pour garantir son bon déroulement. Dans la plupart des cas il est intéressant de constituer un comité de pilotage. Dans les très petites entreprises, le directeur ou le gérant est l'interlocuteur privilégié de l'analyste et assume souvent la responsabilité du projet.

La première étape est la **définition du périmètre** du Bilan Sociétal : dans le cas d'une entreprise multi établissements, quels seront les établissements retenus ? Dans le cas d'une entreprise insérée dans un réseau, ou un groupe, où met-on la frontière ? Cette définition précise de la frontière de l'entreprise est un préalable indispensable pour être certain que tous les interlocuteurs qui participeront au renseignement du questionnaire parlent bien du même objet.

En cohérence avec le périmètre, la seconde étape consiste à définir quelles seront les **parties prenantes** retenues pour renseigner le questionnaire, et dont le point de vue particulier nourrira le diagnostic. Le schéma classique doit être adapté aux spécificités de chaque entreprise. Parallèlement, une **adaptation** est réalisée afin de coller au mieux à l'activité de l'entreprise, d'éviter les malentendus, et d'appréhender les problématiques spécifiques à l'entreprise. Cette adaptation concerne le vocabulaire utilisé dans le questionnaire (par exemple, comment nomme-t-on les différents acteurs de l'entreprise ?) mais aussi le questionnaire lui-même, auquel certaines questions seront retirées ou ajoutées.

Enfin, cette 1ère étape est celle de **l'organisation** de la mission. Une charge non négligeable pour la direction de l'entreprise est l'organisation de sa **communication interne et externe autour du Bilan Sociétal** :

- Pour informer les acteurs sollicités du sens de la démarche, et de ce qu'ils apporteront par l'expression de leur point de vue.

- Pour les inviter à répondre au questionnaire du Bilan Sociétal et à participer aux tables rondes. Les invitations doivent se faire assez tôt pour garantir la large participation notamment des parties prenantes externes.

Des documents de présentation de la démarche Bilan Sociétal sont à la disposition des entreprises pour les aider dans leur communication. L'organisation matérielle des tables

rondes de renseignement du questionnaire (réservation de salle, invitation des participants, pot éventuel...) est également à la charge de l'entreprise. Le planning des opérations doit être établi à la fin de cette 1ère phase.

## **Phase 2 : collecte des informations.**

Trois types d'information sont recueillis par l'analyste (phase 2) : Le premier type d'information est issu **d'échanges avec la direction** et du recueil de la **documentation interne**. Il se fait généralement conjointement avec la phase d'adaptation du Bilan Sociétal à l'entreprise.

Le deuxième type d'information est constitué par les **réponses des parties prenantes au questionnaire du Bilan Sociétal**. C'est le centre du dispositif. Le renseignement du questionnaire par les parties prenantes est réalisé au cours de tables rondes durant lesquelles se succèdent un temps individuel de renseignement du questionnaire et un temps collectif d'échanges entre les différents participants. Le mode de recueil des réponses peut être adapté en fonction du nombre de personnes que l'on choisit d'interroger : dans le cas de grosses entreprises, le renseignement du questionnaire peut se faire à distance pour certaines parties prenantes (sur questionnaire papier envoyé aux participants, via Internet ou par téléphone).

Le troisième type d'information, enfin, est constitué par les réponses de la direction à un **questionnaire quantitatif**, regroupant des questions trop pointues pour être posées aux différents acteurs de l'entreprise.

## **Phase 3 : analyse et restitution.**

La dernière phase (*phase 3*) concerne **l'analyse** des données selon la méthodologie du CJDES et la rédaction du rapport Bilan Sociétal, puis la **restitution** de ces analyses.

Le rapport Bilan Sociétal est organisé par critère et vise à donner une vision transversale de l'entreprise en évaluant les 3 piliers (économique, social et environnemental) du développement durable. La 'matière première' de l'évaluation est constituée par les réponses des acteurs au questionnaire, leur regard croisé sur la structure. Les caractéristiques sociétales repérées ne sont pas issues de la communication de la direction, mais de l'appréciation croisée des différents acteurs de l'entreprise sur son action. Cette analyse des perceptions des acteurs est complétée par la documentation interne et les réponses au questionnaire technique.

Au final, le rapport met en évidence les points forts et les pistes de travail de l'organisation pour les 15 critères. Une version intermédiaire du rapport est remise par l'analyste à la direction pour validation. Il est effectivement nécessaire de vérifier l'absence d'éléments factuels incompris ou pouvant porter à confusion.

L'analyse est restituée au commanditaire, et aux personnes ayant participé aux tables rondes. Là s'arrête la mission initiale de l'analyste. Là commence le travail post Bilan Sociétal de l'entreprise (éventuellement accompagnée de l'analyste) pour :

- Communiquer plus largement sur les résultats. Il peut s'agir de séances de restitution, de la publication du rapport sur Internet, de la rédaction d'une plaquette de synthèse... chaque association trouvant la manière qui lui correspond.

- Définir des axes de travail, idéalement en poursuivant la démarche participative initiée par le Bilan Sociétal.



**Renouveler et développer le modèle de la coopération de production :  
questions autour de l'identité et des groupements coopératifs.**

Pascal PENY  
Année 2010 - 2011

**Résumé :**

Les coopératives de production reposent sur une dualité identitaire entrepreneuriale et humaniste et une structure qui fondent un modèle coopératif alternatif et original. Face à la banalisation des différences coopératives, les questions du renouvellement et du développement de ce modèle se posent. Ceci nécessite le développement des spécificités coopératives dans les finalités, les pratiques de travail et la forme gestionnaire. Les groupements inter-coopératifs forment un cadre propice à une telle démarche. Nous étudions ici le potentiel et les caractéristiques de groupements inter-coopératifs pour renouveler et développer le modèle de la coopération de production. Nous essayons de décrire les enjeux autour de tels groupements et présenter des réponses théoriques et opérationnelles pour produire et gérer le sens coopératif.

**Mots clés :** coopérative de production, groupement inter-coopératif, identité, gestion du sens, démocratie.