Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des SCOP : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale

Olivier Boissin, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Yvan Renou

▶ **To cite this version:**

Olivier Boissin, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Yvan Renou. Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des SCOP : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale. XVe rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire "La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?", Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire; Regards, May 2015, Reims, France. 13 p. halshs-01174438

HAL Id: halshs-01174438
https://shs.hal.science/halshs-01174438

Submitted on 9 Jul 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

XV Rencontres du RIUESS

Reims - 27 au 29 mai 2015

Organisées par le Laboratoire d'économie et gestion (Regards EA6292
Et soutenu par la Chaire d'Economie Sociale NEOMA/URCA

La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?

Proposition de communication (23 avril 2015)

« Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des SCOP : Les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale ».

Olivier Boissin (CREG, MCF économie, Univ. Grenoble-Alpes),
Hervé Charmettant (CREG, MCF économie, Univ. Grenoble-Alpes),
Jean-Yves Juban (CERAG, MCF économie, Univ. Grenoble-Alpes),
Yvan Renou (CREG, MCF économie, Univ. Grenoble-Alpes)

ACRONYME : ISCOP

Résumé

« Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des SCOP : Les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale ».

Mot clés : SCOP – ESS – innovation sociale – gouvernance - source d'innovation -

Ce papier de recherche s'inscrit dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) et vise l'analyse du lien entre le régime SCOP et sa capacité à favoriser des innovations sur le plan économique et social. La problématique retenue est la suivante : en quoi les principes juridiques et de gouvernance propres aux SCOP représentent le levier central de l'innovation économique et sociale ? Après avoir montré que le régime des SCOP conditionne en profondeur le mode d'organisation interne de ces structures, une analyse empirique est conduite afin d'identifier les principaux leviers d'innovations économiques et sociales. Au final, ces expériences de terrain permettent d'ouvrir une interrogation sur une limite du modèle des SCOP : la prise de risque en situation d'innovation placées en environnement incertain.

Abstract

Innovation drivers in SCOP's : The conditions for entrepreneurship social utility

Keywords : SCOP – Social and Solidarity Economy (SSE) – Social Innovation – Corporate Governance - Innovation drivers

This research paper is in the field of social and solidarity economy (SSE) and covers the analysis of the link between the SCOP governance and its ability to promote innovation in economic and social terms. The issue revolves around the following question: what legal principles and those of SCOP's governance are the central drivers of economic and social innovation? We propose to analyze this question in two parts.
(i) The system of SCOP: a specific Corporate Governance. We develop the idea that the legal SCOP framework generates a powerful lever in order to innovate on both the social and economic level. (ii) We then develop an empirical analysis. These case studies are representative of the sectorial diversity and allow the understanding of innovative dimensions in SCOP. In conclusion, this research opens a new problematic: financial risk management in uncertain environments.

Introduction

Cette recherche s'inscrit dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) et vise l'analyse du lien entre le régime SCOP et sa capacité à favoriser des innovations sur le plan économique et social. La problématique retenue est la suivante : en quoi les principes juridiques et de gouvernance propres aux SCOP représentent un levier central de l'innovation économique et sociale ? Nous analysons cette question en deux temps. (i) Retour sur le régime des SCOP comme entité institutionnelle spécifique. Nous montrons en quoi le cadrage juridique propre au SCOP conditionne en profondeur le mode d'organisation et de gouvernance interne de ces structures. Il en découle des dynamiques d'innovations économiques et sociales porteuses de développement et de résiliences de par une réhabilitation de la valeur travail autour d'un objet commun. Comparativement à d'autres modèles dominants souvent en crise de valeurs, le régime des SCOP génère ainsi une dynamique positive de création et de développement des structures économiques. (ii) Sur la base de regards croisés de trajectoires de SCOP, nous identifions les principaux leviers porteurs de dynamiques d'innovations inscrites dans le domaine de l'ESS. Ces expériences de terrain issues de SCOP représentatives tant sur le plan de leur diversité sectorielle que de leur taille permettent d'ouvrir, au final, une interrogation sur les limites du modèle des SCOP et en particulier, en matière d'innovation technologique, sur la faible incitation à une prise de risque en situation d'environnement incertain.

Partie I - SCOP : une spécificité de règles de gouvernance

1.1. Retour sur le cadre réglementaire des SCOP

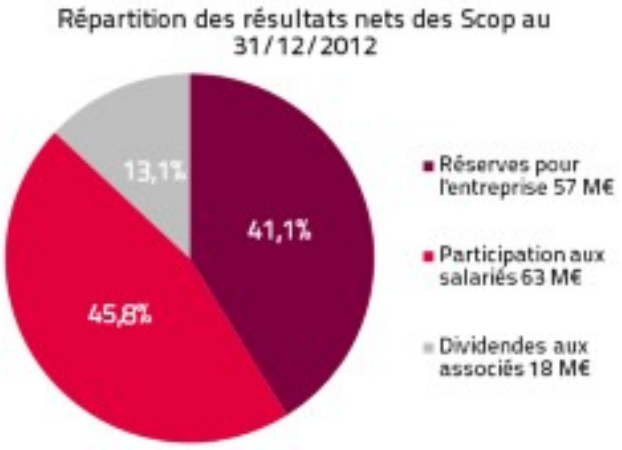
Poser l'hypothèse d'une dynamique d'innovations économiques et sociales issues de la spécificité des statuts réglementaires de la SCOP nécessite en premier lieu d'identifier ce cadre juridique. Limitons-nous ici aux seules grandes lignes réglementaires, la problématique trouvant principalement ancrage dans un rappel de l'importance de la démarche démocratique et participative des SCOP[1]. Comme nous le savons, une SCOP est une société coopérative de type SARL, SAS ou SA, dont les associés majoritaires sont les salariés. Réunis autour d'un projet économique commun, l'objectif est de permettre aux salariés d'exercer leur métier autour de valeurs partagées. Sur la base de la constitution d'un patrimoine propre (réserves financières impartageables, c'est-à-dire l'impossibilité de les incorporer dans le capital social ou de les distribuer), cela favorise une pérennité de ces types de structures. Sur le plan légal, le statut SCOP nécessite l'inscription par arrêté individuel sur une liste dressée par le ministère du Travail. Cette liste est gérée par la Confédération générale des SCOP et publiée chaque année au Journal officiel. Le mouvement coopératif s'assure par ailleurs du respect de ces principes par une forme spécifique d'audit appelée « révision coopérative »[2]. Obligatoire tous les ans pour les entreprises sans commissaire aux comptes et tous les cinq ans pour les autres, elle est assurée par des réviseurs

1 Nous nous limitons ici au rappel des principales caractéristiques juridiques, le lecteur pouvant trouver les informations détaillées sur les sites de la CGSCOP / SCOP.COOP et URSCOP qui représentent les sources de référence concernant le rappel des principes réglementaires du présent paragraphe (cf bibliographie).

2 Plus précisément concernant cette exigence de révision coopérative, «le fonctionnement de la SCOP doit être examiné par un expert, sous un angle à la fois comptable, juridique, fiscal mais aussi éthique. On ne parle jamais des profits en termes de bénéfices mais « d'excédents nets de gestion ». Impartageables, les réserves désignent les fonds qui appartiennent ainsi au collectif de la SCOP. Ce stock est dit variable car il n'a pas de plafond : une SCOP peut placer des fonds en réserve sans qu'il y ait un montant maximal à ne pas dépasser. Mais il est aussi variable car ces fonds peuvent être utilisés à tout moment pour les besoins par exemple d'un investissement. Enfin, notons qu'à l'arrivée d'un sociétaire, ce dernier doit participer au financement de la SCOP en plaçant une certaine somme d'argent. Lorsqu'il décide de se retirer de la coopérative, il peut alors récupérer la somme placée au début, ce qui montre encore une fois la variabilité du capital. Ces réserves peuvent alors être considérées comme une « poche de liberté » grâce à ce « capital « flottant » ou « élastique » (Bertrel, 2013, p. 12).

(consultants ou comptables) agréés par le ministère du Travail et conduit à veiller et conseiller au respect des règles statutaires et du droit coopératif. Il s'agit autant d'un outil d'aide à la décision (changement des statuts, modification de la répartition des bénéfices) que d'une procédure de contrôle. Le primat du respect des spécificités de gouvernance se trouve ainsi placé au cœur d'une démarche en SCOP. Autre principe fondateur, la SCOP appartient à ses salariés associés majoritaires. Co-entrepreneurs de la SCOP, ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Ces associés salariés participent aux choix importants de l'entreprise lors de l'assemblée générale. Rappelons que tout nouvel embauché a vocation à devenir associé s'il le souhaite, et selon les modalités fixées par les statuts de la société. Sur le plan de la gouvernance, les grandes décisions sont par ailleurs prises selon un principe démocratique que chaque salarié détient une voix lors des assemblées générales. Majoritaires au capital, ce sont les salariés qui désignent leurs dirigeants, et non des actionnaires extérieurs, directement dans une SCOP en SARL et par leur conseil d'administration dans une SCOP en SA [3]. En dehors des assemblées générales, les salariés respectent l'organisation et la direction de l'entreprise qu'ils ont collectivement choisies et approuvées. A la différence d'un gérant d'une SARL ou d'un directeur général d'une SA, le dirigeant d'une SCOP est ainsi un salarié comme les autres, soumis au droit du travail et pouvant bénéficier de la protection sociale générale en cas de défaillance de l'entreprise (assurance chômage). Concernant la répartition des bénéfices, la SCOP témoigne là aussi d'un statut juridique spécifique, contrairement aux sociétés traditionnelles qui répartissent comme elles l'entendent les bénéfices. Dans les SCOP, au minimum 16 % (et en pratique 45 %) des bénéfices sont transformés en « réserves impartageables », propriété de l'entreprise et non des associés. Ces réserves sont affectées aux investissements et au développement. Au maximum 33 % (en pratique 10 %) des bénéfices sont versés sous forme de dividendes aux associés. Ces dividendes sont facultatifs et relèvent du droit commun. Le reste, au minimum 25 % (et en pratique 45 %), est transformé en « part travail » ou en participation versée à tous les salariés (associés ou non).

Une gouvernance démocratique et un partage équitable des résultats



Selon une étude de la DARES (2013), en 2012, 45,8 % des excédents nets ont été distribués aux salariés sous forme de participation, 41,1 % ont été mis en réserve dans les SCOP et 13,1 % ont rémunéré le capital investi dans les coopératives. Le montant moyen de la participation perçue en 2012 est de 2.737 euros dans les SCOP, contre 1.482 euros dans l'économie française (Dares, 2013).

Source : les-scop.coop 2015

Comprendre les entreprises placées en régime de SCOP nécessite d'avoir bien su identifier ces principes réglementaires fondateurs que l'URSCOP que nous pouvons résumer en cinq points :
1- La liberté d'adhésion. Nul ne peut être contraint d'adhérer ou de demeurer adhérent d'une structure de l'économie sociale. Ainsi, les entreprises coopératives sont nécessairement des

3 Dans une SARL ou une SAS, les dirigeants sont élus par les associés salariés pour une durée maximale de 4 ans. Dans une SA, la durée du mandat du dirigeant est au maximum de 6 ans.

sociétés à capital variable, car les salariés, qui sont également des associés, doivent pouvoir librement vendre leurs parts à la coopérative s'ils veulent la quitter.
2- La non-lucrativité individuelle. Ce principe n'interdit pas la constitution d'excédents financiers mais il en interdit l'appropriation individuelle. Cette règle est toutefois relative dans les coopératives, où les salariés peuvent recevoir individuellement une part du bénéfice réalisé, sous la forme de participation ou de dividendes.
3- La gestion démocratique. La répartition des droits de vote se fait selon le principe une personne = une voix. Chaque membre compte pour une voix, quel que soit son apport.
4- L'utilité collective ou l'utilité sociale du projet. Une structure de l'économie sociale est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre.
5- La mixité des ressources. Les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations). Les organismes de l'économie sociale sont indépendants des pouvoirs Publics (source URSCOP).

Sur la base de cette gouvernance participative et démocratique, et tout en plongeant ses racines dans une historicité de longue durée[4], les SCOP témoignent d'une forme juridique de grande modernité face aux enjeux des mutations économiques et sociales actuelles.

1.2. La recherche du « choc coopératif »

Ayant su innover sur le plan institutionnel tout en conservant une profonde inscription historique des principes coopératifs, les SCOP ancrent ainsi leur spécificité dans plusieurs dimensions propres de l'ESS. En premier lieu, par le choix d'une gouvernance multi-partie démocratique mettant les travailleurs au centre des processus de décision (Ferreras 2012, Roger 2012). En second lieu, par le primat d'un ancrage territorial fort afin de valoriser des ressources spécifiques locales (Artis, Demoustier, Puissant 2009), (Colletis, P. Gianfaldoni 2012). Enfin, elles s'inscrivent dans la recherche d'une utilité sociale du projet (Demoustier 2013). Elles participent ainsi à un engagement accru des salariés de par la présence de « sens » sur un ensemble de biens et de valeurs communes (Amabile, Kramer 2012) ; (Demoustier, Richez-Battesti 2010), (Gomez 2013). De par la spécificité du format juridique de la structure et de son lien par la démarche auto-sélective de ces acteurs nait ainsi une volonté de cohésion des salariés vers un but entrepreneurial collectif. Il y a accord sur un bien commun à créer et à transmettre. Cette démarche de construction visant une pérennité tente ainsi la difficile articulation des deux temporalités propres de la firme, à savoir la gestion des contraintes de court terme sur le plan opérationnel et de long terme sur le plan stratégique. Face à cet ensemble d'atouts propres au SCOP et plus largement de l'ESS, il n'est pas neutre que l'acteur public témoigne depuis peu d'une attention accrue sur ce type de dispositif. La loi du 31 juillet 2014 (loi n°2014-856) s'inscrit ainsi clairement dans cette volonté, avec un certain nombre de dispositions de cette loi portant sur les coopératives de production, les SCOP et les et SCIC (sociétés coopératives à intérêt collectif). L'espoir dans ces structures réside, en particulier, dans les possibilités de reprise d'entreprises par leurs salariés sous ce statut, que ce soit des entreprises industrielles en difficultés ou des entreprises dans lesquelles la question de la transmission se pose. Les nouvelles dispositions législatives sur les « SCOP d'amorçage » visent ainsi à répondre à ces problèmes. La tendance depuis 2008 à la création de 1 100 emplois en moyenne par les SCOP, à contrecourant de la tendance générale en France, en est une bonne illustration. La gouvernance interne propre à favoriser la coopération entre des membres soudés autour d'un projet commun

4 Le premier texte consacré aux SCOP dans le livre III du *Code du Travail* est publié en 1915. Le Mouvement connaîtra des évolutions en dent de scie durant tout le siècle, ses phases de fort développement étant en 1936, durant l'après-guerre (le statut de la coopération est défini en France en 1947 dans la loi Ramadier), entre 1978 et 1982 et depuis 1995.

semble bien être le facteur déterminant de cette résistance face à la crise, et notamment de la crise de l'emploi. Le «choc coopératif» peut aussi prendre la forme d'une diffusion de cette «coopération» interne qui caractérise les SCOP à leurs relations externes, en particulier à l'échelle du territoire dans lequel elles s'insèrent (Directe, 2013).

Encadré
« Panorama des SCOP en France»

Aujourd'hui en France, les SCOP sont présentes dans des secteurs d'activités très diversifiés (commerce, industrie, artisanat, services, multimédia et mêmes certaines professions libérales réglementées) et sont des entreprises de toutes tailles, de la TPE à la grande entreprise de plusieurs centaines de salariés (le Groupe Chèque Déjeuner, ou ACOME). Parmi les SCOP les plus connues, on peut citer le mensuel Alternatives Economiques, le Théâtre du Soleil, Ethiquable (entreprise leader du commerce équitable), l'école de conduite ECF, la société de jouets Moulin Roty, ...

Rappelons que quatre grandes familles de coopératives sont généralement distinguées3
- Les coopératives d'usagers (de consommateurs, de copropriété, etc.),
- Les coopératives d'entrepreneurs et d'entreprises (coopératives agricoles,
artisanales, de commerçants, etc.),
- Les banques coopératives,
- Les coopératives de production.

Par la suite, nous utiliserons dans cette recherche le terme de SCOP pour désigner toutes les coopératives de production qui, outre les Scic, peuvent prendre aussi le statut de CAE (coopérative d'activité et d'emploi) reconnu officiellement dans la loi de 2014.

En 2013, selon la Confédération Générale des SCOP :
- la France compte 2 250 SCOP dans lesquelles travaillent plus de 46 000 salariés,
- la taille moyenne des SCOP est de 21 salariés,
- près de 80 % des salariés en SCOP deviennent associés au bout de deux ans d'ancienneté,
- en France, on compte 21 000 entreprises coopératives représentant près d'un million de salariés,
800 millions de membres.
(source : CG SCOP)

Partie 2- La gouvernance comme facteur intégrateur d'innovations économiques et sociales

2.1. Le primat de la réhabilitation de la valeur travail

Nous avançons dans cette recherche que le statut SCOP développe un modèle d'entreprise à la source d'innovations économiques et sociales. De par une gouvernance participative et une meilleure horizontalité des relations de pouvoir, elle conduit à refonder la valeur du travail autour d'un bien commun. Nous définissons ici par bien commun un output construit et partagé de manière équitable par les membres de la communauté. C'est cette présence de bien commun qui permet en soi la réhabilitation de la valeur travail (Gomez, 2013). Plus précisément, Selon H. Charmettant et alii (2014), il existe une correspondance robuste entre la construction du « bien commun» (Desreumaux et Bréchet 2013) et les dimensions du travail mobilisées par Dubet (2005). Ce dernier avance ainsi que « le travail est un *statut*, une *valeur d'échange*, une *activité créatrice* » (2005) et que ces dimensions peuvent être articulées afin d'appréhender la richesse des expériences de travail observées. Il met ainsi en évidence que chacune de ces dimensions renvoie à un univers de principes de justice (égalité, mérite, reconnaissance) et que, ces principes étant interdépendants et contradictoires, leur mobilisation, pour être effective, doit s'appuyer sur des « constructions de justice intermédiaires » (conventions collectives et droit, politique reconnaissance et dispositifs orienté efficacité). On retrouve ici bon nombre de caractéristiques imbriqués dans le cadre législatif propre aux SCOP et participant à la revalorisation des dimensions du travail. Dans un contexte macroéconomique où la compétitivité des entreprises françaises s'effrite depuis une quinzaine d'années, le modèle des SCOP apparaît ainsi offrir un socle robuste à l'innovation sociale et économique ainsi qu'une résilience accrue aux chocs de concurrence notamment exogènes. Ce modèle s'inscrit et revendique clairement aujourd'hui ce véhicule de valeurs sociales et solidaires. Il

n'est pas neutre que face au climat de récession chronique, une attention particulière sur les SCOP soit ainsi portée par les pouvoirs politiques. Le statut SCOP dont le périmètre défini par la dernière loi de l'ESS témoigne d'incontestables voies de progrès sociaux économiques vise l'énoncé d'un levier réglementaire pour développer de nouvelles voies pour la compétitivité économique de la nation. Explorons aussi plus en détail cette double approche d'innovations économiques et sociales sur la base d'éléments empirico-formels[5].

2.2. Les SCOP Au cœur de l'innovation sociale : un modèle de gouvernance multi-partie ancré territorialement

Les initiatives socialement innovantes[6] sont le plus souvent celles qui innovent le plus en matière de gouvernance multi-partie en associant autour de la construction puis du pilotage du projet, nombre de partie prenante : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations et particuliers, le tout avec une forte inscription territoriale. L'innovation sociale permet, avec et pour les territoires, de développer des initiatives de proximité, de mobiliser et faire travailler ensemble une grande diversité d'acteurs locaux (usagers, entreprises, collectivités) et de maintenir une offre de biens et services dans des territoires ainsi qu'à leur développement durable et à leur attractivité. C'est là un point central car l'innovation et le développement des activités trouvent en premier lieu leurs racines dans les spécificités territoriales. Les actifs propres à un espace géographiques, qu'ils s'agissent de compétences humaines, de construction de réseaux locaux, de qualité de ressources ou de matière premières sont généralement décisifs dans la construction de l'avantage concurrentiel des entreprises. Or, les SCOP revendiquant et valorisant le plus souvent ce fort ancrage territorial bénéficient d'un puissant moteur de valorisation des ressources locales du fait de leur double dimension socio-politique et socio-économique, « qui leur permet de jouer un rôle croissant dans les nouveaux compromis institutionnels territoriaux » (Demoustier, Richez-Battesti 2010). Un exemple de cette double dimension est l'existence de cette « double qualité » des salariés qui ne rend guère envisageable le changement de localisation. Au-delà, les valeurs portées par l'entreprise les poussent souvent à créer des liens avec les acteurs du territoire et à favoriser les retombées locales de leurs activités. Notons que le développement local est un domaine de recherche au cœur d'enjeux théoriques non dénués de dimension politique. C'est d'abord une réponse à la mondialisation qui met en exergue la perte d'influence des régulations nationales et la recherche de nouveaux espaces de régulation. Les approches en termes de « proximité » permettent d'appréhender cette question du périmètre géographique pertinent de l'action collective, en particularité économique. C'est ensuite une perspective de dépassement de la croissance économique comme moteur exclusif des progrès économiques et sociaux en s'orientant vers la notion de développement soutenable.

Entre démocratie et hiérarchie, la promotion de l'innovation sociale

De par sa forme où un employé équivaut à une voix, le statut SCOP donne une priorité à l'innovation sociale conduisant à repenser les rapports entre démocratie et hiérarchie autour d'une « autorité de gestion » (Segrestin ; Gand 2009). L'enjeu de constitution d'une autorité de gestion

5 Sur le plan empirique, les éléments proviennent de 13 entretiens menés par l'équipe du CREG sous la direction d'Hervé Charmettant (Université Grenoble Alpes) et complété par des informations publiques (cf bibliographie) : Les SCOP retenues dans cette étude sont : Acome, Alma, Animascop, Ardelaine, Argos, Auvergn'Yack, Bourgeois, Cogecis, Scopartis, Pulswer, Scopech, Tchai valla, Terre vivante, Thermidor, VTD.

6 Rappelons qu'une innovation sociale se définie par trois critères principaux : Une réponse à des besoins sociétaux peu ou pas couverts, un modèle de gouvernance multi-partie prenante, une forte inscription territoriale. Bien que la loi ESS tente de donner une définition claire à l'innovation sociale, très peu d'outils existent pour mesurer cela. Pour de plus amples développements sur cette question, (Canfin 2012).

dans le cadre d'une entreprise démocratique est ainsi de constituer une « direction partagée » dans le double sens du terme (p 138) : (i) une perspective commune définie par les membres du collectif et qui solidarise leurs destinées professionnelles ; (ii) la recherche d'une implication des membres dans l'exercice de l'autorité de gestion[7] . L'organisation sous forme de SCOP peut même témoigner d'un approfondissement de cette démarche de perspective commune en associant l'ensemble des parties prenantes au projet, y compris externe à la structure d'entreprise. Plusieurs exemples de SCOP montrent comment l'organisation et l'implication de ces parties prenantes représentent une innovation sociale favorable à la création même du projet. C'est notamment le cas de Scophec, SCOP de la région parisienne, qui propose aux personnes intéressées de concevoir leur logement. Dans un contexte de promotion immobilière classique qui montre ses limites, Scophec initialise ainsi des projets coopératifs d'habitat écologique et participatif. La démarche affichée : « l'initiation, l'animation et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage de projet en autopromotion d'habitat participatif biosourcé » (Scophec 2015). Le but du projet est de rendre possible le choix d'un habitat qui soit à la fois écologique, économe, et conforme aux souhaits des habitants pris dans son sens large, allant du particulier aux collectivités territoriales, administration publiques et aux organisations sociales (l'Atelier, 2014). L'exemple de Scophec témoigne en soi d'une logique d'innovation sociale que nous pouvons qualifier d'élargie de par l'intégration du client final dans la réalisation de l'offre.

2.3. De la gouvernance participative aux performances économiques en environnement ouvert

Si sur le plan méthodologique, nous prenons ici le parti de distinguer l'innovation économique de l'innovation sociale, il serait erroné d'en conclure que les deux innovations ne soient pas inscrites en mode de co-construction. De nombreux travaux monte que la gouvernance des SCOP dans son acception large s'accompagne fréquemment d'une réussite en terme de performance économique (Bayle, Dupuy 2012) (Bonnet 2013) ; (Welcome 2011) (Saulquin 2012). C'est ce point que nous nous proposons ici de revenir. Les coopératives de production ont plus d'un atout pour se maintenir sur les marchés. Mais quelles stratégies à moyen et long termes doivent-elles privilégier pour rester compétitives ? L'innovation constitue un enjeu majeur pour ces structures. Elle reste au cœur des démarches entrepreneuriales pour conquérir de nouveaux marchés et résister à une dynamique de concurrence qui s'intensifie à l'échelle internationale. La littérature existante et les entretiens permettent d'éclairer ces logiques en œuvre.

Le primat d'un processus cognitif

Le processus cognitif développé en statut SCOP découle de l'innovation sociale portée par un management coopératif. Cette culture remet au goût du jour la nécessité de travailler ensemble et de manière solidaire via le principe d'intelligence collective et collaborative (Chevallier 2013) ; (Frémeaux, Nahapetian 2012). La SCOP Bourgeois apporte un écho sur cette question en contexte d'internationalisation et de concurrence accrue. Domiciliée en Haute-Savoie (Faverges, création en 1946, 70 salariés), elle s'est spécialisée dans le domaine des équipements de cuisson destinés à la restauration commerciale. Depuis 2001, cette société représentait le seul industriel français spécialisé dans la fabrication de fours professionnels et de nos jours, cette société poursuit le développement d'une stratégie ambitieuse en complétant son offre par des gammes de produits grand public. Afin de renforcer ses marchés, elle a su approfondir sa gamme, investir significativement dans l'innovation technologique en créant notamment des produits labellisés (Achouri et alii 2014). Par ailleurs, elle a su saisir les opportunités du développement par croissance

7 L'autorité de gestion n'est pas nécessairement une figure d'acteur unique mais renvoie à un dispositif de gestion dans son ensemble.

externe (rachat de la société iséroise Métal Industrie), du tissage de liens de partenariats au sein de différents réseaux (Institut Paul Bocuse), du dépôt de brevets afin de marquer, protéger et valoriser son savoir et savoir-faire. Dans le but d'être concurrentielle face aux entreprises notamment de plus grande taille et développer ses parts de marché, elle a décidé de se développer à l'international (ce défi s'avère être important, notamment pour des raisons de taille critique non atteinte). Toutes ces questions généralement complexes passent par des modes de décisions socialement partagés. Est-ce là un frein à l'efficacité ? L'épreuve des faits tend à prouver dans le cas de la société Bourgeois l'inverse. La démarche participative et démocratique représente un atout pour innover, y compris en contexte d'intensité concurrentielle soutenue. Ainsi, selon un haut responsable de la société Bourgeois (2015), concernant la prise de décisions concertée, « c*e qui peut être présenté comme une difficulté n'en est pas forcément. Ceux qui sont les associés sont là tous les jours et connaissent la société autant que vous, peut-être même plus que vous. Je suis bien obligé d'avoir la même parole partout. Ca peut paraître compliqué mais moi ça me simplifie la vie. Et quand il s'agit de prendre des décisions, on est dans un contexte qui nous oblige à beaucoup parler, beaucoup discuter, beaucoup informer, beaucoup expliquer Quand on a commencé à parler éco-conception, les gens étaient septiques au départ. On a mené la démarche avec le CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques), ils ont présenté la démarche auprès de tout le monde, on a fait des petits groupes d'information. Finalement on a réussi, les gens s'y sont mis et une fois qu'on y est, les gens travaillent. On prend le temps de réfléchir, mais une fois que les décisions sont prises, on ne revient pas dessus. On s'aperçoit que ce qui peut être perçu comme un frein n'en est pas un. La capacité immédiate de décisions est limitée. Parce que le plus compliqué, ce n'est pas de prendre les décisions, c'est de les faire appliquer. Comme on a discuté avant, on ne discute plus après ».* On retrouve ici la fréquente complexité cognitive de la prise de décision dans les SCOP, mais cet exemple témoigne dans le même temps d'une finalisation positive du processus décisionnel. Le développement pérenne de cette SCOP (qui peut être catégorisée dans les « grandes » SCOP industrielle sur le plan des indicateurs de tailles avec 70 salariés et 7M d'euros de CA annuel) est le témoin d'une adéquation réussie entre une gouvernance participative et l'innovation économique et sociale.

Fédérer autour d'un bien commun

Une gestion participative et démocratique réussie renvoie aux sources d'une cohésion et motivation du collectif autour d'un bien commun. Ce dernier que nous pourrions ici qualifier d'accord sur un projet entrepreneurial d'ESS doit s'inscrire dans une double temporalité de court terme comme de long terme, prérequis central pour assurer un développement pérenne des structures (Côte 2007, Defourny 1990, Imbert 1997) (Bertrel 2013). Le statut des SCOP, de par ses règles juridiques propres, et notamment de partages et de mise en réserves des excédents nets de gestion favorise cette gestion de long terme des ressources. Cette vision a priori éloignée d'un management court-termiste représente un élément majeur pour assurer le développement des marchés, de leur phase amont de la conception jusqu'à leur distribution en produits finaux. De nombreux exemples témoignent de cette adéquation réussie. L'entreprise Acome, 1er groupe industriel coopératif français illustre cette dynamique. Sous le statut SCOP depuis 1939 (plus ancienne SCOP de France, 1350 employés), Acome s'est spécialisée dans les télécoms, l'automobile et les systèmes embarqués. Rappelons que cette SCOP est la première entreprise à fabriquer des câbles isolés en PVC pour l'automobile en 1949, qui sera une révolution dans ce secteur. En 1993, elle est le premier groupe à proposer une innovation de taille : des câbles zéro halogène pour le câblage des automobiles. A partir de 2000, Acome intègre le fibrage optique à la fabrication de ses câbles puis étendra ensuite ses activités en Europe (Allemagne, Espagne, Italie, …) comme au grand international avec l'ouverture de sites de production en Russie, Chine, Brésil (Acome, 2014) (Mediapart 2015). Cet exemple témoigne qu'une SCOP a su développer dans son domaine d'expertise des solutions innovantes qui lui ont permis de s'élever en tant que leader dans son

domaine. Aujourd'hui Acome met ses compétences en télécommunications dans la recherche en éco-conception en conservant de manière auto-sélective l'esprit d'un collectif intégré. L'organisation en société coopérative se révèle ainsi féconde pour la réalisation de travaux également exigeants en R&D : les ingénieurs ne sont pas sous la pression d'une rentabilité exacerbée mais exercent dans un cadre où l'humain reste la priorité. Et cela, aussi bien dans des structures de très grande taille, telle Acome qui a réparti 10% de son personnel sur la R&D en interne (contre 5% en moyenne dans une entreprise classique) que dans de PME ou des TPE telle la jeune pousse Artics, positionnée au sein du secteur de l'édition de logiciels en environnement industriels. Ces structures peuvent par ailleurs bénéficiaient du label « jeune entreprise innovante » (label permettant des exonérations de charges fiscales et sociales si l'entreprise réalise un chiffre d'affaire de moins de 50 millions d'euros et dont les dépenses de R&D représentent au moins 15% des charges). De par le principe d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise, les salariés de ces structures en SCOP témoignent ainsi d'une motivation et engagement soutenu dans la dynamique de développement de leurs activités. Il y a accord sur le sens du bien commun à construire et partager ainsi qu'une cohérence du mode de gouvernance pour parvenir à cet objectif.

De l'engagement humain à l'engagement financier

Tel en témoigne le précédent cas esquissé de la Scop Artics, entreprise grenobloise spécialisée dans la création de compilateurs - système de contrôle commande destinés à de grands comptes industriels. Selon son dirigeant, sur la base d'une hiérarchie horizontale, l'équipe a su rester profondément soudée et arrive à traverser sur la base du partage de valeurs communes de solidarité et de fort niveaux de compétences métier, des périodes souvent difficiles en terme de levée de fonds vis-à-vis de projet industriels conséquents sur le plan technologiques comme financier. En 2015, son rapprochement avec Alma (prise de participation minoritaire dans Artics[8]) est une nouvelle solution trouvée à ces défis et traduit le renforcement des valeurs participatives et démocratiques au sein de ce domaine d'activité hautement exigeant de l'édition de logiciels industriels[9]. Malgré des potentialités de marché considérables, ces SCOP hautement innovantes se heurtent toutefois à de fréquentes difficultés de financement. Lors des entretiens conduits, les coûts de développement et d'industrialisation sont les obstacles majeurs à relever (Scop Artics, Pulswer, Animascop, …). A l'origine se trouve le principe qu'une SCOP reste soumise aux mêmes lois de marché qu'une entreprise classique. Même si l'engagement humain est entier autour du projet collectif, elle doit faire appel à des fonds d'investissements de type capital-risque pour lever des liquidités, se confrontant ainsi à la problématique de l'accès aux financeurs. Dès lors que ces financeurs sont situés dans un cadre autre que celui des solutions de financement de l'ESS (Socoden, Scopinvest, Sofiscop), l'accès à ces sources se traduit par de fortes réticences à une prise de risques pour des projets de SCOP[10]. C'est là un problème classique en matière financière de sélection adverse mais qui se trouve profondément intensifié dans la cadre de structures placées en régime de SCOP. Ce

8 Soulignons qu'Alma est familier de ce développement de synergies et de soutiens à des multiples structures aux activités proches de son cœur de métier (Accos, Sapex, Sysaware, ..). C'est là une voie stratégique majeure pour la firme dans la construction de son portefeuille élargi de compétences.

9 Autre exemple de projet innovant, nous pouvons mentionner dans un tout autre domaine le Camping Auvergn'Yack. L'idée fondatrice de créer un camping de yourtes mongoles en Auvergne avait germé en 2007. Le choix du statut SCOP correspond aux objectifs posés autour de ce projet innovant : fonctionner selon des principes écologiques (meubles en cartons…), développer l'agriculture biologique de proximité, promouvoir les artisans locaux (yourtes fabriquées au Puy en Velay) (Auvergn'yack 2014). Cette SCOP recevra en 2011 un trophée (Fémina) par la CCI récompensant la qualité de ce projet innovant aux répercussions positives sur l'économie de la région. Malgré des enjeux économiques locaux significatifs, notons toutefois que cette SCOP a rencontré des difficultés de financement, obstacle fréquemment relevés et qui nous a conduit à réfléchir sur la problématique du financement de l'innovation sous régime SCOP.

dernier point nous amène à ouvrir la réflexion sur des pistes de recherche concernant les dynamiques contradictoires propres à la gouvernance des SCOP.

2.3. La SCOP, au cœur de dynamiques contradictoires : pistes de recherche.

Après avoir dressé jusqu'ici un bilan positif de la SCOP, il nous parait nécessaire de porter un regard critique face aux nombreuses difficultés internes des SCOP. Le statut ne présente en effet pas que des avantages et le constat d'une difficulté de la croissance de la taille de ces structures représente un « challenge » majeur posé plus largement au domaine de l'ESS. En termes de statistiques nationales, la démographie des SCOP est composée notamment quasi exclusivement de TPE et de PME. Ainsi, sur le plan des effectifs, les SCOP comptent pour 70% d'entre elles, moins de 10 salariés. Autre donnée convergente de la faiblesse des tailles critiques, nous ne pouvons identifier seulement que neuf SCOP franciliennes affichant plus de 250 salariés. Un des enjeux majeur pour les années à venir est aussi de faciliter les PME en SCOP dans leur développement afin d'intégrer la catégorie des ETI. De multiples voies sont toutefois ouvertes, à l'image d'Alma qui étend son périmètre d'activités par croissance externe ou encore par regroupement plus ou moins formalisés au sein de réseaux de SCOP de multiples acteurs de l'ESS (le domaine des entrepreneurs du BTP avec plus de 20 SCOP regroupées représente sur ce point une illustration exemplaire). Sur le plan législatif, ces différentes approches trouvent dorénavant un écho favorable sur les relations entre organisations au travers de la loi de 2014 (les nouvelles dispositions concernant la constitution des groupes coopératifs). Les SCOP devraient pouvoir ainsi contribuer de manière plus significative au maillage du tissu socio-économique (en particulier dans le secteur industriel), et combler une des faiblesses majeures française au niveau du manque de « grandes PME » et ETI. La volonté politique s'inscrit dans cette prise de conscience de l'importance à accorder à une consolidation des structures de l'ESS. Si nous élargissons le spectre de l'analyse, les limites de l'entreprise coopérative restent toutefois nombreuses et traduisent le fait que ce type d'organisation se trouve au cœur de multiples tensions contradictoires. Dans le cadre d'une méthodologie d'enquêtes de SCOP Rhône-alpines menée par l'université de Grenoble (CREG - UGA) et coordonnée par H. Charmettant (2014), des pistes de recherche sont ouvertes afin de mieux identifier les portées, limites et enjeux liés au statut des SCOP. De nombreux résultats apparaissent dès à présent. Ainsi, si pour la moitié des dirigeants questionnés, « la SCOP est une entreprise comme une autre », elle reste soumise à des problématiques singulières concernant le devenir de leur organisation. Bien que les SCOP soient placées sous les mêmes contraintes externes et partagent avec les entreprises classiques de nombreux dispositifs similaires de gestion, leur dynamique évolutive s'appréhende via des questionnements originaux, parmi lesquels :

- Quels enjeux liés à la transmission de l'activité de direction à une personne idoine (détentrice d'une diversité de compétences attestant de son « expertise » et d'une légitimité personnelle suscitant l'adhésion des membres). Evoqué par trois dirigeants (VTD, Terre vivante, Tchai valla), ce processus, s'il est mal conduit, peut déstabiliser temporairement les SCOP concernées (tensions entre logiques « experte » et « identitaire »).
- Le renforcement des relations externes de nature coopérative afin de pallier d'éventuelles difficultés conjoncturelles. L'activation d'un réseau de partenaires coopératifs autour de la SCOP s'est avéré en effet être une ressource stratégique essentielle afin de surmonter les

10 Cet axe de recherche sur le financement de l'innovation technologique en avenir incertain apparaissant particulièrement spécifique et complexe au niveau des SCOP, nous nous limitons ici à esquisser cette voie de recherche. Cette dernière fait actuellement l'objet d'une étude au CREG (UGA) sur la problématique du mode d'articulation entre une prise de risque financière et le développement d'un projet technologique innovant. La problématique s'avère particulièrement complexe en SCOP du fait que les modalités de retour sur investissement n'incitent guère la rétribution de la prise de risque par les capitaux risqueurs.

difficultés liées à une chute brutale du carnet de commande (VTD et Thermidor). Dans le même temps, certains semblent cependant se méfier d'un éventuel enferment identitaire et cherchent à restreindre leur ancrage coopératif (Thermidor).

- La contamination des principes et valeurs de type coopératif auprès des partenaires commerciaux : il s'agit alors de « scopéiser » (Alma) ces derniers. Cette stratégie, évoluant entre pragmatisme et prosélytisme, suscite parfois le scepticisme parmi les associés de l'organisation (Alma).
- Le maintien d'une taille critique du personnel et la gestion humaniste des ressources humaines[11]. Le recrutement, l'évolution des carrières et les départs des salariés/associés évoluent entre deux tensions contradictoires : le souci de l'humain et l'adaptation contrainte à la conjoncture (Thermidor, Terre vivante, Scopartics). Il faut sans doute aussi voir là une difficulté en termes de croissance de la taille des SCOP ainsi qu'un frein à une plus grande ouverture et diversité de nouveaux profils d'acteurs au sein de ces structures (faible turn-over et forte spécificité d'ancrage territorial).
- La nécessité d'investir de manière considérable dans la formation afin de faire évoluer des compétences de salariés embauchés majoritairement en CDI et ainsi renforcer le potentiel adaptatif de l'organisation (Ardelaine, COGECI, Terre Vivante)
- La nécessité de faire monter au capital de l'entreprise les salariés (qui deviennent alors associés), même lorsque le contexte socio-économique est défavorable (faible profit voire pertes). Au pragmatisme du « ça gagne, ça paie » (VTD) doit répondre la logique du « projet Scop, projet socio-politique » (Argos) afin de rendre viable les organisations.

Plus généralement, les entretiens menés auprès des dirigeants de SCOP Rhône-alpines illustrent la difficulté qu'ont les coopératives à ne pas négliger, dans une économie plurielle, leur performance économique et, dans le même temps, à ne pas délaisser leurs objectifs politiques. Par ailleurs, ce statut n'est pas nécessairement bien adapté à tous les domaines d'activité, notamment ceux où la division du travail est très marquée ou encore lorsque la levée de financement est élevée alors même que le projet d'innovation à développer peut s'avérer risqué (Pulswer, Animascop, ScopArtics). De même, le fonctionnement d'une SCOP peut aussi amener des tensions en raison de l'engagement que l'on demande aux salariés en mode de hiérarchie plus horizontale. Des problèmes de sélection adverse comme d'aléa moraux peuvent ainsi être générés. Enfin, il peut être difficile de respecter le principe de démocratie participative lorsque la SCOP s'étend. Ce sont là autant de pistes ouvertes de recherches sur le modèle des SCOP qu'il conviendra d'approfondir.

Conclusion

Apparu dès le 19° siècle, la coopérative a su construire ses racines dans la longue durée. Loin d'être daté, ce régime d'entreprise témoigne d'une forte dynamique d'adaptation et de résilience à de nouveaux contextes marqués par de multiples évolutions tant d'ordre conjoncturelles que structurelles. L'objectif de cet article était de contribuer à une meilleure appréhension des sources de ces innovations économiques et sociales en montrant que la pérennité de ce modèle réside prioritairement dans une gouvernance collective à fort ancrage territorial autour d'un bien commun.

11 Sur l'importance d'une compréhension des spécificités de l'ESS en terme de RH, voir notamment (Bonnet 2013) (Lethielleux 2013) (Duport 2013).

Bibliographie

Achouri, R., Beaussier, C., Masnada, N., Vernay., P. (2014), « Quelle stratégie à l'internationale pour une Scop : la société Bourgeois », mémoire Master IAE Grenoble.

Amabile, T., Kramer, S. (2012), « Comment vider le travail de son sens », *L'expansion Management Review*, Juin, numéro 145, p.42-63.

Artis, A., Demoustier, D., Puissant, E. (2009) « Le rôle de l'ESS dans les territoires : six études de cas comparées », *RECMA*, n°314, p18-31.

Bayle, E., Dupuis, JC. (sous la direction de). (2012), « *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités »* , Editions de Boek.

Bertrel, M. (2013), «La SCOP, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial », *Entreprendre et innover*, n°17, p. 57-71.

Canfin, P. (2008), « La définition de l'économie sociale et solidaire », *Alternatives Economiques*, Septembre, p. 27-31.

Bonnet, B. (2013), « Le fonctionnement interne et la performance économique dans les SCOP », Mémoire IEP Université UGA, Grenoble.

Charmettant, H., Boissin, O., Juban, JY, Magne, N., Renou, Y. (2014), *« L'organisation démocratique des productions de valeurs au sein des SCOP : essai de caractérisation à partir d'une étude de terrain en Rhône-Alpes* ». Document de recherche CREG.

Chevallier M. (2013), « Le statut coopératif : un stabilisateur garant de l'entreprise comme institution », *Revue Française de Socio-Economie*, n°12, p.231-242.

CGSCOP Chiffres tirés du site de la CGScop. http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/ consulté le 25/1/2015.

Colletis,G., Gianfaldoni,P., Richez-Battesti, N. (2005) « ESS, territoire et proximité », *RECMA*, n°296, p. 8-25.

Demoustier, D., Richez-Battesti, N. (2010), « Introduction. Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, Economie, Société*, 12 (1), p. 5-14.

Demoustier, D. (2010), « Economie sociale et solidaire et régulation territoriale. Etude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », *Géographie, économie, société*, Vol 12, issue 1, pp 89-109.

Dares (2013*), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2011 »* Rapport Dares Analyse 2013-68, Novembre.

Directe / Etude Sectorielle Directe (2013), « *Les SCOP et les coopératives d'activités en Ile de France : un entrepreneuriat social et solidaire* », Ile de France, février.

Duport, Y. (2009), « Implication et risques des salariés-associés dans les sociétés coopératives de production », *Annales des Mines* – Responsabilité et Environnement, n°55, p. 25-30.

Fremeaux, P., Nahapetian, N. (2012), « Quand des entreprises se transforment en SCOP », *Alternatives économiques*, décembre 2012, n°319, p.37, Décembre.

L'atelier (2014) « L'innovation sociale, ça donne quoi ? », L'Atelier, Centre de ressources régional de l'ESS.

Lethielleux, L. (2013), « L'économie solidaire doit adapter la fonction de RH à ses spécificités », réalisé par Eric Délon, *Entreprise & Carrières*, n°1137 – du 26 mars au 1er avril 2013, in Revue de presse Economie sociale et solidaire, 11 avril.

MediaPart / Acome *« L'usine au mille associés »,* consulté le 12 avril 2015.

Welcom. « Scop et performances économiques : plus de 15 SCOP récompensées par un prix en 2010 »,

http://wellcom.fr/presse/scop/2011/01/innovation, consulté le 2 avril 2015.

Lien internet :

-http://www.les-scop.coop/sites/fr/, le site de la Confédération générale des SCOP
-www.scop.org/
-http://www.acome.fr/fr
-http//Acome.fr
-Corporate/Innovations/Innovations-cles
-www.cress-auvergne.org/sites/default/files/site /cress/Lessenaction/camping_auvergnyack.pdfs
-http://www.cress-auvergne.org/sites/default/files/sitecress/
-Lessenaction/camping_auvergnyack.pdf
- http://legifrance.gouv.fr/eli/liste/2015/2/26/ETST1504772K/jo/texte