



**HAL**  
open science

## Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises et territoires

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

► **To cite this version:**

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou. Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises et territoires. [Rapport de recherche] Equipe Projet Scop. 2017. halshs-01512613v2

**HAL Id: halshs-01512613**

**<https://shs.hal.science/halshs-01512613v2>**

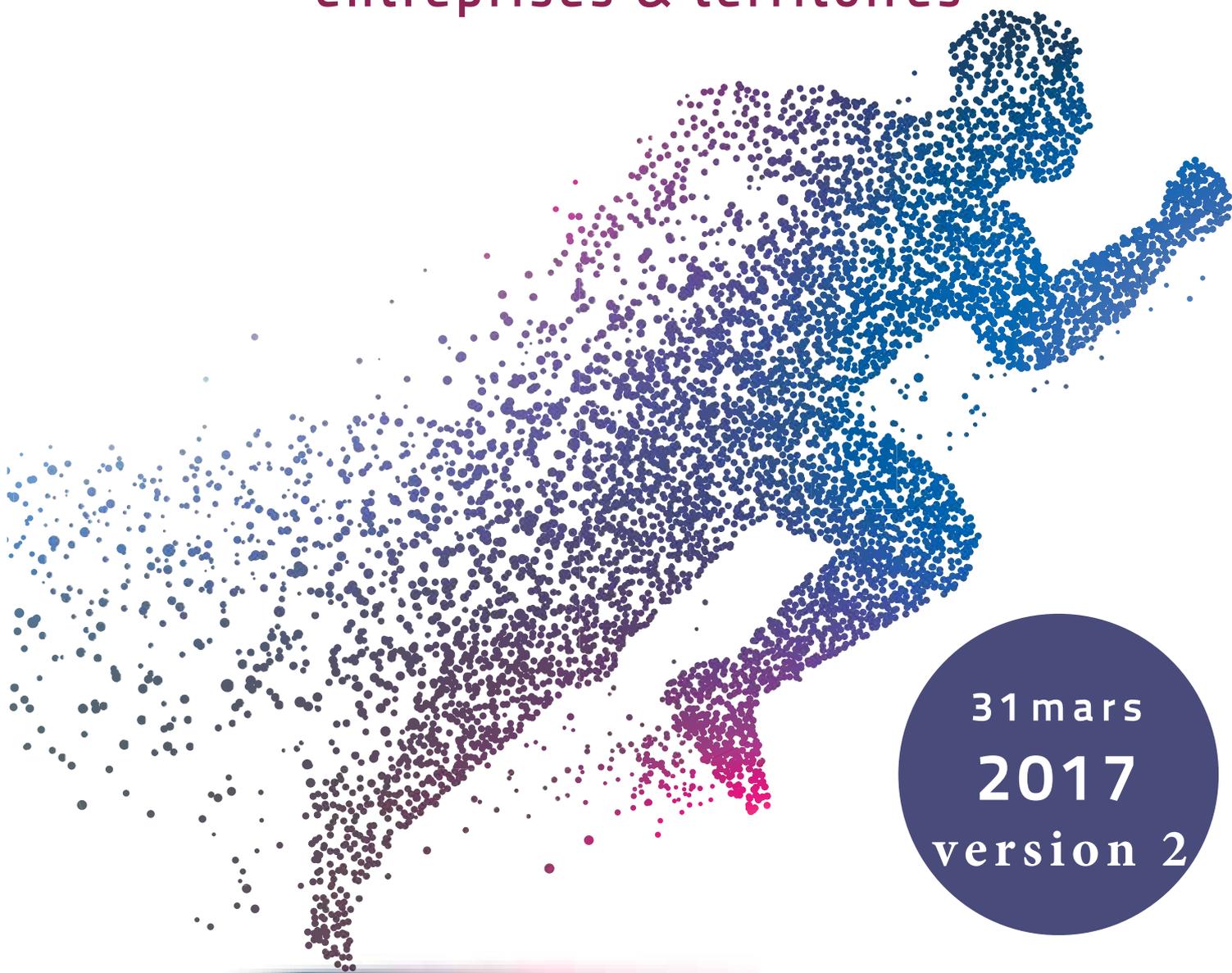
Submitted on 26 Apr 2017

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

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

# RAPPORT D'ÉTUDES

## Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires



31 mars  
2017  
version 2

Hervé CHARMETTANT, Olivier BOISSIN,  
Jean-Yves JUBAN, Nathalie MAGNE, Yvan RENOU

avec la collaboration d'Emmanuelle PUISSANT



## REMERCIEMENTS

Merci à tous nos interlocuteurs au sein des Scop, des Scic et des entreprises, collectivités locales et autres organismes qui ont accepté de passer du temps pour répondre à nos questions.

Merci en particulier aux salariés des Scop qui ont accepté les entretiens.

Merci à tous les intervenants de la journée d'études.

Merci à Sylvain Baudet (CDC) pour nous avoir fait participer au comité de pilotage de l'étude menée sur les « formes d'entrepreneuriat innovantes et multi-partenariales au sein des territoires ».

Merci à Danièle Demoustier et Bernard Pecqueur pour leur participation à cette journée d'étude et pour les échanges avec eux qui nous ont permis d'avancer dans notre réflexion.

Merci à l'URScop Auvergne Rhône-Alpes et à la Métropole de Grenoble pour leur soutien.

Merci à l'UGA et l'INPG qui ont contribué au financement de la journée d'études.

Merci à Solange Amoussou, Catherine Ciesla et Cécile Massit du CREG qui nous ont aidés dans la réalisation de ces études et l'organisation de cette journée d'études.

## AVERTISSEMENTS

Le texte présenté ici est une « version 2 » légèrement remaniée et complétée par rapport à la version 1 du rapport distribué le 31 mars 2017 lors de la journée d'études.

Ce texte est libre de droits mais il est attendu une référence à la source pour toutes citations ou utilisations des données et analyses présentées dans ce rapport.

Il est fait mention de rapports d'études écrits par les mêmes auteurs et parus en 2013 et 2015. Ils ont été diffusés également lors de journées d'études et sont toujours disponibles sur le blog [projetscop.blogspot.fr](http://projetscop.blogspot.fr). Ces trois rapports sont aussi disponibles sur la plateforme Hal-SHS.

## L'équipe Projet Scop

- **Hervé Charmettant (Faculté d'économie, UGA, CREG) ; responsable.**

**Maître de Conférences en économie**

[Herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:Herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr)

- **Olivier Boissin (INP de Grenoble, CREG)**

**Maitre de Conférences en économie**

[Olivier.boissin@grenoble-inp.fr](mailto:Olivier.boissin@grenoble-inp.fr)

- **Jean-Yves Juban (IUT de Valence, UGA, CERAG)**

**Professeur de gestion**

[Jean-yves.juban@iut-valence.fr](mailto:Jean-yves.juban@iut-valence.fr)

- **Nathalie Magne (Faculté d'économie, Lyon 2, TRIANGLE)**

**Docteure en économie**

[Nathalie.magne@univ-lyon2.fr](mailto:Nathalie.magne@univ-lyon2.fr)

- **Yvan Renou (Faculté d'économie, UGA, CREG)**

**Maître de Conférences en économie**

[Yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:Yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr)

# Sommaire

<b>Remerciements –Avertissements .....</b>	<b>1</b>
<b>L'équipe Projet Scop .....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>Partie 1. LA TRANSFORMATION COOPÉRATIVE .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1. La TC comme métamorphose de la configuration relationnelle antérieure : le cadre d'analyse .</b>	<b>8</b>
A/ Un nouvel assemblage institutionnel séquencé temporellement et soumis à une variété d'épreuves ....	8
1. La notion de « configuration relationnelle » .....	8
2. Les trois temps de la TC.....	9
3. Les épreuves de la TC .....	10
4. Echecs, freins et facilitateurs de la TC.....	11
5. Des variables de contingence structurelles et circonstancielle.....	11
B/ Structuration du collectif de travail : travail d'association et travail d'adaptation .....	13
1. Le travail d'association : structuration réciproque de l'entreprise et de ses membres .....	13
2. Le travail d'adaptation : un travail de structuration réciproque de l'entreprise et de l'environnement .....	14
3. Qualité du travail d'organisation et soutenabilité : bilan et perspectives .....	15
<b>Chapitre 2. Etudes de cas de TC analysées au prisme des configurations relationnelles .....</b>	<b>18</b>
A/ Cinq cas de transformation coopérative .....	20
A1. Scopbâtiment .....	20
A2. Scopmenuiserie .....	22
A3. Scopair .....	26
A4. Scopouvrage .....	28
A5. Scopmicro .....	31
B/ Alpine Aluminium : analyse d'un cas de renaissance d'une entreprise .....	36
B1. Scop Alpine Aluminium : carte d'identité.....	36
B2. De la manufacture royale de Cran à la Scop Alpine aluminium .....	39
B3. Alpine Aluminium : un cas d'école d'une renaissance sous forme de coopérative .....	41
B4. La transformation coopérative : un chemin à haut potentiel mais semé d'embûches .....	46
B5. Le primat de la confiance au sein du collectif .....	47
B6. Conclusion .....	48
B7. Eléments bibliographiques .....	48
C/ Analyse synthétique des résultats .....	49

<b>Partie 2. LES POUVOIRS DE TRANSFORMATION DES TERRITOIRES .....</b>	<b>52</b>
<b>Chapitre 3. Des entreprises créatrices d'emplois et d'activité pour un territoire .....</b>	<b>53</b>
A/ Un ancrage territorial de fait .....	53
1. <i>Les déterminants au niveau de la logique économique .....</i>	53
2. <i>Les déterminants au niveau du projet socio-politique.....</i>	54
3. <i>Les particularités de l'ancrage territorial des Scic .....</i>	56
B/ 25 ans de dynamique de l'emploi dans les Scop et Scic à Grenoble .....	58
1. <i>Des entreprises en plein dynamisme .....</i>	58
2. <i>Des entreprises en fort renouvellement .....</i>	60
3. <i>Une polarisation des Scop-Scic par âge et par taille .....</i>	62
4. <i>Une nette tertiarisation couplée à une diversification des activités .....</i>	65
Annexe statistique.....	68
C/ Statistiques comparées régionales et nationales .....	70
1. <i>Des Scop plus nombreuses dans le secondaire mais une montée en puissance des services, surtout dans la région Rhône-Alpes-.....</i>	70
2. <i>La répartition des emplois par CSP.....</i>	71
3. <i>Autre caractéristiques des emplois en Scop .....</i>	73
4. <i>Les salaires.....</i>	73
5. <i>La taille des entreprises .....</i>	74
<b>Chapitre 4. Les Scop pourvoyeuses de coopération sur un territoire.....</b>	<b>75</b>
A/ Quatre faits remarquables tirés des études de terrain .....	75
1. <i>Des enseignements de terrain ayant retenu notre attention .....</i>	75
2. <i>Les signes d'une inter-coopération de degré variable.....</i>	76
3. <i>La diversité des acteurs avec lesquels les Scop et Scic sont en relation .....</i>	78
4. <i>Engagement des collectivités territoriales et temps long de constitution des réseaux.....</i>	80
B/ La contribution variables des Scop-Scic aux « dispositions à coopérer » sur un territoire .....	83
1. <i>Performance des territoires et qualité des relations entre les acteurs.....</i>	83
2. <i>L'apport des Scop et Scic aux « dispositions à coopérer » sur un territoire.....</i>	84
3. <i>La grande diversité des apports des Scop et Scic à la dynamique territoriale.....</i>	87
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>89</b>
<b>Annexe. Listes des publications et communications .....</b>	<b>91</b>

## INTRODUCTION

Ce rapport est le troisième que nous publions sur l'objet de recherche qui rassemble notre équipe de recherche, à savoir, ces entreprises particulières que sont les Scop et Scic. Nous renvoyons le lecteur au deuxième rapport, celui publié en 2015, tant pour prendre connaissance de l'équipe « Projet Scop » que nous formons que pour avoir des vues plus précises sur les Scop (Société coopérative et participative) et les Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) et de la sous-catégorie parmi elles que constituent les Cae (Coopérative d'activité et d'emploi).

Nous présentons ici les résultats de deux programmes de recherche menés simultanément ces dernières années : l'un, Transfo-Coop, portait sur l'étude des Scop résultant de la transformation en Scop d'entreprises classiques ou d'associations ; l'autre, Dyna-Coop, visait à rendre compte des apports des Scop et des Scic aux dynamiques territoriales. Nous les rassemblons ici en les envisageant comme deux modalités des « pouvoirs de transformation » de ces entreprises sur la réalité économique et sociale.

La problématique de départ de Transfo-Coop a été élaborée avec l'Urscoop AURA et identifiée comme répondant à des questions de terrain cruciales pour le mouvement coopératif. Il est aussi pour nous d'un grand intérêt théorique pour une meilleure compréhension de ces entreprises alternatives et de leurs spécificités. Les transmissions d'entreprise sont un enjeu crucial pour l'essor du mouvement coopératif parce qu'il existe de nombreuses entreprises saines qui ne trouvent pas de repreneurs ou dont les dirigeants, en quête de continuité, pourraient être favorables à une solution Scop dont ils n'ont pas toujours connaissance. Il faut également souligner le taux de survie très élevé de ces Scop, taux supérieur à celui des reprises mais aussi à celui des coopératives créées *ex-nihilo*. 105 entreprises ou associations se sont transformées en Scop ou en Scic en 2015, soit 32% des nouvelles coopératives nées cette même année, dont 16 en Rhône-Alpes. Ces transformations présentent des schémas très variés. Un premier critère de différenciation est le statut de l'organisation qui précède : selon la terminologie de l'Urscoop, on distingue

- les « transmissions » lorsque les salariés deviennent sociétaires d'une entreprise classique d'un commun accord avec le dirigeant,
- les « reprises » lorsque les salariés reprennent en SCOP une entreprise en difficulté
- et les « transformations » d'associations en coopératives.

L'enjeu de notre enquête est de mieux comprendre le processus, les éléments de réussite et d'échec de la transformation coopérative, c'est-à-dire de la création juridique de la Scop mais aussi de la vie coopérative. L'objectif est aussi d'alimenter les discussions théoriques et empiriques sur le changement institutionnel en étudiant la dynamique de codétermination des institutions et des acteurs. En effet, ce sont à la fois les salariés qui changent l'organisation et dont le statut évolue puisqu'ils deviennent sociétaires. Nous tenterons donc d'apporter des réponses aux questions suivantes : qu'est-ce qui change quand une entreprise se transforme en Scop et qu'est-ce qui résiste au changement ? A quelles conditions la transformation réussit-elle et qu'est-ce qu'une transformation « réussie » ?

La présentation de nos réponses à ces problématiques sera effectuée dans la première partie de ce rapport. La seconde partie est occupée par les résultats de l'étude Dyna-Coop dont il nous faut dire quelques

mots maintenant. Cette étude sur l'apport des Scop et Scic aux dynamiques territoriales est née de notre volonté d'étendre notre intérêt pour ces entreprises à leurs impacts sur leur environnement, au sens large. En particulier, la question est de savoir si leur statut particulier aboutit à modifier les relations qu'elles nouent avec l'extérieur, qu'il s'agisse des autres entreprises, des clients, de la société civile, etc. Cette interrogation est aujourd'hui au cœur d'un programme de recherche financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), toujours en cours et intitulé [COOP-in-AND-out](#) qui mobilise aussi d'autres collègues avec nous. Dyna-Coop dont nous rendons compte ici, est une première approche de ce programme centrée sur les questions de développement territorial. Le territoire est devenu depuis les années 1980-1990 l'objet d'interrogations multiples qui ont renouvelé la discipline dite de l'« économie territoriale ». Ces interrogations sont nées du changement d'échelle des activités économiques avec le phénomène de globalisation, pour dire les choses rapidement, et aussi de mutations sociales qui ont abouti à distinguer la sphère résidentielle et la sphère productive dont les localisations tendent à se dissocier. Les rapports entre le « local » et le « global », les déconnexions entre l'économique et le social dans les espace géographiques, l'accroissement des inégalités de développement territorial sont quelques-uns des enjeux apparus au cours des dernières décennies<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, nous nous sommes interrogés sur la façon dont l'activité des Scop et Scic avait un impact localement en ayant en tête l'ancrage territorial qui est censé les caractériser. C'est ce qui nous a amenés aussi à chercher à mesurer l'évolution de leur importance dans le tissu économique local, à mieux connaître les emplois qu'on y trouve, à analyser leur place au sein des réseaux locaux, à comprendre les relations qu'elles entretiennent avec les acteurs extérieurs, les partenariats qu'elles nouent et avec qui, à observer les soutiens dont elles peuvent bénéficier, etc. Les résultats dont nous rendons compte dans ce rapport apportent des premières réponses. Mais, d'une part, nos études de terrain ont été limitées quant aux territoires explorés et les enquêtes menées et d'autre part, nous n'avons pas pour l'instant d'ambition de comparaison de ces apports des Scop et des Scic à ceux des entreprises plus classiques. Nous resterons donc modestes dans les enseignements que nous tirons de ce travail.

Néanmoins, il nous semble que nous contribuons, au fil des journées d'études et des rapports d'études que nous diffusons à cette occasion, et à travers aussi des publications et des communications scientifiques (cf. annexe à la fin du rapport), à lever un coin du voile d'ignorance qui recouvre encore ces entreprises particulières que sont les Scop et les Scic. Il existe une notoriété grandissante de ces entreprises aujourd'hui et une vraie curiosité pour elles que nous constatons à travers nos activités d'enseignant, de formateur pour différents publics comme les syndicats, de chercheur... Nous pensons que ce rapport a le mérite de contribuer, même en partie, à répondre à cette curiosité.

---

<sup>1</sup> Cf. entre autres Pierre Veltz (2002), *Des lieux et des liens*, Collection Poche essais, Editions de l'Aube.

## **PARTIE 1**

# **LA TRANSFORMATION COOPÉRATIVE**

## Chapitre 1.

### La transformation coopérative comme métamorphose de la configuration relationnelle antérieure : le cadre d'analyse

Nous proposons dans cette étude d'appréhender la transformation coopérative (TC désormais) selon ses différentes modalités (reprise ou transmission d'entreprises et transformation d'associations) comme un processus de métamorphose des relations sociales au sein de la structure organisationnelle impactée. On avance plus précisément que la TC est à l'origine d'un renouvellement de la « configuration relationnelle » existante, processus institutionnalisant créateur de nouvelles manières de gouverner, manager et réguler le collectif. On détaille dans un premier temps les éléments constitutifs de l'assemblage institutionnel amené à se structurer dans le temps (A) avant d'étudier le travail d'organisation qui s'avère nécessaire afin de l'ordonner et ainsi le rendre viable (B).

#### **A/ Un nouvel assemblage institutionnel séquencé temporellement et soumis à une variété d'épreuves**

Selon nous, la transformation coopérative est un processus de métamorphose de la configuration relationnelle existante, appréhendée dans un premier temps, comme un assemblage institutionnel. Par cette notion, nous entendons un ensemble d'éléments fonctionnels (gouvernance, management et régulation) reposant sur des rapports d'interdépendances et orienté par une quête de cohérence organisationnelle.

##### ***1°) La notion de « configuration relationnelle »***

Elle désigne, en 1<sup>ère</sup> analyse, l'assemblage de 3 niveaux de relations sociales au sein de l'organisation<sup>2</sup>

- La « gouvernance » : détermination des relations sociales par les règles statutaires et les positions dans les instances de décisions ;
- Le « management » : détermination des relations sociales par la structure opérationnelle (organigramme par exemple) et les positions dans l'organisation du travail ;
- La « régulation collective » : détermination des relations sociales par des règles informelles et la structuration des positions dans le collectif

La reconfiguration des relations sociales impulsée par la TC peut être totale ou partielle selon la nature de la transformation (reprise, transmission ou transformation). Elle implique généralement :

- Une modification obligatoire de la gouvernance : les sociétaires se voient attribuer un rôle formel avec un périmètre plus ou moins large et on assiste à l'émergence d'une nouvelle direction ainsi qu'à une redéfinition des espaces d'élaboration des décisions, etc.
- Un management potentiellement impacté : on assiste à l'émergence éventuelle d'un management plus participatif ainsi qu'à de changements de domaines et degrés variables (organisation du travail, rémunérations...), etc.
- Une régulation collective forcément impliquée : apparitions de tensions dans la redéfinition de la gouvernance et du management, tensions exacerbées ou dénouées par les relations informelles, le degré de cohésion important surtout face aux difficultés, etc.

---

<sup>2</sup> Voir notre rapport de 2015 pour une présentation plus en détails.

Afin de mieux saisir cette « reconfiguration relationnelle » et notamment de comprendre comment cette dernière peut opérer de manière différenciée au sein de contextes variés, nous proposons de séquencer temporellement le processus de TC.

## 2°) Les trois temps de la TC

Nous proposons d'analyser la TC en trois étapes essentielles : la « gestation », la « réalisation » et la « stabilisation » (figure 1A-1).

Phase 1 : « **Phase de gestation** ». C'est la phase durant laquelle une « crise » ou, de préférence, une « déstabilisation » de la configuration relationnelle existante survient. Il convient d'en distinguer les manifestations selon qu'il s'agisse d'une transmission ou d'une reprise. Dans le premier cas, la déstabilisation provient du désir du dirigeant-chef d'entreprise (concentrant les pouvoirs de gouvernance et de management dans les petites entreprises) de passer la main (départ à la retraite) ou de changer sa relation avec le collectif des salariés (quand il reste dans l'entreprise après la TC). Dans le second cas, elle provient d'une gouvernance rompant avec le modèle managérial sous-jacent à l'activité (cas du rachat par un fonds d'investissement...), ou bien d'une crise du modèle économique que l'on peut interpréter elle-même comme une déstabilisation des modes de gouvernance et surtout de management, devenus inadaptés.

**FIGURE 1A-1 : LES PHASES DE LA TRANSFORMATION COOPÉRATIVE**



Phase 2 : « **Phase de réalisation** ». C'est la phase durant laquelle le projet est mis en œuvre (concrétisé) par des démarches explicites d'information, de demande d'engagement des salariés, de recherche des « conditions de réalisation » telles que la viabilité économique, le tour de table financier, la légitimité du dirigeant pressenti et sa volonté... Le début de cette phase est bien lié au fait que le projet est rendu public et que l'on rentre dans une nouvelle phase. C'est le moment où l'accord et l'engagement des autres salariés deviennent explicitement sollicités. La fin de cette phase est liée à la naissance de l'entité juridique nouvelle comme Scop. Elle est donc facile à repérer et on peut envisager un premier type d'échec lors de cette phase suite à l'absence de réalisation, et ce pour des raisons diverses : absence de volonté de reprise de la part des salariés ou/et du/des dirigeants pressentis, décision contraire du tribunal de commerce, impossibilité de boucler le tour de table financier, dissensions internes quant aux décisions à prendre (par exemple, sur les effectifs à conserver, sur la personne du dirigeant...).

Phase 3 : « **Phase de stabilisation** » ou « **d'institutionnalisation** ». Le départ de cette phase est évidemment la création de l'entité juridique de statut Scop. On pourrait considérer qu'elle trouve un premier achèvement lorsque la configuration issue de la TC est partiellement stabilisée. Cela permet de relier la phase 3 à la phase 1, d'envisager aussi l'échec de cette « stabilisation » et donc la possibilité que la TC échoue, bien

que la Scop ait été créée, à cause du modèle économique inapproprié ou de conflits de pouvoirs (une direction qui n'arrive pas à se légitimer, un management qui ne s'est pas adapté...).

### **3°) Les épreuves de la TC**

Pour être effective et donc, articuler dans une perspective soutenable les trois phases précitées, La TC doit surmonter trois types d'« épreuves » induites par la reconfiguration des relations sociales. Une « épreuve » est un moment charnière, un événement critique où sont éprouvées, dans l'effectuation d'activités pratiques, les capacités de compréhension et d'adaptation à un enjeu particulier des membres d'un collectif et au cours duquel se détermine partiellement la perpétuation de ce dernier.

Au niveau de la gouvernance, l'épreuve en jeu est celle de la « **mutation démocratique** » des pouvoirs de direction, avec transfert à de nouveaux détenteurs ou changement de nature. Le critère de réussite est celui de la « **légitimité** » de la nouvelle direction, qui peut être remise en cause. Cette légitimité peut être appréhendée dans de multiples dimensions : lorsqu'il s'agit d'une personne dirigeante (le gérant en cas de SARL ou le PDG en cas de SA), c'est sa capacité à mobiliser les membres de la Scop (en les amenant à devenir associés, et en les motivant à participer à la prise de décisions par le biais de l'AG, du CA...). Un défaut de légitimité peut également provenir de l'absence de confiance dans le fait que le dirigeant prenne les bonnes décisions, autrement dit d'un sentiment partagé d'une absence de maîtrise des compétences généralement attribuées à un dirigeant d'entreprise. Le manque de délégation de pouvoir et l'exercice d'un pouvoir autocratique peuvent aussi être considérés comme source d'illégitimité vis-à-vis des attentes d'une gouvernance démocratique caractéristique des Scop. On peut aussi intégrer comme facteurs d'échec à cette épreuve des « conflits de légitimité » lorsqu'au sein des instances statutaires, il y a désaccord (entre le DG et le président du CA, entre le conseil de surveillance et le directoire, etc.).

Au niveau du management, on identifie l'épreuve des « **adaptations participatives** » des pratiques (rémunération, organisation du travail, contrôle ou autonomie...) et de la structure collective (relations hiérarchiques, structuration par services...). Le critère de réussite est celui de l'« **adhésion** » aux modes de management pouvant être contestés en termes de justesse (inadaptation par rapport aux personnes et par rapport aux nécessités liées à l'activité) et en termes de justice (inégalités, favoritisme, abus de pouvoirs...). Cette épreuve concerne un niveau de la configuration relationnelle qui n'est pas obligatoirement impacté par le changement de statut, contrairement à celui de la gouvernance. Pour autant, il nous a semblé essentiel dans les cas étudiés et se révèle déterminant dans le déroulement de la TC et son issue.

Au niveau de la régulation collective, on repère l'épreuve de « **responsabilisation individuelle** » pour le collectif (avec entrée au sociétariat, attitude coopérative dans le travail, participation aux discussions...). Le critère de réussite est celui du « **degré d'engagement** » qui peut être remis en cause par rejet du projet de TC, par concurrence des intérêts personnels, par défiance vis-à-vis des porteurs de projet, par passivité et réticence à s'engager, etc. On peut trouver des indices de degré de cet engagement à travers le nombre de personnes adhérant au projet de Scop, les montants versés, leur mobilisation effective dans les réunions, lors des moments difficiles comme lors de l'occupation de l'usine, ou la présence au tribunal, mais aussi la mobilisation dans l'effectuation du travail, etc...

L'épreuve de mutation démocratique est souvent première dans le temps et est favorisée par l'existence d'un groupe restreint de porteurs du projet. La responsabilisation individuelle quant à elle prend du temps et dépend beaucoup du collectif initial. Les adaptations participatives, enfin, sont (peut-être) centrales dans la stabilisation de la nouvelle configuration relationnelle. Il importe de bien avoir en tête que

les résultats aux épreuves sont liés entre eux, ce qui met en avant la dimension intégrée de la configuration relationnelle. La quête d'intégration institutionnelle qui motive la TC peut être rendue difficile du fait des interactions pas forcément synergétiques entre les dimensions de l'assemblage. Logiquement, trois types de difficultés, au moins, peuvent être identifiés :

- Une difficulté de mutation démocratique (avec un déficit de légitimité de la nouvelle équipe de direction) remet en cause la responsabilisation individuelle.
- Les adaptations participatives peuvent buter sur le manque de responsabilisation individuelle et le faible degré d'engagement qui empêchent l'autonomie, la coopération...
- Des adaptations participatives rejetées peuvent remettre en cause la légitimité des dirigeants et faire échouer la mutation démocratique.

#### **4°) Echecs, freins et facilitateurs de la TC**

En tant que processus, la TC dépend de facilitateurs mais aussi de freins, pouvant générer le succès ou l'échec de la dynamique de transformation. On envisage initialement dans notre cadre deux sortes d'« échecs » (figure 1A-1) : l'« **échec de réalisation** » lorsque la Scop n'est finalement pas créée et l'« **échec de stabilisation** » lorsque la métamorphose de la configuration relationnelle n'aboutit pas à une nouvelle forme cohérente, et donc stable.

Pour le premier type d'échec, l'insuccès d'une des épreuves peut être déterminant : par exemple, si la mutation démocratique de la gouvernance ne se fait pas faute d'une personne qui accepte de prendre la direction et soit légitime. C'est le cas aussi s'il n'y a pas d'engagement partagé dans le projet de Scop et si la mobilisation et la collecte de fonds ne se font pas. On peut aussi envisager les liens entre les résultats des épreuves : l'absence d'adaptations managériales peut décourager l'engagement partagé... Ou si l'engagement est faible, il y a un problème pour légitimer le dirigeant pressenti pour la Scop.

Pour le second type d'échec, c'est plutôt le manque de cohérence et de stabilité dans la configuration relationnelle issue de la TC qui est à caractériser. L'échec de stabilisation est à chercher dans des conflits entre les trois niveaux de relations sociales : difficultés à changer le management -par exemple, parce que les managers intermédiaires gardent une culture de commandement- alors qu'on demande aux salariés de l'autonomie, en particulier en se comportant comme des « co-entrepreneurs » ; arrivée d'un dirigeant extérieur, n'ayant pas la culture démocratique et éprouvant des difficultés à légitimer ses pouvoirs...

Un troisième niveau d'échec peut éventuellement être intégré à ce cadre d'analyse : le faible niveau de démocratie caractérisant les relations sociales internes et, en particulier, leurs dimensions de pouvoir. L'« **échec de démocratisation** » pourrait être évalué à l'aune du positionnement de la nouvelle Scop dans l'espace des entreprises démocratiques de notre typologie (cf. rapport d'études 2015). Mais, un tel échec de démocratisation pourrait aussi concerner des Scop plus anciennes...

Il apparaît également nécessaire de repérer les « freins » et « facilitateurs » d'une TC. Ainsi, dans le cas d'une entreprise capitalistique avec un besoin de compétences techniques important, l'implication des cadres de l'entreprise, les liens avec les financeurs, l'adhésion des techniciens indispensables, etc. pourraient être les « points de vigilance » lors du processus de transformation coopérative. L'observation de l'existence ou de l'absence de ces conditions pourrait amener à en parler, respectivement comme des « facilitateurs » ou des « freins ». Par exemple, l'existence ou l'absence d'un potentiel dirigeant de la Scop, légitime et prêt à

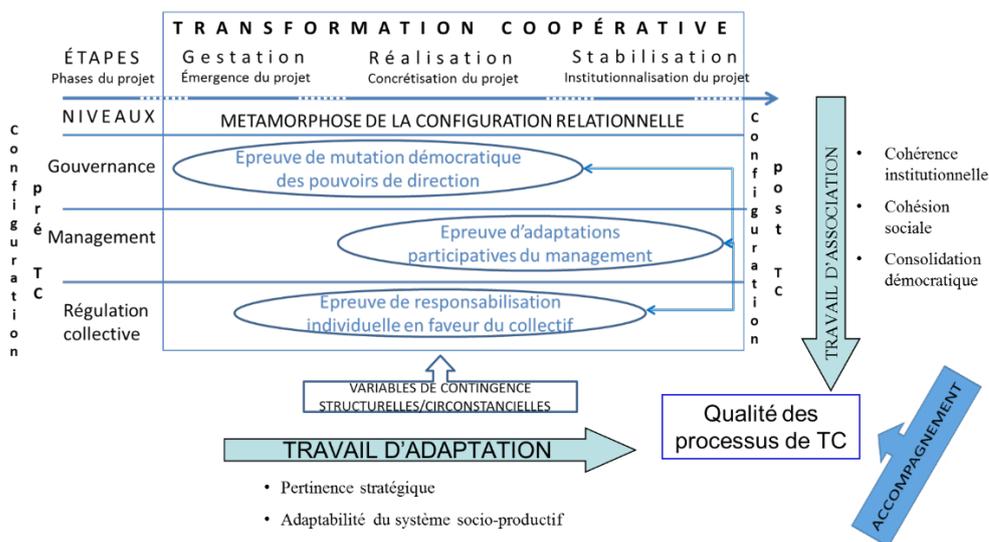
prendre les responsabilités dans un cadre démocratique serait ainsi, soit un « facilitateur », soit un « frein », dans la perspective de réussite de la TC. Cet ensemble de variables demande bien sûr à être complété et organisé de manière rigoureuse. On devrait, par exemple, y intégrer des données sur l'état du collectif initial, l'existence d'un management déjà participatif, la culture au sein de l'entreprise qui favorise -ou non- la responsabilisation individuelle (rôle des syndicats par exemple.), etc.

**5°) Des variables de contingence « structurelles » et « circonstancielles »**

L'analyse de la déstabilisation organisationnelle et de l'éventuelle restauration d'un ordre institutionnel liées à la TC doit tenir compte de certaines variables liées au contexte et explicatives de la diversité des cheminements. Ces variables, qu'on appellera « de contingence », sont à rechercher dans les caractéristiques de l'entreprise elle-même (taille, degré capitalistique, composition par qualification ou par âge, mode de GRH) liées à son histoire et surtout à son activité et au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) elle écoule son ou ses produits (type de concurrence, innovations de produit/de méthode/d'organisation...). On les appelle alors variables de contingence « structurelles ». Il existe également des variables « circonstancielles » qui prennent en compte les événements intervenant dans la TC et dans ses différentes phases. On peut penser à un événement économique comme la perte d'un marché essentiel ou l'arrivée d'un concurrent nouveau comme origine de la déstabilisation, l'arrivée d'un repreneur, le jugement du tribunal de commerce, l'intervention d'autres acteurs (partenaires, collectivités territoriales, UrScop...), etc.

L'intérêt de prendre en compte ces variables de contingence est de voir comment elles influencent le processus et ses épreuves et donc, au bout du compte, la réussite de la TC : l'âge des membres de l'entreprise est déterminant quant à leur « horizon économique » : des salariés à quelques années de la retraite ne seront pas forcément prêts à s'engager dans un projet qui renvoie à un horizon lointain et leur fait courir des risques. Autre exemple : le fait que l'entreprise soit spécialisée dans des produits complexes, dédiés à un client particulier, peut faciliter l'engagement des salariés dans le projet entrepreneurial qui accompagne la transformation en Scop puisqu'ils y ont été préparés. Similairement, l'arrivée d'un repreneur « providentiel » peut faire échouer l'engagement collectif dans le projet de Scop concurrencé par un autre projet. Ou, au contraire, l'intervention d'un homme politique dans le dossier de reprise peut créer les conditions de confiance favorisant cet engagement.

**FIGURE 1A-2 : Transformation coopérative et métamorphose de la configuration relationnelle**



## **B/ Structuration du collectif de travail : travail d'association et travail d'adaptation**

La transformation coopérative est un processus institutionnalisant impliquant une reconfiguration des relations au sein de l'entreprise. A ce titre, la réorganisation du collectif de travail implique un travail d'organisation. Afin de cerner les enjeux qui en découlent et dans la perspective de les problématiser de manière pertinente et les opérationnaliser de manière soutenable, il est possible de se référer aux analyses « classiques » proposées par Claude Vienney (1980) et Henri Desroche (1976)<sup>3</sup>, tout en les prolongeant : des tensions existent entre le modèle « instituant » de la communauté et le modèle « institué » de l'entreprise, d'où la nécessité d'intégrer la viabilité de l'association et celle de l'entreprise dans un modèle d'analyse stratégique de la coopérative combinant perspective transformatrice (travail d'association) et positionnement concurrentiel (travail d'adaptation).

### ***1°) Le travail d'association : structuration réciproque de l'entreprise et de ses membres***

Par travail d'association, nous entendons le processus complexe de transformations réciproques des membres par l'entreprise et de l'entreprise par ses membres. Il concerne les trois niveaux de la configuration relationnelle et est impliqué dans sa mise en cohérence globale. Ce travail est essentiel pour garantir la stabilisation, provisoire et toujours à réinventer, de cette configuration.

*Le travail de transformation des membres par l'entreprise* renvoie à la réappropriation d'un certain pouvoir par les acteurs induite par l'adoption d'une « option de gestion » leur conférant un nouveau statut (celui d'associé détenteur d'une part du capital social de l'entreprise). Ce dernier permet également l'adoption de règles démocratiques mobilisées au service de l'élaboration de choix collectif et de la détermination du devenir entrepreneurial. Une telle transformation s'appuie sur un processus d'individuation psychique et collective nécessitant un travail singulier : d'essence sociale c'est-à-dire s'appuyant sur le projet collectif, sur les valeurs et les représentations partagées, ce dernier vise à accompagner les individus dans la manière dont ils se conçoivent au sein du collectif et appréhendent son fonctionnement.

La dynamique mise en évidence est donc « infra-coopérative » (Bouchard et Malo, 1983)<sup>4</sup> et concerne initialement les relations entre les individus, leurs aspirations, leurs visions et leurs valeurs, le tout déterminant au final leur degré d'engagement personnel dans la démarche collective. Par la suite, dans l'association, les acteurs font l'apprentissage de conduites techniques et sociales qui les amènent à intérioriser des habitudes, des valeurs et des normes originales par rapport à la société locale mais acceptées par celle-ci. Discuter avec ses partenaires pour décider de l'achat, de l'entretien et de l'utilisation d'un instrument permet à chacun de prendre conscience de sa dimension sociale et de la nécessité d'être attentif au point de vue d'autrui, pour, en retour, bénéficier d'une même écoute. Dans la pratique quotidienne de ces relations sociales, ce sont les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont mises à l'épreuve tout comme la capacité d'autrui à agir conjointement avec soi. C'est aussi soi-même que l'on teste pour apprécier les possibilités d'engagement dans d'autres pratiques plus exigeantes. Progressivement, l'attitude coopérative se

---

<sup>3</sup> Vienney C. (1980), « Rapports d'activités et rapports de sociétariat », dans J.-G. Desforges et C. Vienney (Eds), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour et Paris, p. 249-283.

Desroche H. (1976), *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières.

<sup>4</sup> Bouchard M., Malo M.-C. (1983), *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation*, Montréal, HEC Montréal, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche S-83-6.

précise donc et se construit tout au long d'une série de tâtonnements avec des périodes de succès et d'échecs. De ces tâtonnements, émerge un ordre institutionnel stabilisant les compromis inventés chemin faisant.

Ce travail génère *in fine* trois propriétés distinctes des coopératives : la cohésion sociale, la cohérence institutionnelle et la consolidation démocratique (voir figure 1A-2).

*Le travail de transformation de l'entreprise par ses membres* est aussi un processus par lequel les acteurs inventent, expérimentent et adoptent de nouveaux types d'organisation et de relations de manière autonome. L'avènement de la forme coopérative a, en effet, historiquement représenté l'accès collectif au pouvoir de l'entrepreneur pour des acteurs relativement dominés (paysans, artisans, ouvriers salariés) voulant réorganiser leurs activités (de production, de consommation) perturbées par le déploiement de l'économie de marché capitaliste (Vienney, 1980). Si cette dynamique est toujours à l'œuvre, elle s'inscrit aujourd'hui au sein d'un mouvement plus diversifié caractérisé par des motivations plurielles. Une préoccupation commune des protagonistes s'engageant dans le processus de TC semble *a minima* d'être en mesure de se doter d'un pouvoir de valorisation autonome débouchant sur l'élaboration collective d'un projet d'entreprise original qualifié d'« hybride » (Charmettant *et alii*, 2016). Et visant à rendre cohérents le plan communautaire et le plan d'affaires, le travail de transformation vise à « fonder ce qui vaut » collectivement et à gérer démocratiquement les critiques pouvant s'exprimer. Une illustration possible est la fréquente « remise à plat » des rémunérations consécutive à la TC, processus donnant lieu à des discussions et délibérations collectives essentielles au regard du projet défendu. Ce travail s'appuie sur la construction de capacités réflexive, communicationnelles et politiques, pouvant engager le collectif bien au-delà des frontières de l'entreprise *stricto-sensu*. Il oriente le collectif vers une méta-dimension : *via* ce travail, les acteurs prennent conscience du pouvoir de négociation du groupe qu'ils constituent vis-à-vis des instances administratives, professionnelles, politiques et économiques... La découverte et l'utilisation de ce nouveau pouvoir peuvent contribuer à transformer les coopérateurs qui, de sujets relativement passifs, peu convaincus de l'efficacité des processus participatifs, deviennent des agents de la transformation de leur milieu. Cette idée sera approfondie dans la seconde partie du rapport, en mettant empiriquement en évidence la capacité des Scop et Scic à créer du « lien politique », contribuant ainsi au développement de leur « territoire » (chapitre 4/B 2°).

Le pouvoir de transformation exercé par les Scop peut cependant rentrer en concurrence avec d'autres pouvoirs de valorisation (consommateurs, acteurs de la chaîne productive, administrations publiques...) et nécessite d'être pensé en lien avec un « travail d'adaptation ».

## **2°) Le travail d'adaptation : un travail de structuration réciproque de l'entreprise et de l'environnement**

Si le travail d'association a, notamment, pour objectif la création d'un projet mobilisateur, le travail d'adaptation vise l'identification récurrente d'un positionnement de marché apte à générer des revenus autonomes. Ce besoin de positionnement peut prendre place, soit sur un marché privé ou public si la coopérative s'insère dans un secteur d'activités déjà existant, soit sur un marché coopératif (clients membres) ou solidaire si aucune offre n'existe déjà, soit sur plusieurs types de marché, ce qui requiert des adaptations complexes.

### *Un travail de décryptage de l'environnement et d'apprentissage organisationnel*

Ce travail est rendu aujourd'hui essentiel au regard de l'environnement risqué et incertain dans lequel s'inscrit un large spectre d'activités socio-économiques. Les routines inventées et opérationnalisées au sein

des collectifs de travail deviennent en effet rapidement obsolètes et peinent à satisfaire des besoins sociétaux. Il faut alors décrypter de manière pertinente les évolutions présentes et à venir et inventer, mettre au point des pratiques adaptées aux nouvelles situations de manière à rétablir un équilibre acceptable pour tous.

Au cours de cette période où le doute s'installe, générateur d'angoisses et d'incertitudes multiples, c'est dans la solidarité collective que l'on va puiser des raisons d'espérer. On va apprendre ensemble à organiser des conduites capables de répondre aux nouvelles exigences, on va ensemble affronter les incertitudes du futur, les risques seront ainsi partagés et les échecs auront une composante dramatique moindre puisqu'ils seront assumés par une collectivité. On va rechercher et cultiver des similitudes, c'est-à-dire réorganiser d'une certaine façon un groupe social en voie de déstructuration. Ce travail de nature réactive peut être complété par une activité plus proactive

#### *Un travail d'élaboration stratégique pertinente*

L'environnement concurrentiel n'est en effet pas systématiquement subi, il peut être agi. Pour ce faire, un travail d'élaboration stratégique, pensé initialement en interne mais étant appelé à se déployer à l'extérieur de l'entreprise *via* l'activation de réseaux de solidarité, est indispensable. Ainsi, afin de répondre à une offre concurrentielle devenue plus attractive (meilleurs prix, salaires plus faibles, etc.), la capacité inter-coopérative peut devenir déterminante. Face à l'exigence économique, il peut devenir impératif de mutualiser des moyens à l'échelon sectoriel pour augmenter la performance (voir aussi chapitre 4/A/2°).

Prêt de matériel, co-utilisation, hébergement d'activités, assistance en conseil, achat en copropriété, etc. sont successivement expérimentés dans l'espoir de bénéficier d'une gamme diversifiée d'instruments tout en conservant le maximum d'autonomie par rapport aux partenaires. Chaque tentative est une réponse qui permet à la fois de réduire partiellement les tensions, de parvenir à un équilibre provisoire et d'accéder à une nouvelle position. Il convient alors de procéder à une analyse sociale prenant en considération, dans une visée totalisante, le passé et les acquis réalisés, et -face aux insatisfactions éventuelles- de restructurer le projet initial après avoir élargi et redessiné le champ du possible.

Aujourd'hui, de nouvelles formes de coopératives naissent dans un mouvement instituant, invitant à repenser les logiques de mutualisation et, au-delà, la capacité des coopératives à influencer sur le pilotage stratégique des entreprises et des territoires. Ainsi, avec l'émergence des Scic par exemple, on observe l'avènement de coopératives associant démocratiquement diverses parties prenantes à leur projet, souvent dans une logique territoriale (voir seconde partie du rapport). Les coopératives peuvent être alors considérées comme le relais par lequel s'effectue l'inter-structuration des coopérateurs et des institutions coopératives... et par-delà, des institutions concernant la société globale. Le travail d'adaptation n'est donc pas seulement réactif mais bien proactif (mutualisation, inter-coopération...). Bien qu'essentiel, il peut donc recouvrir des formes très variées et donner prise à des jeux d'acteurs complexes. Pour être stratégiquement pertinent, il demande à ce que soit bien clarifié ce qui doit être mutualisé et ce qui doit rester autonome ainsi que les rôles et fonctions de chacune des parties prenantes : il appelle donc *in fine* un travail de délimitation des frontières.

---

<sup>5</sup> Malo M.-C., Camus A. et L. K. Audebrand (2007), « Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de reconfiguration dans une économie plurielle », *Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC*, Victoria, Canada, inédit.

### **3°) Qualité du travail d'organisation et soutenabilité : bilan et perspectives**

Au final, le travail d'organisation que doit endosser l'entreprise au cours de la TC est multidimensionnel et complexe. Il concerne la structuration réciproque de l'entreprise et de ses membres ainsi que de l'entreprise et son environnement. Il engage le collectif de travail dans son fonctionnement au niveau infra (lien individu-entreprise) et méta (lien entreprise-parties prenantes) et dans ses capacités stratégiques réactives et proactives. Pour être soutenable, c'est-à-dire contribuer à la viabilité de la nouvelle configuration relationnelle, il doit contribuer à créer un ordre institutionnel sécurisant le collectif dans le temps via les qualités qu'il fait émerger (cohésion sociale, cohérence institutionnelle, consolidation démocratique, pertinence stratégique et adaptabilité organisationnelle) et les capacités (sociocognitives, stratégiques et politiques) et les apprentissages qu'il réclame.

Plus que le « succès » éventuel de la TC, le cadre d'analyse introduit se propose d'évaluer la soutenabilité du processus engagé en articulant les problématiques de cohérence et de pertinence des dispositifs organisationnels mis en œuvre pratiquement<sup>6</sup>. Convoquer la notion de « soutenabilité » nécessite cependant de prospecter les problématiques de moyen et de long terme, ce que les enquêtes de terrain effectuées n'ont réalisé que partiellement. Au regard du cadre élaboré, et en se plaçant sur un plan de raisonnement strictement logique (i.e. sans s'appuyer explicitement sur les expériences de la pratique), il est possible d'identifier des voies de recherche pouvant orienter les travaux futurs.

Afin de préciser l'analyse de la soutenabilité de la TC, il convient de consolider scientifiquement la notion d'apprentissage mobilisée. Le recours aux travaux fondateurs d'Argyris et Schön (1996)<sup>7</sup> peut ainsi permettre de mieux appréhender les processus d'apprentissage dans leur dimension dynamique, notamment au regard de la notion de « boucles d'apprentissage » (de niveaux distincts) que ces auteurs introduisent. Les boucles d'apprentissage de premier niveau visent en effet à corriger de manière incrémentale d'éventuels disfonctionnements déstabilisant ponctuellement l'ordre organisationnel établi. Les boucles de deuxième niveau questionnent l'ordre institutionnel lui-même et peuvent impliquer une reconfiguration de ce dernier. Les boucles de troisième niveau font retour sur le projet (communautaire et entrepreneurial) et peuvent conduire l'entreprise à abandonner l'option de gestion « Scop » si elles ne produisent pas les résultats « satisfaisants » pour le collectif de travail (voir figure 1A-3).

Reste alors à interroger de manière plus approfondie le contenu même de ce caractère « satisfaisant ». En économie, H. Simon (1982)<sup>8</sup> en a proposé une appréhension assez robuste. Il semble toutefois possible de la compléter au regard de travaux plus récents qui ont tenté de ne pas réduire la performance organisationnelle aux gains de productivité mais d'intégrer également les « gains de qualité » (Gadrey, 2011)<sup>9</sup>. C'est à l'aune de cette distinction que le suivi des transformations coopératives effectué par l'Urscoop pourrait être formalisé de manière (peut-être) nouvelle et traduit dans des dispositifs instrumentés renouvelés.

---

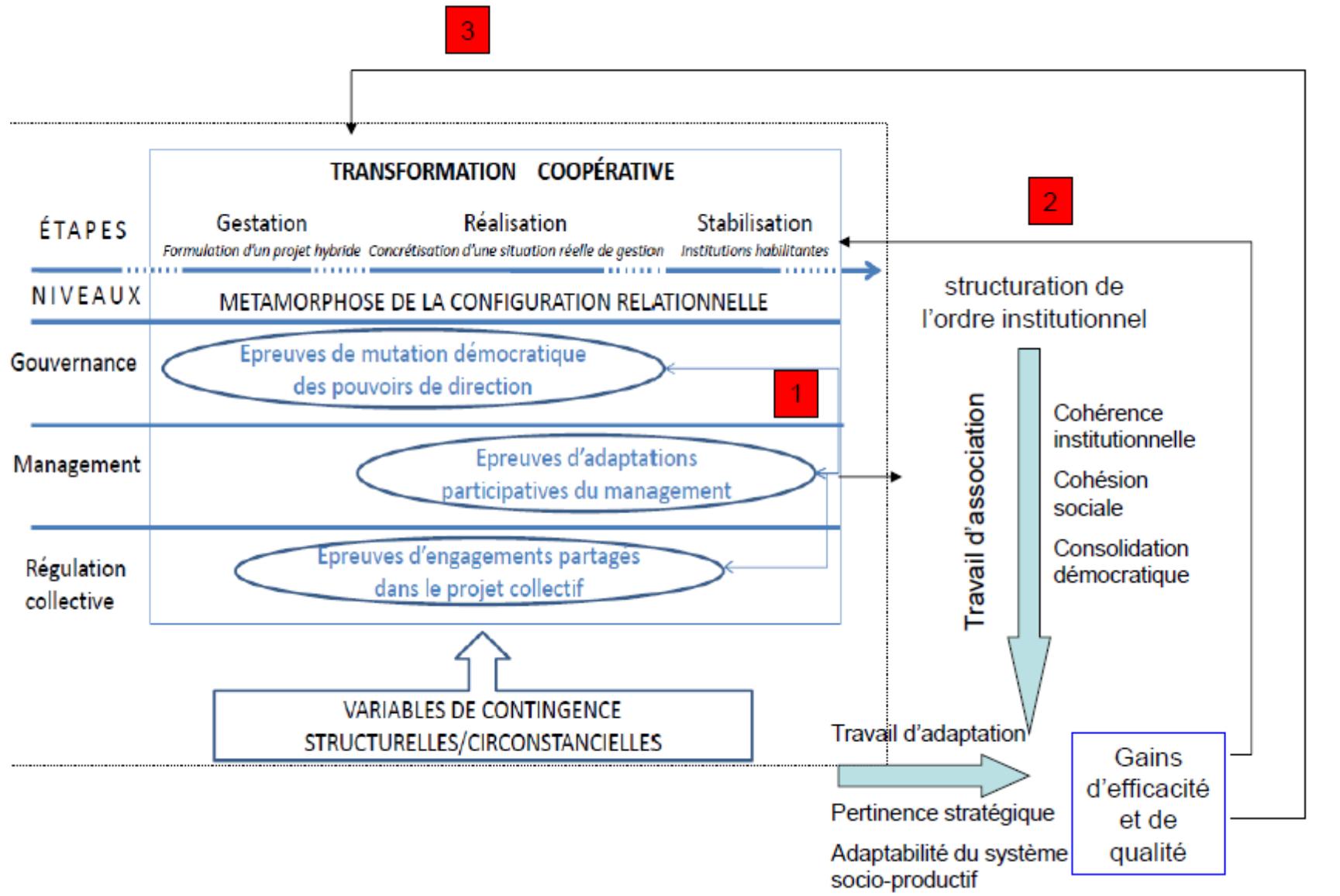
<sup>6</sup> On s'inscrit ainsi dans la lignée d'une certaine tradition analytique française : Cohendet P., Jacot J.-H. et Lorino P. (1999), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica.

<sup>7</sup> C. Argyris, D.A. Schön (1996) *Organizational Learning II*, Addison-Wesley.

<sup>8</sup> Simon H. (1982), *Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization (Vol. 1 et 2)*, The MIT Press.

<sup>9</sup> Cf. Gadrey J. (2011), « Du partage des gains de productivité au partage des gains de qualité » in T. Coutrot, D. Flacher et D. Méda (Eds), *Les chemins de la transition*, Editions Utopia.

**FIGURE 1A-3 : Transformation coopérative, travail d'organisation et soutenabilité : le rôle des boucles d'apprentissage**



## Chapitre 2 :

### Etudes de cas de Transformation Coopérative analysées au prisme des configurations relationnelles

#### Présentation de l'étude

Pour notre étude sur la transformation coopérative nous avons sélectionné, avec les conseils et l'aide de l'UrScop, six entreprises ayant vécu le processus de transformation qui nous intéresse (transformation en Scop). De manière à respecter l'anonymat des entreprises, nous avons donné à chacune un nom en lien avec leurs activités. Nous avons sélectionné ces entreprises en mêlant différents secteurs d'activité, des entreprises de tailles différentes et ayant réalisé leur transformation à des dates différentes. Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cas étudiés.

**Tableau 2-Intro-1 : Informations sur les études de cas**

Nom de l'entreprise	Date transfo	Type de transformation	Effectifs en 2016	Activité	Nombre et position des interviewés
Alpine Aluminium	2015	<b>Reprise</b> à la barre du tribunal	82	Fonderie, laminage et laquage d'aluminium	8 entretiens dont 3 membres du comité de direction, 2 syndicalistes et 3 autres salariés
Scopbâtiment	2015	<b>Transformation</b> : association puis SARL devenue SCOP	27	Second œuvre du bâtiment (plâtre, peinture...)	5 entretiens dont le gérant et des responsables de chantier
Scopmenuiserie	2011	<b>Transmission</b> programmée vers 2020 (SARL)	23	Menuiserie bois et alu	5 entretiens dont le gérant, la comptable, 1 conducteur de travaux et 2 ouvriers
Scopair	2012	<b>Transmission</b> SARL par l'ancien dirigeant	19	Séchage et déshumidification industriels	5 entretiens dont l'actuel et l'ancien gérant, la comptable, la responsable Marketing-Communication et 1 technico-commercial
Scopmicro	2012	<b>Reprise</b> SA à la barre du tribunal	50	Equipementier de la micro-électronique	9 entretiens dont le PDG et 8 salariés
Scopouvrage	2005	<b>Transmission</b> SARL par l'ancien dirigeant	11	Cabinet de maîtrise d'ouvrage (bureau d'étude)	5 entretiens dont le PDG, 3 maîtres d'œuvre et la responsable administrative

Les circonstances de la TC sont distinctes selon qu'il s'agit d'une transmission, d'une reprise ou d'une transformation d'association en Scop<sup>10</sup>. Il s'agit, selon nous, d'un facteur clé de différenciation des processus sociaux entraînés par la TC. En effet, de nombreux paramètres dépendent de ces circonstances : temps de préparation de la TC (improvisation ou anticipation), santé économique de l'activité, état social du collectif, composition de la Scop créée (reprise totale ou partielle des membres, adhésion libre ou forcée), implication de l'équipe dirigeante précédente (facilitatrice ou obstacle à la TC). Les travaux académiques sur la transmission d'entreprise dissociant le transfert de la propriété et le transfert de la direction<sup>11</sup>, nous pouvons observer les deux situations dans nos cas (gérants quittant l'entreprise ou pas). Ces mêmes travaux repèrent des facteurs clés de réussite de la transmission dans la durée et la progressivité de la transformation (conditions pour obtenir un niveau de confiance satisfaisant), dans la constitution ou pas d'un noyau dur de salariés porteurs du projet et dans la lutte contre les préjugés sur les Scop. Nous avons retrouvé tous ces éléments dans les données recueillies au sein des Scop étudiées.

Nous présentons des études de cas que nous qualifions d'approfondies en raison du processus d'investigation que nous avons déployé. L'UrScop nous a conseillé d'enquêter auprès de certaines entreprises qui ont été prévenues de notre démarche. Les cas ont été choisis en fonction de critères évoqués dans le paragraphe précédent : ancienneté de la transformation, variété des secteurs et des tailles, maintien ou changement des dirigeants. Nous avons pris contact avec les responsables des entreprises et nous avons ainsi eu accès à six d'entre elles. Nous nous sommes partagés les cas et avons décidé de traiter chacun d'eux en duo de manière à pouvoir profiter du recul et de la distance que permet l'échange sur les données recueillies<sup>12</sup>. Des réunions régulières de notre équipe ont permis de construire les guides d'entretien, les grilles d'analyse et la manière de restituer l'essentiel des informations recueillies de façon à rester homogènes. Dans chaque entreprise nous avons rencontré le dirigeant, puis des salariés représentatifs de statuts ou d'activités présents dans l'entreprise. Les guides d'entretiens étaient différents mais les entretiens duraient toujours entre une et deux heures en moyenne. Ils ont été enregistrés, écoutés par le duo de chercheurs ayant mené l'enquête avant d'être synthétisés dans des rapports de plusieurs pages pour chaque entreprise. Ces rapports ont été présentés à l'ensemble de l'équipe. La compréhension des données a été ainsi affinée.

Nous présentons dans une première partie cinq cas et les résultats de nos analyses au regard de la grille de lecture présentée au chapitre 1. La seconde partie du chapitre est consacrée à une présentation plus détaillée, et non anonyme en accord avec les responsables de l'entreprise, du cas d'Alpine Aluminium.

---

<sup>10</sup> Huntzinger F., Jolivet T. (2010), « Transmission d'entreprises PME saines en Scop au regard de la relève de la direction : une étude exploratoire de faisabilité en France », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°316, p. 42-54

<sup>11</sup> Barbot-Grizzo M.-C., Huntzinger F., Jolivet T. (2013), « Transmission de PME saines en Scop : quelles spécificités ? », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°330, p. 57-71

<sup>12</sup> Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in Martinet A.-C. (coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, FNEGE-Economica, p. 141-182.

## **A/ Cinq cas de Transformation Coopérative**

### **A.1. Scopbâtiment**

Seul exemple, parmi nos six cas, d'association devenue SARL avant d'adopter le statut de Scop, l'entreprise Scopbâtiment se présente comme inscrite dans une « *dynamique collective de développement local et équitable* ». Association d'insertion créée dans les années 1980, elle est devenue une SARL en 1996 avant que son gérant actuel, peu de temps après sa prise de fonction, décide d'engager une démarche de TC qui a abouti début 2015. Il s'agit d'une entreprise de second œuvre de bâtiment regroupant 27 salariés.

#### **A.1.1. Chronologie de la TC**

##### ***A.1.1.1. Phase de gestation***

L'idée est venue des bénévoles de l'association en discussion avec les dirigeants de la SARL. L'association était toujours actionnaire de la SARL mais ses dirigeants bénévoles étaient peu disponibles et éloignés du fonctionnement de l'entreprise et souhaitaient se désengager. Une autre entreprise du groupe (chapeauté par la même association) était récemment passée en Scic et le fonctionnement coopératif était bien connu. Enfin, ce statut leur semblait conforme à l'esprit de l'entreprise (notamment l'absence historique de dividendes, le management relativement participatif).

##### ***A.1.1.2. Phase de réalisation***

Des mécanismes originaux ont été mis en place dès le début de la TC pour impliquer les salariés qui souhaitaient l'être. Des réunions d'information ont été organisées avec la direction et l'UrScop mais également avec un intervenant extérieur, avec pour objectif de libérer la parole. Des décisions clés des statuts ont été prises par les salariés, par exemple la mise de départ de 200 euros pour entrer au sociétariat. Le dirigeant se dit agréablement surpris par l'engagement des salariés à ce stade : « *on a même été surpris, certaines personnes qu'on pensait pas sont devenues spontanément associées* ». Le capital de l'entreprise était peu élevé et la question financière n'a pas posé de problème : afin d'ouvrir le plus possible le sociétariat, la mise de départ a donc été fixée à 200 € avec retenue sur les salaires pour arriver à 1000 €.

La TC étant très récente au moment des entretiens, il est difficile de poser un diagnostic sur d'éventuels changements organisationnels dans la lignée du passage en Scop.

##### ***A.1.1.3. Phase de stabilisation***

Cette phase est plutôt à envisager de manière prospective pour l'instant. La direction envisagée par le dirigeant comme par les salariés interrogés semble être celle d'une généralisation du sociétariat à l'ensemble des salariés en CDI. En revanche le sociétariat n'aurait pas vocation à s'étendre aux salariés en insertion qui sont en CDD pour une durée maximale de deux ans.

#### **A.1.2. Epreuves au trois niveaux de la configuration relationnelle**

##### ***A.1.2.1. Les épreuves au niveau de la gouvernance***

Le dirigeant actuel l'est devenu l'année précédant la TC, parce que l'ancien dirigeant prenait d'autres responsabilités. Sa légitimité semble importante, les salariés soulignent une direction compétente et très ouverte. Le dirigeant se dit prêt à remettre réellement sur la table son mandat au bout des quatre ans s'il y a un autre candidat, tout en reconnaissant que « *Je suis cadre, j'ai un niveau d'études plus élevé, les cartes étaient un peu truquées quoi...* » Environ la moitié des salariés en CDI sont sociétaires et certains ont activement participé aux débats et à la rédaction des statuts (notamment sur les modalités d'accès au

sociétariat). Le premier exercice étant encore en cours, nous n'avons pas d'éléments sur le fonctionnement de l'Assemblée Générale.

### **A.1.2.2. Les épreuves au niveau du management**

Du fait du caractère social de son activité et de la personnalité du gérant qui a lancé la TC, Scopbâtiment fonctionnait déjà de « *manière horizontale* » et avec un certain degré de participation dans le management avant de devenir une Scop. Plusieurs des salariés interrogés soulignent que ce fonctionnement, sinon tout à fait horizontal du moins ouvert, est le fait de la personnalité et de la volonté du dirigeant. Celui-ci espère que le management devienne encore plus participatif, avec des salariés qui expriment vraiment ce qu'ils pensent et jugent souhaitable de faire.

### **A.1.2.3. Les épreuves au niveau de la régulation collective**

La TC a pu avoir un effet sur le niveau de responsabilisation des « encadrants » (c'est-à-dire les salariés en CDI par rapport aux salariés en insertion). L'un d'entre eux nous a ainsi déclaré qu'il était « *temps que les gars se bougent un peu maintenant que l'entreprise leur appartient !* » Du côté des salariés associés, il est attendu une prise de conscience accélérée du caractère concurrentiel des activités de la Scop, l'idée étant que le statut d'entreprise d'insertion par l'activité économique ne protège pas des contraintes financières. Toutefois, le dirigeant déclare ne pas observer de différence d'investissement dans le travail entre les sociétaires et les non-sociétaires.

## **A.1.3. Variables de contingence**

### **A.1.3.1. Variables de contingence structurelles**

Avant la TC, l'entreprise avait déjà un certain nombre de caractéristiques qui ont facilité la transformation en limitant l'effet de rupture. L'entreprise avait d'abord un passé associatif, ce qui lui conférait une certaine stabilité institutionnelle et financière : « *les seuls actionnaires ont toujours été des associations qui n'ont jamais retiré aucun dividende de cette structure. Donc toute la richesse de l'entreprise est toujours restée à l'intérieur* ». L'activité étant par ailleurs assez peu capitalistique, le financement n'a pas été un élément problématique. L'objectif social de l'activité (entreprise d'insertion) et les valeurs mises en avant par le dirigeant semblent également avoir favorisé la transition vers un fonctionnement participatif au niveau de la gouvernance et du management.

### **A.1.3.2. Variables de contingence circonstancielles**

Le changement de dirigeant en 2014 et le passage en Scic d'une autre structure proche de Scopbâtiment ont largement inspiré le passage à l'acte.

## **A.2. Scopmenuiserie**

Scopmenuiserie présente un exemple assez rare de transmission anticipée. Après avoir racheté l'entreprise à son fondateur en 1997, le gérant et son épouse (comptable) ont d'abord développé la menuiserie, les effectifs sont ainsi passés de 3 à 15 en 2011. C'est à cette date que le couple propriétaire envisage le départ à la retraite du gérant et s'oriente vers la solution d'une reprise par les salariés sous statut de Scop. Ils engagent des discussions en interne et se font conseiller par l'UrScop. Leur préoccupation est de transmettre l'entreprise de manière à pérenniser l'emploi et l'outil de production, et ceci bien que le départ du gérant ne soit pas prévu avant 2020. En 2017, l'effectif est de 23 salariés.

### **A.2.1. Chronologie de la TC**

#### **A.2.1.1. Phase de gestation**

Il faut prendre en compte l'importance des valeurs que les époux tentent de partager avec leur personnel : démocratie, coopération et participation sont des mots qui reviennent régulièrement lors de nos entretiens avec les cinq personnes rencontrées. La comptable affirme : « *On est de gauche, et patrons. Nous voulons préserver l'emploi et l'outil de travail. L'idée n'est pas de s'enrichir mais de faire ce qu'on aime* ». Son mari, gérant, parle de « *la finance qui tient trop de place, il y a une bulle avec de l'argent très concentré. Nos politiques n'ont plus de leviers. C'est à nous de partir de nos expériences, on peut retourner la situation par nos actions.* »

Ils affirment avoir anticipé la transformation pour assurer une transmission harmonieuse, mais aussi pour des raisons idéologiques. Le gérant dit : « *On l'a fait dix ans avant notre départ mais l'aspect idéologique est important. De plus, je commençais à m'emmerder, il fallait changer ma manière de gérer* ».

#### **A.2.1.2. Phase de réalisation**

L'idée a fait son chemin pendant environ deux ans à partir du moment où le couple gérant-comptable l'a rendue publique. Il y a eu des réunions, l'UrScop a apporté une aide appréciée. Les salariés ne connaissaient pas le statut Scop, ni les enjeux comptables et financiers liés à leur entreprise. Il a fallu les informer et les former. Il a aussi fallu lutter contre « *l'idée reçue de la Scop comme repaire de gauchistes* » (la comptable). Le coût d'entrée au capital était de 4 000 € et il a fallu rassurer sur ce point : rien ne serait perdu et ce serait source de revenus supplémentaires (dividendes).

Malgré cette mise de fonds de départ assez élevée pour entrer au capital (48 000 €, apportés par 10 salariés et 1 associé extérieur), le sociétariat a attiré une majorité de salariés. Un ouvrier nous déclare : « *On m'a dit qu'il fallait faire perdurer l'entreprise et progressivement donner la main aux ouvriers.* » En 2016 ceux qui s'expriment ne regrettent pas leur engagement, certains se disant « *fiers* » d'être propriétaires de leur entreprise et de savoir que les résultats qu'ils ont contribué à produire sont « *à eux* ».

D'après les propos recueillis auprès des acteurs rencontrés, il n'y a pas eu d'opposition au projet de Scop. Le conducteur de travaux que nous avons interrogé a été rapidement convaincu, expliquant qu'il réalise des opérations immobilières (il achète, rénove et revend des maisons sur son temps libre) et sait ce que veut dire un investissement risqué. Il a été convaincant auprès de ses collègues lorsqu'il leur a dit que 4 000 € ce n'était pas beaucoup et peu risqué. Il a tout de même fallu emprunter ou faire des heures supplémentaires pour beaucoup de salariés. Au-delà des 4 000 € de départ (pas demandés à ceux qui entrent au capital depuis 2011, il leur suffit d'acheter une part à 50 € et d'investir leur participation) il y a un prélèvement régulier de 2 % sur le salaire. Le capital varie donc encore aujourd'hui.

### **A.2.1.3. Phase de stabilisation**

Le gérant a dû passer « *du patron omnipotent au gérant élu et devant expliquer et justifier ses choix* » (la comptable). Il lui est arrivé de se sentir agressé lors de certaines discussions relevant de la stratégie ou de l'organisation de la société. L'épouse du gérant déclare que Scopmenuiserie est passée « *d'une direction solitaire à des décisions partagées.* »

Les salariés rencontrés disent qu'il n'y a pas assez de réunions, en dehors de l'AG. La transmission se prépare mais rien n'est acquis. Un salarié, étiqueté comme « *anarchiste* » avec humour par la comptable, ne veut pas devenir gérant. Elle et son mari envisagent une formation éventuelle pour préparer le futur gérant. Ils se sont renseignés mais ne savent pas si un salarié serait prêt à faire cela sur 2 ans en formation continue avec horaires aménagés pour pouvoir continuer à travailler dans l'entreprise.

## **A.2.2. Epreuves au trois niveaux de la configuration relationnelle**

### **A.2.2.1. Les épreuves au niveau de la gouvernance**

C'est lors de la première AG post Scop que les salariés ont compris que l'entreprise était à eux, que ce qu'elle avait gagné était de leur fait et à eux. Ils expriment satisfaction et fierté sur ce sujet, ainsi que le montre la déclaration du conducteur de travaux : « *L'avantage d'être sociétaire c'est que c'est très valorisant et appréciable, c'est une fierté.* » Le chef d'atelier fait un lien entre les résultats de l'entreprise et l'implication des salariés-associés : « *L'annonce des résultats en AG nous montre que notre travail n'est pas fait pour des prunes. Ça change au niveau travail, certains peuvent être un peu plus impliqués.* »

La participation aux décisions est perçue comme source d'avantages en termes de développement personnel : « *Il y a des raisons financières, les dividendes. On acquiert aussi des compétences, des nouvelles connaissances* » (un ouvrier). Le chef d'atelier reste évasif mais exprime une opinion plutôt favorable sur sa nouvelle position au sein de Scopmenuiserie : « *Mettre notre avenir entre nos mains est intéressant* ». Il ajoute : « *Aujourd'hui c'est valorisant de pouvoir dire que je suis sociétaire, c'est pas courant* ».

L'épreuve ultime qui concerne la gouvernance, et qui attestera qu'une mutation démocratique a réellement eu lieu, se déroulera lors du départ à la retraite du gérant. Nous sommes en présence d'un cas dans lequel le temps a été retenu comme l'élément déterminant de cette épreuve : la TC a eu lieu dix ans avant la transmission prévue. Au milieu de ce laps de temps, il reste des incertitudes mais les idées progressent vers une transmission en interne : « *La question de la transmission se pose aujourd'hui. On ne voit pas quelqu'un se décider, on en parle entre nous* » (conducteur de travaux). Le gérant est confiant sur ce point, il constate un niveau élevé de responsabilité chez les salariés depuis la TC : « *En 2014 je voulais distribuer 10 à 15% du bénéfice, la conseillère UrScop me disait de ne pas le faire. On a voté et ça a donné 5% de dividendes, 500 € par personne, rien, mais ils ont été plus responsables que moi !* ».

Un signe d'appropriation de la gouvernance est donné par le conducteur de travaux, celui qui est pressenti par le couple gérant-comptable pour prendre la succession bien que lui-même n'en parle pas explicitement lors de l'entretien : « *C'est clairement une réussite, sans cela je ne sais pas si je serais encore dans la boîte aujourd'hui, j'aurais mis en œuvre mon projet de création d'entreprise* ».

### **A.2.2.2. Les épreuves au niveau du management**

Les adaptations participatives du management sont observables dans de nombreux propos. C'est la comptable qui nous dit que « *Le management est devenu plus participatif, sur la stratégie en particulier. Le gérant est réceptif mais il du mal à l'avouer* ». Le gérant affirme sa volonté : « *Je veux développer la vie démocratique, augmenter le nombre de réunions* ». L'ouvrier interviewé explique comment il participe à son

niveau : « *Je vois l'intérêt de considérer le gérant autrement que comme un patron. Je le respecte mais je peux lui donner mon point de vue, et je pense qu'après, ça cogite chez mes interlocuteurs* ». Le conducteur de travaux livre sa perception de la participation, en insistant sur la continuité observée : « *Aujourd'hui on a un peu plus de poids pour donner notre avis, mais avant on nous consultait aussi.* » Le chef d'atelier met l'accent sur le degré de responsabilisation dont il se sent investi vis-à-vis des ouvriers : « *Je fais plus attention à la qualité du travail (depuis la Scop), je laisse moins passer qu'avant. Je ne veux pas sortir du travail dégueulasse* ».

Les relations hiérarchiques sont peu remises en cause par la TC, nous y voyons la persistance d'une culture des relations de travail peu participative dans la région rurale où est installée Scomenuserie. Nous avons recueilli des avis convergents sur ce point : « *La hiérarchie doit rester la même. Le patron est élu par les scopeurs, mais ensuite chacun doit rester à sa place* » (conducteur de travaux). « *La distance hiérarchique me semble nécessaire mais la Scop risque de la réduire trop fortement, il faut être vigilant* » nous déclare la même personne, dont on rappelle qu'elle est pressentie pour prendre la succession du gérant, ce qui peut expliquer ses réserves quant à un bouleversement des relations hiérarchiques. Un ouvrier donne un avis exprimant des craintes similaires à celles du conducteur de travaux : « *Même si je suis un peu anarchiste dans l'âme, il faut un minimum de hiérarchie. Avec l'équipe actuelle je pense que ça pourrait fonctionner sans chef, mais y a besoin d'un référent. Je vois le chef comme un référent pour l'organisation et la technique* ». Son chef d'atelier fait part de manière allusive de son soulagement face à l'ampleur limitée des changements : « *Je n'ai pas de problème en tant que chef d'atelier, même si les subordonnés peuvent être associés* ».

#### **A.2.2.3. Les épreuves au niveau de la régulation collective**

Nous prenons l'exemple du temps de travail, qui est voté mais pas obligatoire, pour illustrer la manière dont s'organise la régulation collective. Une décision collective a été prise pour une semaine de quatre jours, cela n'empêche pas deux salariés de venir tout de même le vendredi. Ils se retrouvent seuls à l'atelier mais préfèrent ce rythme. « *Je fais partie des exceptions : je viens à l'atelier le vendredi matin car je ne peux pas tenir des journées trop longues. Il y a eu un accord tacite et des exceptions, on est un peu à la carte* » (ouvrier). Cet accord fait l'objet de critiques de la part du gérant, mais il l'a tout de même accepté : « *Quatre jours, ça a durci les relations. Il n'y a plus la soupape du vendredi midi avec apéro et brochettes. Il faut compenser par de la convivialité et des réunions* ».

Au sein de la Scop, l'état d'esprit est convivial, certains viennent avec leurs enfants s'ils ont des problèmes de garde. Il y a des apéritifs, des barbecues, des sorties en commun, sans obligation de participer. L'ouvrier interrogé nous dit que « *c'est à la limite du familial, une bande de gai-lurons* ». On peut cependant s'interroger sur le rôle du statut de Scop car il semble en effet que cette ambiance prévalait déjà avant 2011.

La dernière observation concernant la régulation collective porte sur l'existence d'un autocontrôle réciproque depuis que le fruit du travail est partagé par tous. Cela s'exprime différemment selon les acteurs : de manière plutôt positive par le conducteur de travaux, qui dit que « *dans une Scop on est porté par les autres si on a une baisse de motivation* » ; comme une évidence par le chef d'atelier qui affirme que « *la surveillance mutuelle c'est bien, c'est stimulant et un peu normal aussi* » ; on sent en revanche un sentiment de regret lorsque l'ouvrier en parle : « *On ne peut pas dire que la surveillance réciproque n'existe pas* ».

### **A.2.3. Variables de contingence**

#### ***A.2.3.1. Variables de contingence structurelles***

Il ressort de notre étude sur cette entreprise que pour des raisons diverses, dont sans doute la culture locale et les pratiques habituelles du métier, le développement du management participatif ne s'est pas autant développé que l'aurait souhaité le gérant. Sa propre personnalité est en cause dans cette situation, l'un des interviewés déclarant : « *Le gérant est plus réceptif qu'avant, mais il a du mal à l'avouer* ». Il reste aussi un attachement, sans doute rassurant, à un fonctionnement encore hiérarchique, avec l'idée que « *chacun soit à sa place* ». On observe cependant une véritable responsabilisation des salariés par rapport à la gestion de leur entreprise. Ils sont ainsi plus prudents que leur gérant lorsqu'il s'agit de décider de la répartition de l'excédent de gestion. Ils peuvent aussi se montrer exigeants avec les personnes à l'essai au moment d'une embauche, le gérant déclare : « *Ils ont giclé des gars qui ne couraient pas assez vite !* ».

#### ***A.2.3.2. Variables de contingence circonstancielles***

Des décisions organisationnelles, voire stratégiques, commencent à être prises collectivement. C'est le cas pour le temps de travail hebdomadaire ou un investissement risqué pour réaliser une nouvelle activité. Sur ce point, tout le monde s'accorde à dire que la décision a été enrichie grâce à la participation des sociétaires. Aujourd'hui le carnet de commande est plein, les effectifs ont continué à augmenter (jusqu'à 23 salariés) et la transmission prévue devient de plus en plus précise, les salariés ayant compris l'importance de leur implication dans ce processus.

### **A.3. Scopair**

Scopair est une SARL créée en 1999 et positionnée sur un marché de niche (séchage industriel / conditionnement de l'air). Elle est issue du rapprochement de deux anciens employés du leader mondial du secteur, qui avaient dans un premier temps connu une expérience entrepreneuriale en tant qu'indépendants. Le secteur concerné est intensif en capital, assez peu concurrentiel et concentré spatialement, pour ce qui concerne la région AURA, autour de Lyon. L'entreprise, d'une vingtaine de personnes, a su développer des stratégies de différenciation par rapport au leader européen et génère annuellement un chiffre d'affaires (entre 1 et 3 millions d'euros) qui lui permet d'envisager sereinement l'avenir.

#### **A.3.1. Chronologie de la TC**

L'entreprise est devenue une Scop lorsque le gérant fondateur a émis l'idée de partir à la retraite. Après une phase de recherche et de réflexion au cours de laquelle différentes options ont été envisagées (les entreprises relevant de l'ESS n'ont pas tout de suite été envisagées du fait de la forte contrainte de levée de fonds qui caractérise le secteur), la solution de la Scop est apparue comme opérationnelle et en accord avec la manière de gérer des deux co-gérants. A l'époque, en 2012, l'effectif était de huit salariés et l'entreprise se remettait tout juste de la forte baisse de son chiffre d'affaires après la crise de 2008. La viabilité économique semblait acquise. Le gérant fondateur voulait avant tout éviter l'arrivée d'un nouvel investisseur, aussi a-t-il été décidé de coupler sa progressive sortie du capital de l'entreprise avec la montée au capital de certains salariés. Considérant qu'une telle décision ne pouvait être viable que si elle procédait d'une démarche volontaire d'adhésion au projet de l'entreprise (gérant actuel : « *On veille à ne pas faire de différence entre associés et non associés. C'est vraiment important pour nous* »), il fut décidé de ne pas fixer de délais contraignants et de prendre comme point de référence le départ à la retraite effectif du co-gérant (soit une durée de sept ans après la transformation). Le raisonnement justifiant une telle démarche semble assez simple : les co-gérants souhaitaient que perdure l'état d'esprit démocratique qu'ils avaient progressivement installé dans l'entreprise (gérant actuel : « *Je n'avais pas envie d'être seul à la tête de l'entreprise et de passer mon énergie à faire du reporting* »). L'actuel gérant affirme être attaché aux procédures de choix collectifs et fait part de son expérience associative ainsi que de son intérêt personnel pour l'ESS afin d'expliquer *in fine* le choix de la Scop. L'UrScop soutient le projet, des fonds participatifs sont attribués pour compléter l'apport en capital qu'assurent quatre des huit salariés. La Scop reprend son développement et l'effectif suit la progression du chiffre d'affaires, jusqu'à atteindre 19 salariés au moment de notre enquête.

#### **A.3.2. Epreuves aux trois niveaux de la configuration relationnelle**

Il ressort des entretiens réalisés que le management n'a pas subi de bouleversements majeurs (gérant actuel : « *On n'a pas voulu bouleverser les choses, on ne fait pas de différences dans la manière d'animer le collectif, l'entreprise fonctionnait déjà sur un mode coopératif* »). La culture démocratique préexistante apparaît comme renforcée par le fonctionnement de la Scop. Le temps de discussion, le partage des points de vue et la liberté de parole sont présentés comme des méthodes permettant d'améliorer les décisions et de réduire les risques financiers qu'elles pourraient entraîner. La modification des règles de gouvernance a toutefois fait évoluer certaines pratiques (gérant actuel : « *Je suis devenu responsable de la confiance qu'on m'a faite. Il ne faut pas perdre d'argent, ni d'emploi. Avant, on n'engageait que nos deux responsabilités* »). Parmi les enjeux à honorer dans les prochaines années, on peut mentionner la montée au capital des salariés (trois ont entrepris une démarche d'association en 2017 et trois réfléchissent toujours actuellement), la capacité de renouvellement continu (être en mesure de susciter des innovations en interne afin de maintenir

un niveau de motivation et d'émulation suffisants) et un intense travail de plaidoyer afin d'arracher le soutien des élus locaux relativement à un projet visant à intensifier l'ancrage local des acteurs de l'ESS. C'est en effet l'un des dossiers défendus par l'actuel gérant de Scopair qui s'implique depuis plusieurs années, en multipliant les responsabilités, dans la dynamisation du territoire local : implication dans un pôle de compétitivité territoriale économique (PTCE), participation à un pôle d'excellence territorial impulsé par la CCI...

On observe donc un renforcement de la dynamique d'intégration collective et de l'atmosphère coopérative qui semblaient préexister avant le passage en SCOP ainsi qu'au lancement d'innovations organisationnelles afin de concrétiser les dispositifs accompagnant cette « option de gestion ». Un état d'esprit singulier et un mode de management évolutif ont favorisé l'adoption du statut coopératif et se sont renforcés par la suite : *« Il a fallu intensifier la « culture démocratique » et donc faire évoluer la manière d'animer le collectif. Cela implique plus de temps de partage pour prendre une décision. Je m'attends à ce que les gens se projettent et anticipent les conséquences. Un nouveau poste de travail, cela impacte le budget, on doit être d'accord sur le contenu. [...] Il s'agit également de faire parler ceux qui ont le moins tendance à s'exprimer. On engage leur argent »* (gérant actuel).

### **A.3.3. Variables de contingence**

L'année 2015 a toutefois été éprouvante pour le collectif en raison d'un carnet de commandes chargé : l'ancien gérant, parti à la retraite, s'est réinvesti temporairement dans le collectif de travail mais le rythme d'activités soutenu a toutefois éprouvé plusieurs membres du collectif (arrêts maladie). Le gérant semble avoir pris la mesure de ce phénomène et a initié une réflexion sur les conditions du bien-être au travail. Elle devrait déboucher sur la constitution d'un axe dans le plan stratégique de l'entreprise. Il pourrait y avoir un lien entre les difficultés éprouvées par le collectif de travail et le plus fort degré de responsabilisation endossé par les personnes associées à l'entreprise.

## **A.4. Scopouvrage**

Scopouvrage est une SARL de maîtrise d'œuvre créée dans les années 1970. Sa transformation en Scop est la plus ancienne de notre échantillon puisqu'elle a eu lieu en 2005, au moment du départ à la retraite du dirigeant et fondateur. La moyenne d'âge des salariés au moment de l'entretien est plutôt jeune et seuls 4 des 11 salariés ont connu la transformation.

### **A.4.1. Chronologie de la TC**

#### **A.4.1.1. Phase de gestation**

La déstabilisation initiale est due au départ à la retraite du dirigeant, qui était très apprécié, très respecté pour son savoir et sa manière de diriger (avec une forte concentration des pouvoirs mais de manière diplomatique). Le terme « continuité » revient fréquemment dans les propos des salariés pour expliquer le passage en Scop, et la raison pour laquelle c'est la solution qui s'est imposée face aux plusieurs propositions de rachat par des entreprises extérieures. Cette volonté de continuité apparaît en effet très présente puisque l'ancien dirigeant a gardé un pied dans l'entreprise après son départ à la retraite : il a conservé 49% du capital pendant quelques années ainsi qu'un bureau dans les locaux et l'estime de tous, y compris des nouveaux.

La phase de gestation a été très rapide puisque l'idée est venue du comptable, le dirigeant l'a adoptée et proposée aux salariés qui l'ont acceptée sans hésiter.

#### **A.4.1.2. Phase de réalisation**

L'ancien dirigeant a proposé la direction à l'un des salariés les plus anciens, puis a réuni tous les salariés ayant au moins un an d'ancienneté pour leur faire part du projet.

*Dirigeant actuel : « ça s'est décidé entre l'ancien dirigeant, le nouveau et le comptable mais pas avec les salariés en tous cas au départ. Et les salariés ont vraiment appris le truc au moment où c'était quasi ficelé »*

*Administratrice : « je pense qu'on a tous été tout de suite emballés par ce projet. Je pense que personne n'a été contre. Toutes façons, c'était ça ou quoi ? L'entreprise aurait fermé, ça aurait été dommage. Et puis bon il aurait fallu retrouver du travail ailleurs. » « ça l'embêtait quand même de perdre ce capital salariés qu'il avait, ce petit groupe quoi, qui je pense marchait bien »*

Tous les salariés sont devenus sociétaires, le choix du nouveau dirigeant a semblé évident et la question financière n'a pas posé de problème puisque le dirigeant a dans un premier temps conservé 49% du capital et que l'activité de maîtrise d'ouvrage est peu capitalistique.

#### **A.4.1.3. Phase de stabilisation**

Le cas de Scopouvrage montre bien que la transformation peut continuer à évoluer sur le long terme (ici 10 ans), ou en tout cas que la configuration relationnelle n'est pas définitivement stabilisée. Le premier dirigeant d'après la transformation, en poste pendant quatre ans avant de partir à la retraite, a peu fait évoluer le fonctionnement de l'entreprise, au-delà de l'information et de la participation financière des salariés. Le dirigeant actuel (au moment de l'entretien) décrit sa direction comme plus moderne et plus participative, par opposition à une gestion à l'ancienne avant lui. Mais les décisions, surtout celles qui concernent le management, restent très centralisées, ce qui provoque des débats parmi les salariés :

*« Je me sens concernée, c'est-à-dire que oui je veux être informée quand il y a des décisions importantes, ça c'est logique me semble-t-il. Mais je me sens pas patronne, je suis bien contente que ce soit lui qui le fasse »*

*« On n'a pas trop notre mot à dire, sur les rémunérations, les recrutements, c'est lui qui décide. »*

Tous les salariés sont sociétaires et considèrent ce statut comme très valorisant mais il existe des tensions sur le niveau de participation aux décisions et le partage des pouvoirs : le dirigeant affirme être demandeur d'un plus fort investissement des salariés dans les prises de décisions, et évoque la difficulté pour lui de devoir remplir ce rôle sans la compensation financière qui serait la sienne dans une entreprise classique. Certains des salariés interrogés se disent pleinement satisfaits d'une certaine verticalité qu'ils voient comme bénéfique au fonctionnement de l'entreprise tandis que d'autres souhaiteraient être davantage consultés. Il faut noter également que la répartition du travail dans l'entreprise et le profil des salariés encouragent et valorisent l'indépendance, l'ambition et la prise de responsabilité. En effet, les maîtres d'œuvre dirigent chacun leur propre chantier dont ils ont la pleine responsabilité, ne faisant appel aux autres salariés que pour des conseils ponctuels ou pour une aide administrative. D'autre part, deux des cinq personnes interrogées étaient à la tête d'une entreprise avant d'être salariés chez Scopouvrage. Ces éléments sont ambivalents pour le fonctionnement de la Scop car ils créent un contexte où les salariés sont très demandeurs de prise de responsabilité, mais également de possibles tensions entre ambitions personnelles.

#### **A.4.2. Epreuves au trois niveaux de la configuration relationnelle**

##### ***A.4.2.1. Les épreuves au niveau de la gouvernance***

En raison de la taille de l'entreprise et de l'organisation du travail, la gouvernance et le management se recouvrent partiellement à travers les personnes (le seul rapport hiérarchique est celui qui existe entre le dirigeant et les autres salariés) et les lieux de discussion (réunions mensuelles où sont discutées les orientations stratégiques et la répartition du travail).

Le choix du dirigeant (au moment de la transformation puis quatre ans plus tard lorsque le premier a pris sa retraite) s'est fait de manière évidente et sa légitimité semble forte. Cependant, des épreuves récentes (baisse d'activité, licenciement d'un salarié et démission d'un autre) ont pu être source de tension, voire remettre en cause la légitimité du dirigeant. Depuis notre passage, le dirigeant a d'ailleurs quitté l'entreprise et a été remplacé par un autre salarié.

##### ***A.4.2.2. Les épreuves au niveau du management***

Les décisions de management (recrutement, licenciements, rémunération, répartition des tâches) sont très concentrées chez le dirigeant. On a relevé dans les propos du dirigeant et des salariés un contraste entre d'une part une atmosphère conviviale (moments informels et festifs fréquents, « *portes toujours ouvertes* », « *il y a plus d'échanges* », « *on se tutoie* », etc.) et des avantages appréciés par les salariés (meilleures voitures de fonction, 13<sup>ème</sup> mois) et d'autre part une hiérarchie trop rigide dénoncée par certains.

##### ***A.4.2.3. Les épreuves au niveau de la régulation collective***

Le degré d'engagement des salariés dans la coopérative est fort au sens où ils sont tous sociétaires et étaient très volontaires pour le devenir. Tous semblent également fortement investis dans leur travail. Toutefois, il existe des tensions sur le degré d'engagement pour le collectif. Ainsi le dirigeant relève un certain nombre d'incidents lors desquels les salariés ont profité d'avantages de l'entreprise pour leur bénéfice personnel (plein d'essence, restaurant) et conclut par ces mots : « *Ce sont des détails mais pour moi c'est pas cohérent avec le fait d'être actionnaire* ». Entre les salariés, les tensions semblent être davantage orientées vers la nécessité ou non d'un management participatif, entre d'une part ceux qui considèrent que le fonctionnement actuel est satisfaisant et qui apprécient le rôle du dirigeant comme nécessaire et bénéfique pour tous, et d'autre part ceux qui revendiquent une participation plus importante dans les décisions et dénoncent un certain arbitraire dans les décisions du dirigeant actuel.

### **A.4.3. Variables de contingence**

#### ***A.4.3.1. Variables de contingence structurelles***

L'activité peu capitalistique et une certaine homogénéité des profils (postes qualifiés, salaires élevés, profils ambitieux) ont rendu la réalisation de la transformation coopérative fluide et sans accroche majeure (en tout cas pour ce qui est de la reconstitution qui en est faite 10 ans plus tard par les acteurs). Mais paradoxalement, ce sont peut-être ces mêmes facteurs qui remettent en cause la stabilisation dix ans plus tard car les ambitions entrepreneuriales des uns et des autres ne sont pas toujours compatibles avec le fonctionnement coopératif.

#### ***A.4.3.2. Variables de contingence circonstancielle***

Au moment de la transformation, la bonne santé économique de l'entreprise et le carnet de commandes bien rempli ont clairement été des éléments facilitateurs. A l'inverse, la forte baisse des commandes qui est intervenue en 2012-2013 a été à l'origine du licenciement économique d'un des membres et générateur de tensions.

## **A.5. Scopmicro**

Scopmicro est un exemple de TC volontiers mis en avant par l'UrScop car c'est un cas de réussite nette pour une PME d'une cinquantaine de salariés dont l'activité est fortement capitalistique et de haute technologie et qui exporte l'essentiel de sa production. Ainsi, elle montre la possibilité du passage en statut Scop d'entreprises dont les caractéristiques peuvent sembler peu propices *a priori*. La TC est encore assez récente, datant de 2012, mais reste très vivace dans les souvenirs de ceux qui l'ont vécue. Le PDG actuel a accueilli très favorablement notre étude dans l'entreprise en voyant là l'occasion de se montrer reconnaissant vis-à-vis du mouvement coopératif et de l'UrScop en particulier qui avait apporté un soutien déterminant. Scopmicro est à l'origine une entreprise familiale créée dans les années 1970 et toujours située dans un village rural, à proximité toutefois d'une métropole régionale. Elle a embauché une dizaine de nouveaux membres depuis son passage en Scop et a un chiffre d'affaires d'une dizaine de millions d'€, en hausse de 15% environ depuis ce même événement.

### **A.5.1. Chronologie de la TC**

#### ***A.5.1.1. Phase de gestation***

La direction familiale de l'entreprise, exercée par le fondateur puis son fils, a été remise en cause peu à peu à partir de 2007<sup>13</sup> suite à l'intégration à un groupe étranger en plein développement pour lequel Scopmicro ne faisait pas office de priorité stratégique. Elle a alors été dirigée à partir de 2011 par un PDG étranger, peu présent et grassement rémunéré, perdant peu à peu la confiance des salariés. Le clivage avec le reste du groupe est devenu particulièrement net à partir de 2011 alors que les difficultés des autres entités ont abouti à l'arrêt de tout projet de développement pour Scopmicro. L'inquiétude est montée alors chez beaucoup de salariés, en particulier les futurs porteurs de projet de la Scop, sur l'absence d'orientation stratégique claire pour leur entreprise chez les dirigeants de la maison-mère. A partir de cette période, les cadres de l'entreprise ont expérimenté une grande autonomie dans le management, étant délaissés par le dirigeant en titre. Ils ont aussi réfléchi à une prise de participation dans le capital, d'abord dans l'idée d'être mieux informés au titre d'actionnaires, alors même qu'en tant que salariés, ils avaient le sentiment d'être dans l'ignorance.

#### ***A.5.1.2. Phase de réalisation***

Les dérives concernant la direction du groupe industriel étranger auquel appartenait Scopmicro ont abouti logiquement à des grandes difficultés financières. Scopmicro a été mise en redressement judiciaire fin avril 2012 tandis que les autres entités du groupe étaient liquidées et disparaissaient. Initialement, les salariés avaient grande confiance dans l'arrivée d'un repreneur, ayant fait le diagnostic d'une bonne santé intrinsèque de l'entreprise et d'une source exogène de ses difficultés actuelles. Cet espoir a été douché par le constat qu'aucun repreneur ne s'était signalé lors de la première audience au Tribunal de commerce. C'est juste après cette audience qu'un contact a été pris avec l'UrScop, l'idée étant suggérée par un des cadres ayant entendu parler incidemment du statut de Scop. Un petit groupe de 5 cadres de l'entreprise en prend alors l'initiative, malgré les avis contraires du conseiller bancaire, de l'administrateur judiciaire et de l'ancien dirigeant. L'UrScop sollicitée donne son feu vert quant à la viabilité économique du projet fin juillet et le tour de table financier est bouclé avec succès un mois après.

---

<sup>13</sup> Le fils du fondateur a finalement été écarté en 2011 et remplacé par un dirigeant extérieur.

L'association de l'ensemble du collectif au processus de création de la Scop a été une préoccupation constante des porteurs de projet. A chaque moment clé du processus, une réunion collective a été organisée et l'approbation de la poursuite du projet a été demandée. Un engagement plus formel n'a toutefois concerné que ce groupe de 5 personnes, signant un papier selon quoi ils étaient prêts à aller jusqu'au bout et remettant un chèque personnel.

Un événement impromptu a abouti finalement à souder le collectif encore plus profondément. Cet événement a consisté en l'arrivée d'un repreneur étranger, en l'occurrence un groupe industriel, qui a fait une offre attractive, y compris en promettant des primes financières aux salariés. Leur garantie du maintien de l'activité et de l'emploi sur place pour deux ans était néanmoins considérée comme peu fiable au vu du destin d'une entreprise reprise quelques années auparavant par ce même groupe industriel qui avait finalement été délocalisée.

Le résultat de cette offre alternative au projet de Scop a été une mobilisation importante de la plupart des salariés, s'engageant dans un mouvement de grève lors de l'arrivée des émissaires de ce repreneur. Parallèlement, un petit groupe de salariés a, au contraire, adhéré à l'offre du repreneur, plus intéressante pour eux que le projet de Scop, ce qui a induit des tensions durables. Finalement, la Scop a été créée en décembre 2012 suite à l'intervention du procureur de la République qui a fait appel d'un premier jugement favorable au fonds d'investissement. Scopmicro illustre donc un cas de TC réussie à l'issue d'un processus mené sur une très courte période. Mais, elle aurait pu tout aussi bien échouer sans un appel contre le jugement initial du Tribunal de commerce défavorable, ce qui est assez exceptionnel et tient sans doute à une forte volonté politique au niveau national.

### ***A.5.1.3. Phase de stabilisation***

On peut considérer qu'à l'issue des cinq années qui ont suivi le passage en Scop, la stabilisation de la TC a été effective. On en veut pour preuve la bonne santé économique de l'entreprise et le dynamisme de l'emploi et de l'activité. Un autre signe en est aussi l'apaisement des tensions provoquées par l'arrivée du repreneur extérieur pour lequel certains salariés avaient opté. Alors qu'ils n'avaient pas été associés initialement, ils le sont devenus depuis et reconnaissent aujourd'hui, pour ceux que nous avons interrogés, la bonne marche de Scopmicro depuis l'adoption du statut Scop. Les « épreuves » aux trois niveaux de la configuration relationnelle semblent donc avoir été surmontées, comme nous le verrons ci-dessous.

L'actualité de Scopmicro est occupée aujourd'hui par une réflexion sur l'opportunité d'une réorientation stratégique vers des équipements plus génériques et moins dédiés. C'est le PDG, entre autres, qui est le promoteur d'une voie consistant à sortir d'un marché de niches pour développer l'activité de Scopmicro à destination de marchés plus étendus. C'est une source potentielle de « déstabilisation » qui nous amène à faire le constat que la stabilisation n'est pas l'entrée dans un état stable des relations sociales dans la Scop de façon définitive. Le débat actuel dans cette entreprise va sans doute aboutir à une reconfiguration de ces relations qu'il serait intéressant de suivre.

## **A.5.2. Epreuves au trois niveaux de la configuration relationnelle**

### ***A.5.2.1. Les épreuves au niveau de la gouvernance***

L'UrScop a, par sa demande de donner un nom de « dirigeant pressenti », amené un des porteurs de projet à accepter ce rôle, poussé par les autres. Son ancienneté dans l'entreprise, sa compétence technique reconnue, son expérience du management d'équipe et sans doute des qualités personnelles de leadership et

d'attention aux personnes ont imposé cette personne au poste de dirigeant avec une certaine évidence. Sa légitimité nous est apparue très forte auprès de l'ensemble des personnes interrogées. Il nous a dit envisager son rôle en tant que dirigeant comme ouvert à la discussion et avec une volonté de partage de l'information, tout en assumant la prise de décision en cercle restreint parfois. Une de ses métaphores est de considérer qu'un collectif est composé de personnalités ayant des appétences différentes vis-à-vis de la prise d'initiatives et du pouvoir décisionnel, certains étant des « locomotives » et d'autres des « wagons ». Il justifie ainsi le fait de ne pas attendre toujours un assentiment général sur les décisions à prendre. Le conseil d'administration (CA) a intégré 4 des 5 porteurs de projet et reflète aussi les différents services de l'entreprise.

Une des difficultés signalées quant au changement de gouvernance a été de distinguer les décisions à prendre à ce niveau et à ne pas faire des réunions du CA des moments de discussion des problèmes techniques de l'entreprise. Le dirigeant estime qu'il faut apprendre en faisant et n'a pas d'attentes immédiates en matière de formation à la direction d'entreprise. L'association des principaux managers au CA et l'expérience d'une conduite autonome de la marche de l'entreprise depuis longtemps ont permis la mutation démocratique de s'opérer sans grandes difficultés.

Le sociétariat a été initialement très présent, avec 90% des salariés sociétaires lors de la reprise. Depuis, les salariés non-associés initialement le sont devenus, même s'il reste quelques non-associés parmi ceux qui pourraient l'être et surtout, parmi les nouveaux embauchés qui n'ont pas l'ancienneté requise.

#### ***A.5.2.2. Les épreuves au niveau du management***

Le management a d'abord dû s'adapter au fait que cinq personnes n'ont pas été reprises, deux étant trop associées à la direction précédente, deux ayant d'autres projets personnels et une seule étant licenciée pour redimensionner les effectifs aux besoins de Scopmicro. C'est une décision liée à la recommandation de l'UrScop de ne pas avoir de sureffectifs pour redémarrer au mieux en Scop. C'est ce qui a abouti également à demander un surcroît de polyvalence aux salariés. Ainsi, chacun doit être capable d'être redéployé sur un autre poste que celui dont il est titulaire.

L'organigramme n'a guère été bouleversé, avec toutefois un élargissement des responsabilités de certains des porteurs de projet de la TC, qui semblent donc avoir renforcé conjointement leur rôle dans le management et dans la gouvernance<sup>14</sup>. Nous avons vu qu'une autonomie importante existait depuis longtemps dans l'entreprise et le dirigeant de la Scop a encore étendu la participation des salariés au management. Ainsi, pour l'achat d'un nouvel ERP (logiciel intégré), des rendez-vous ont été pris avec les potentiels fournisseurs du logiciel et les salariés les plus concernés par cet investissement. La décision a été prise collectivement en associant fortement donc les salariés.

Une adaptation managériale importante a concerné aussi les rémunérations. Dans la période immédiatement après la TC, il y a eu une remise à plat de la grille des rémunérations avec le passage d'une échelle de 1 à 10 auparavant à une échelle de 1 à 3,5. Ce changement est lié essentiellement au départ des plus hauts salaires de l'entreprise suite à la TC et au relèvement des plus bas salaires décidés après la TC. Il faut signaler que les administrateurs ont voté, sans qu'il l'ait sollicitée, une augmentation de salaires du dirigeant. Enfin, des voitures de fonction et avantages en nature alloués à des personnes ont été supprimés et sont désormais attribués en fonction des missions effectuées. Les salaires, selon le dirigeant, sont dans la moyenne des salaires pratiqués dans la région. Se rajoutent à ceux-ci la participation et les dividendes, ce qui constitue des sommes assez importantes compte tenu de la haute rentabilité de Scopmicro. Enfin, des efforts

---

<sup>14</sup> Scopmicro comporte beaucoup des traits des « Scop managériales » selon la typologie que nous avons élaborée antérieurement (voir notre rapport d'études de 2015).

d'amélioration de l'environnement de travail ont été faits, tant en ce qui concerne l'achat de chaises et tables pour les repas des salariés que de l'aménagement de la salle de convivialité.

### ***A.5.2.3. Les épreuves au niveau de la régulation collective***

Le temps de réalisation très court a poussé à s'engager dans le projet de Scop sans beaucoup de temps de réflexion. La plupart des salariés ont adhéré du fait de la composition du groupe de porteurs de projets qui regroupaient l'essentiel des personnes reconnues pour leurs compétences techniques. Ceux-ci ont été les moteurs de la TC, la plupart des salariés étant plutôt des « suiveurs », Ce n'a pas été le cas toutefois au moment où un projet adverse de reprise a émergé qui a abouti à une forte mobilisation collective. Aujourd'hui encore, toutefois, des reproches concernant l'attitude trop passive de certains se font entendre, de même que l'on sent de la part de certaines des personnes interviewées un positionnement en retrait vis-à-vis d'une direction sous laquelle ils se sentent placés de façon un peu extérieure.

Les tensions avec le petit groupe, 5 ou 6 personnes, qui avaient opté pour le repreneur semblent s'être apaisées, même si les propos recueillis montrent que des ressentiments ont été forts d'un côté comme de l'autre. Du côté des partisans de la Scop, un sentiment de trahison a été ressenti vis-à-vis de ce petit groupe. Du côté des partisans du repreneur, un sentiment de mise à l'écart, voire de règlement de compte, s'est fait entendre également. L'adhésion au sociétariat récent de la part de plusieurs de ces derniers montre que les clivages tendent à s'effacer, même si sans doute les plaies ne sont pas entièrement refermées.

Le passage en Scop, avec l'identification à l'entreprise qui en a résulté, accompagné par le développement de la polyvalence, semble avoir renforcé la solidarité et l'intercompréhension dans l'entreprise. Alors que les services étaient dans des positions plutôt défensives les uns vis-à-vis des autres comme on nous l'a relaté, il semble qu'aujourd'hui une vraie volonté de coopérer s'est diffusée entre les services. C'est sans doute non sans effets sur l'efficacité globale.

### **A.5.3. Variables de contingence**

#### ***A.5.3.1. Variables de contingence structurelles***

Le collectif est marqué par une ancienneté importante, une quinzaine d'années en moyenne, un attachement à la localisation de l'entreprise et une fierté pour le produit de l'entreprise. L'histoire familiale de l'entreprise et le ressentiment vis-à-vis du fait que le fils du fondateur ait été écarté par le groupe étranger, a été aussi une variable importante facilitant le transfert de légitimité à un nouveau dirigeant pris parmi les salariés et donc issu de l'interne et non pas parachuté de l'extérieur. La culture locale haut-savoyarde mêlant un certain légitimisme vis-à-vis des pouvoirs établis et un esprit de responsabilité individuelle est une piste explicative du cheminement suivi par Scopmicro lors de la TC.

Le modèle économique reposant sur une maîtrise technologique sur des marchés de niche avec un très fort impact concernant la vente ou non d'un petit nombre d'équipements a sans doute aussi implanté un sens de responsabilité collective, avec des moments cruciaux, comme lors de la livraison du matériel, pour lesquels la mobilisation de tous est essentielle. Suite à la TC, le dirigeant nous a dit que le personnel de Scopmicro a été « obnubilé » par la vente et le fait de sortir des équipements. La compétence technique est aussi fondamentale dans la hiérarchie interne, ce qu'on retrouve dans la composition du groupe des porteurs

de projet rassemblant l'essentiel des cadres d'un service au cœur de la technologie produit. Il y a peu de personnes avec un faible niveau de qualification compte tenu de la technicité des tâches.

#### ***A.5.3.2. Variables de contingence circonstancielles***

La TC a été impactée par l'arrivée d'un repreneur faisant office de « chien dans un jeu de quilles », alors même que le projet de Scop avait été largement avancé. Celui-ci a été suffisamment solide pour continuer à rassembler la grande majorité des salariés, bien qu'une petite partie se positionne à l'encontre. Le discours des repreneurs sur la logique financière de leur offre, la perspective d'user de l'optimisation fiscale... a servi de repoussoir. Le futur dirigeant l'a critiqué vertement, ce qui a été sans doute un moment de basculement et d'instauration de sa légitimité. Mais, rien n'était joué d'avance et l'absence de réponse ferme à ces propos aurait pu changer la suite de l'histoire...

Cette impression que la TC de Scopmicro s'est jouée sur le fil du rasoir est encore plus nette quand on prend en compte que les premières décisions du Tribunal de commerce ont été défavorables au projet de reprise par les salariés. Sans une mobilisation des pouvoirs publics, sans doute au plus haut niveau ministériel, là encore, l'histoire n'aurait pas connu la même fin. Il est intéressant de noter toutefois que le même administrateur judiciaire a été impliqué par la suite dans le dossier d'Alpine Aluminium (cf. B/) en encourageant alors la solution de la TC. Cela montre que le cas de Scopmicro a amené certains à revoir leurs préjugés concernant le statut Scop.

## **B/ Alpine Aluminium : analyse d'un cas de renaissance d'une entreprise**

Afin d'analyser plus en détail un processus de transformation coopérative, nous présentons ici le cas d'Alpine d'Aluminium<sup>15</sup>, une entreprise issue des forges de Cran-Gevrier (département de Haute Savoie) et qui témoigne d'un parcours particulièrement instructif pour éclairer les potentialités d'une reprise en Scop. Après avoir synthétiquement exposé quelques données de cadrage de cette Scop dans une première partie (B1), nous présenterons dans une seconde partie (B2) le parcours historique de cette entreprise trouvant racine dans la Manufacture royale de Cran (1765) jusqu'à Alpine d'Aluminium créée en 2015. Puis, dans une dernière partie (B3), nous focaliserons l'analyse sur les enjeux, les freins et les opportunités de l'entreprise depuis son passage sous statut de Scop.

Avec Alpine Aluminium, notons qu'il ne s'agit pas ici d'un cas de transmission mais d'une reprise d'activité suite au placement de la société en redressement judiciaire. Rappelons par ailleurs (Cf. Chapitre 1) que la transformation coopérative s'opère par une métamorphose de la configuration des relations sociales caractérisable selon les trois niveaux (i) des régulations collectives, (ii) du management et (iii) de la gouvernance. Si le processus s'inscrit dans un déploiement positif, il devrait en résulter une configuration favorable à la pérennité des activités suite à sa « stabilisation ».

Dans le cadre d'Alpine d'Aluminium, ce cas de reprise nous paraît représenter un cas particulièrement intéressant de par le contraste entre deux modes de gouvernances opposés. D'un côté une approche que les anglo-saxons caractérisent de *shareholders* et qui se trouve ici particulièrement exacerbée puisqu'elle a visé non seulement une rentabilité financière de court terme mais a conduit même jusqu'à la mise en faillite de la structure. De l'autre côté, un projet de reprise en Scop visant une renaissance de l'outil de production sur un mode de gouvernance démocratique et de coopération communautaire. Cette seconde alternative qui sera validée par le tribunal de commerce en 2015 sera ici traitée sous la triple thématique de la régulation collective, des orientations et pouvoirs des managériaux et du fonctionnement de la gouvernance.

Au final, nous esquisserons ce processus de transformation coopérative toujours en cours et qui se traduit par la mise en place de nouveaux systèmes incitatifs favorable à un engagement collectif autour d'un bien commun. Cette véritable « renaissance » d'activités se révèle d'autant plus remarquable que l'épreuve de la période antérieure sous l'actionnariat AICA s'est révélée, quant à elle, particulièrement préjudiciable sur le plan industriel. Enfin, mentionnons qu'il s'agit là d'une Scop puisant ses racines dans une histoire longue de plusieurs siècles, celle de la Manufacture royale de Cran (1765).

### **B.1. SCOP Alpine Aluminium : Carte d'identité**

#### **B.1.1. Données de cadrage<sup>16</sup>**

Adresse : Cran-Gevrier (Haute-Savoie - France)

	<b>2007</b>	<b>2013</b>	<b>2016</b>
Effectifs	188	130	82
C.A. (millions d'euros)	93	38	33

<sup>15</sup> Que se trouve ici remercié fortement la direction d'Alpine Aluminium, plus largement l'ensemble de son collectif et en particulier de Grégoire Hamel pour nous avoir ouvert les portes et donné l'autorisation de mentionner synthétiquement la trajectoire de cette entreprise dans ce rapport.

<sup>16</sup> Sources : « Site officiel de la Scop, web 2017 », « Des forges à Alpine Aluminium, 2016 »

### **B.1.2. Le process de production de la SCOP**

Alpine Aluminium est spécialisée dans l'activité de la transformation de l'aluminium telle qu'elle a été mise en place au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Le process de production qui reste totalement maîtrisé en interne, est basé à 85% sur du recyclage. Il comporte quatre étapes :

- Fonderie
- Laminage
- Réalisation de disques
- Activités de laquage

#### ***B.1.2.1. La fonderie***

Lors de cette première phase, le métal est chauffé, fondu, débarrassé de ses impuretés, puis coulé sous forme de plaques qui constituent la matière de base pour le laminage.



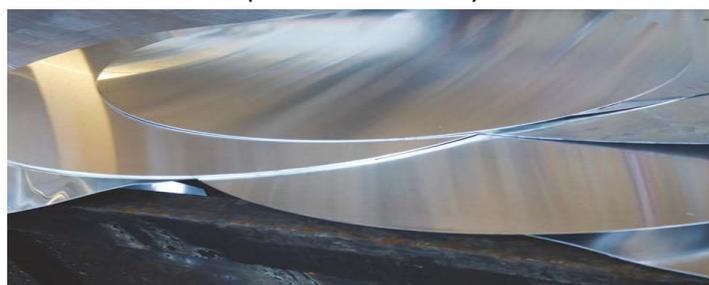
#### ***B.1.2.2. Le laminage à chaud et à froid***

Les plaques sont ensuite écrasées entre deux cylindres jusqu'à obtenir des plaques, plus ou moins fines de plusieurs centaines de mètres et enroulées en bobines.



#### ***B.1.2.3. Les disques***

Les bobines laminées sont déroulées, puis frappées - à l'image d'un emporte-pièce - afin d'en extraire des disques. Les chutes de matières issues de ce processus sont recyclées en interne.



#### **B.1.2.4. Le laquage**

La bobine est déroulée puis soumise à différents bains afin que sa matière devienne apte à recevoir, après séchage, un revêtement déposé par enduction (peinture primaire, laque, vernis, colles...).



Au final, trois types de produits sont réalisés sur le site de Cran :

- des disques en aluminium ;
- des bandes en aluminium laqué ;
- des laminés courants.

Et l'outil de production sur site est constitué :

- d'une fonderie
- d'un laminoir à chaud
- d'un laminoir à froid
- d'une ligne de laquage
- de presses de découpe

#### **B.1.2. Nature des marchés de la Scop**

Les marchés visés se décomposent en deux principales familles :

1-Disques et laminés courants en aluminium : Ces produits semi-finis sont dédiés aux marchés des articles culinaires (poêles, casseroles, autocuiseurs, friteuses...), de l'automobile (jantes, accumulateurs de freinage...) et du luminaire (lampadaire, spots...)

2-Bandes d'aluminium laqué : Cette seconde famille concerne les marchés du bâtiment (gouttière, toiture, bardage...), de la carrosserie industrielle (plaques minéralogiques...) et de l'industrie.

#### **B.1.3. Un positionnement concurrentiel solide de l'Alpine Aluminium**

La Scop reste de faible taille d'échelle comparativement aux concurrents européens qui peuvent avoir une capacité de production jusqu'à dix fois supérieure à celle de Cran. Par ailleurs, les coûts de la concurrence peuvent se révéler plus compétitifs de par la mise en place de procédé de coulée continue. Pourtant, Alpine Aluminium conserve un solide positionnement concurrentiel et a su gagner la fidélité de ses clients grâce à trois principaux avantages :

-la qualité de ses produits obtenue grâce à des étapes spécifiques d'élimination des impuretés et d'un haut niveau de savoir et savoir-faire de son collectif ;

- la taille des lots qui permet de livrer des clients plus petits et avec une forte réactivité ;
- l'intégration sur le même site des étapes de fabrication qui permet de réduire les délais logistiques.

Il découle de cette présentation synthétique des activités cinq éléments à retenir en matière de conduite stratégique de la Scop :

- Alpine Aluminium est inscrite dans un domaine sectoriel à forte intensité concurrentielle de par la nature des activités déployées. De surcroît, cette concurrence est internationale. Il n'existe en effet qu'un faible pouvoir de monopole local au profit d'Alpine Aluminium dès lors que la nature des produits réalisés permet un approvisionnement auprès des clients par d'autres fournisseurs nationaux ou internationaux.
- Ce secteur d'activité de l'aluminium de seconde fusion témoigne d'un fort degré d'intensité capitalistique et nécessite *a minima* l'atteinte d'un point mort en terme de production au regard de l'importance des actifs, notamment corporels, mobilisés.
- La nature de ce process de production nécessite donc une planification d'investissements notamment productifs conséquents afin de maintenir compétitif le site de production
- Les savoirs et savoir-faire à mobiliser sont très importants et cela pour l'ensemble du collectif et à tous les niveaux de la structure que ce soit en production ou hors production (opérateurs, techniciens, comptabilité, management, direction, etc.).
- Face aux contraintes de production, tout en restant dans une approche de direction démocratique propre au Scop, une ligne hiérarchique claire doit demeurer au sein de la structure afin d'assurer une bonne planification et exploitation de ces activités industrielles à fort degré d'exigence (sûreté, prévention des risques, qualité, maintenance, contrôle des coûts et des variations des prix de vente des inputs, etc.).

Cette présentation esquissée, analysons maintenant la transformation historique de cette entreprise.

## **B.2. De la manufacture royale de Cran à la Scop Alpine Aluminium**

Pour comprendre pourquoi le modèle de Scop a été choisi dans le cadre d'une reprise, il est nécessaire de s'intéresser au vécu de cette entreprise et aux difficultés qui l'ont poussée à retenir ce statut. Historiquement, Alpine d'Aluminium trouve naissance dans la Manufacture royale de Cran orientée sur des activités sidérurgiques liées à la production d'outils pour l'agriculture, l'armement et les ustensiles de cuisines. Le site actuel reste toujours installé aux abords du lac d'Annecy et bénéficiait dès son origine d'une source d'énergie hydraulique permettant la production de fer-blanc puis d'aluminium (le site reste toujours traversé par cette rivière du Thiou qui procurait initialement la force motrice nécessaire). Puis plus récemment, au début des années 1960, les forges trouveront de nouveaux débouchés auprès d'un important client local, le groupe SEB, pour la fabrication des fonds de casseroles de Téfal.

Le groupe Péchiney rachètera ensuite l'usine en 1977 et en restera le propriétaire jusqu'en 2003, période pendant laquelle l'entreprise prospérait mais avec peu d'investissement, les profits de la société étant le plus souvent remontés au niveau du groupe qui privilégiait l'investissement sur d'autres usines. En 2003, et pour des raisons stratégiques visant notamment une augmentation des taux de concentration au sein de la filière, nous assisterons au rachat de Péchiney par le groupe canadien Alcan. Bien que les cultures d'entreprise soient distinctes entre ces deux majors issus de l'ancien cartel mondial des « sept sœurs » de l'aluminium, la logique métier continuera de prévaloir à Cran autour d'un outil de production destiné à produire et à laminier de l'aluminium. Après une période de transition liée à une intégration en 2004-2005 au sein du groupe Novelis

France, suivra la revente des activités en 2006 à un actionnaire américain l'*American Industrial Acquisition Corporation* (AIAC) pour l'euro symbolique et par ailleurs recapitalisé par le vendeur à hauteur de 14 millions d'euros. Ce fonds n'est pas spécialisé sur la filière des métaux non-ferreux mais plus simplement inscrit dans des logiques actionnariales principalement centrées ROI (*Return On Investment*) à travers la gestion d'un portefeuille d'activités industrielles. La Compagnie Alpine Aluminium<sup>17</sup> se trouve alors confrontée de manière plus exacerbée à ces nouvelles logiques financières *via* ce fonds de retournement en *Private Equity*<sup>18</sup>. C'est durant cette phase que la Cie Alpine Aluminium connaîtra le début de sa période la plus critique de son histoire. L'actionnaire américain n'investira en effet guère dans cette usine dès son arrivée en 2006 et se lancera par ailleurs dans des choix stratégiques probablement contestables<sup>19</sup>. Cela se terminera par la mise en faillite des activités une petite décennie plus tard. Un dramatique évènement viendra par ailleurs porter « le coup de grâce » en avril 2014 lorsque l'entreprise sera victime d'une « escroquerie au président ». Cette dernière lui coûtera près d'1,3 million d'euros et engendrera un déficit de trésorerie non recouvrable. Bien que ces circonstances lui fassent perdre très peu de ses clients historiques, elles placent la structure dans une situation bilantaire critique puis au final devant le tribunal de commerce d'Annecy. Ce dernier acceptera alors « le placement de la société en redressement judiciaire pour une période de six mois » comme le soulignera Guy Kennel, qui dirigeait alors la société depuis six ans. L'objectif pour l'entreprise était alors un étalement de ses dettes. Juridiquement, le tribunal de commerce a décidé de la mise en place d'un plan de continuation dans l'optique d'une sauvegarde de l'entreprise pour lui éviter une liquidation judiciaire.

Durant cette période hautement critique, l'espoir était fondé dans la recherche de repreneurs potentiels. Descendons toutefois à un niveau plus fin pour comprendre la difficulté rencontrée : comme nous avons pu l'esquisser en partie B1, il coexiste au sein de l'entreprise deux activités très distinctes : les disques pour le culinaire et le laqué pour le bâtiment. Or, les industriels qui s'intéressaient à cette entreprise voulaient, quant à eux, ne reprendre qu'une seule de ces deux activités. Le personnel de l'usine était pourtant conscient qu'elle ne pouvait pas tenir sans l'une des deux activités. Une perspective de rachat semblait dès lors complexe à finaliser. Ce fut alors le début d'une longue période de doutes et de remise en question, tant de la part des dirigeants que du service financier et des salariés. C'est durant cette période que ces derniers ont commencé à faire entendre plus fortement leur voix et une discussion avec l'administrateur de la société s'est mise en place. Alors que l'espoir de trouver un industriel qui voudrait racheter la société -ou tout au moins un financeur- s'amoindrisait, le cabinet de l'administrateur judiciaire Robert Louis Meynet a commencé à évoquer l'idée d'un montage en Scop. Rappelons que la thématique de l'ESS connaissait durant cette période un regain de vitalité, notamment sur le plan politique. Afin de relancer des structures confrontées à de profonds dysfonctionnements, l'émergence de nouvelles pratiques en ESS se concrétisait avec la création en

---

<sup>17</sup> Nom alors donné à l'entreprise devenu simplement « Alpine Aluminium » suite au passage en Scop.

<sup>18</sup> Dans le cadre d'AICA, le Private Equity est ici un fonds de redressement/retournement. Cela désigne un investisseur plaçant une partie de ses capitaux au rachat d'une société à des fins de redressement. En contrepartie de son risque d'investissement et de l'immobilisation de son capital sur une longue période (ici en théorie), il attend un rendement sur le capital investi, généralement supérieur à celui du marché des actions cotées, compte tenu de la non-liquidité de son investissement pendant parfois plusieurs années. Il ne se contente pas d'investir mais accompagne généralement la société en portefeuille par des conseils pratiques lui permettant d'accélérer son développement et d'optimiser sa gestion. Il s'agit là d'une situation en théorie car dans la réalité et au regard d'entretiens conduits en interne auprès de différents acteurs ayant connu cette période sous gestion AIAC, le fonds de pension bénéficiait d'une opportunité importante de valorisation non pas tant de l'outil de production de la Cie d'Alpine Aluminium (bien que le parc machine n'était pas non plus à exclure) mais principalement du foncier au sein d'une zone urbaine soumise à d'intenses activités spéculatives sur l'immobilier. Rappelons en effet que le site s'étend sur environ 10.000 m<sup>2</sup> et qu'il se trouve situé dans le bassin annecien.

<sup>19</sup> Sur le plan stratégique, le plan de redressement de l'actionnaire optait pour une hausse tarifaire sur certaines familles de sa production à ses clients et par ailleurs sans pour autant réinvestir dans l'entreprise. Contrairement aux anciennes périodes, notamment sous contrôle du groupe Pêchiney, cette stratégie ne laissait entrevoir guère de perspectives.

2012 du poste de Ministre délégué à l'ESS en la personne de Benoît Hamon<sup>20</sup> puis, peu de temps après par l'adoption en juillet 2014 de la loi ESS favorable à de nouvelles pratiques de développement durable local.

Sur le plan des faits, un des éléments qui conforteront également la décision de montage en Scop sera la visite de SET Corporation, une Scop voisine de Haute-Savoie à haut contenu technologique ayant connu des difficultés assez similaires avec leurs actionnaires, un fonds privé ayant peu investi dans la structure. Cette dernière sera reprise par les salariés en Scop en décembre 2012 et connaîtra depuis une reprise de ses activités et une position bilantaire positive. Bien que les activités de ces deux sociétés soient très distinctes en de nombreux points (secteur d'activité non comparable, différences dans la structure de qualification de la main d'œuvre, nature des clients, taille d'échelle recherchée, etc.), la réussite de la reprise de SET par leurs salariés représente incontestablement un élément important -ne serait-ce que symboliquement- dans la volonté du collectif de Cran-Gevrier de reprendre lui-aussi l'activité en Scop. Notons que SET partage également un effectif relativement similaire à celui d'Alpine Aluminium et que son dossier de reprise avait été pareillement suivi par Maître Meynet.

Politiquement, sous le gouvernement Valls, Martine Pinville, chargée d'Etat du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'ESS, de même que la Région, favorisera alors les négociations afin d'obtenir un accord (économie-gouvernement, 2017). L'objectif était de faire un exemple au niveau national d'une aide venant de l'Etat pour une action territoriale en faveur d'une entreprise symboliquement et historiquement majeure de la Haute-Savoie.

Un point de première importance dans la transformation réussie de la société a également été le soutien par l'UrScop qui, selon les dires de la direction, l'a aidée avec grande efficacité dans le montage, notamment financier, du dossier. A titre indicatif, soulignons que l'apport du mouvement Scop a été près de quatre fois celui des salariés dans le montage financier. Ceci favorisera un effet levier auprès des banques avec un montage financier global au final d'environ une dizaine de millions d'euros. Cette entreprise se verra alors repartir en Scop, ce qui conduira les différentes instances, y compris au niveau ministériel en matière d'ESS, de tirer un bilan positif et hautement symbolique de cette opération réussie.

Cela se fera toutefois à travers différentes phases de profondes déstabilisations. La gestation n'aura nullement été ici d'une grande simplicité, non seulement en matière de régulation collective, mais également de management et de gouvernance. C'est ce qu'il nous convient dorénavant d'étudier.

### **B.3. Alpine Aluminium : un cas d'école d'une renaissance sous forme de coopérative**

Au regard de cette rapide rétrospective, la société Alpine Aluminium apparaît ainsi avoir subi de nombreux changements de gouvernance qui correspondent à trois phases majeures de son évolution.

#### **B.3.1. De sa création à la fin des années 1970**

De ses origines à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux années 1970, elle sera principalement gouvernée pour elle-même et en favorisant son propre bénéfice. Cette entreprise de plusieurs siècles traversa ainsi les temps en parvenant à s'adapter aux évolutions historiques. Puis, plus proche de nous, durant les années 1960 et 1970, les forges témoigneront d'un développement sans précédent de ses activités allant jusqu'à compter plus de 600 personnes sur site.

---

<sup>20</sup> Signe que le statut Scop relève d'un intérêt économique croissant, le nouvellement nommé Ministre de l'Industrie, Emmanuel Macron, réalisera, quant à lui, sa première visite en septembre 2014 dans l'entreprise ACOME, première Scop industrielle de France par sa taille et son chiffre d'affaires.

Notons qu'une coopération inter-entreprises toujours d'actualité s'est mise en place à partir de 1961 lorsque les forges ont proposé à une nouvelle, à l'époque, entreprise du nom de Téfal d'implanter ses activités industrielles à proximité de Cran, sur la commune de Rumilly. Ce client est resté dès lors présent jusqu'à nos jours dans l'achat des disques d'aluminium pour confectionner divers ustensiles de cuisine et s'est révélé être un précieux soutien lors de l'instruction du dossier de reprise par les salariés : celle de la garantie d'un client stable pour Alpine Aluminium. Mais revenons aux années 1970.

### **B.3.2. Du rachat en 1977 par Péchiney au rachat par AIAC**

Suite à son rachat en 1977 par Péchiney, son entrée dans un grand groupe français place les forges dans une mise en concurrence interne avec les autres filiales du groupe<sup>21</sup>. C'est, dès lors, l'intérêt de Péchiney qui sera privilégié au fur et à mesure de son évolution. Bien que placées sous le signe d'une organisation très hiérarchisée et pilotée de manière relativement opaque par le siège parisien, ces années 1970 resteront fastes avec le bénéfice d'un environnement social protecteur pour l'ensemble du personnel des forges. Tel est l'un des résultats constatés suite à une série d'entretiens conduits auprès de différents acteurs d'Alpine Aluminium en 2015 (ouvriers, syndicalistes, cadres, etc.) sur cette question. Durant cette période Péchiney, nous pouvons toutefois distinguer différentes phases dans la vie du groupe, passant notamment d'un statut privé à public en 1982 pour des raisons politiques et financières, puis retournant dès 1995 en statut privé. La propriété financière continuera dans cette voie de l'instabilité puisque le groupe sera racheté par Alcan en 2003, puis ce dernier de nouveau par le géant mondial Rio Tinto une poignée d'années plus tard. Rachetée à nouveau par deux fois, et comme nous avons pu l'esquisser précédemment, le site de Cran-Gevrier se retrouvera au final repris par le fonds AIAC en 2006 puis se trouvera en situation de pertes à hauteur d'environ 1,5 million d'euros par an à partir de 2012. Face à cet état critique et jusqu'à la décision de reprise par les salariés, la phase de gestation passera en 2014-2015 par de longs mois de travail pour parvenir à convaincre l'ensemble des parties prenantes de la pertinence du projet au final retenu (salariés, banques, avec une levée de fonds d'environ 10 millions d'euros à injecter, collectivités, tribunal). Ce projet se trouvera validé sur la base d'une reprise par 65 salariés des forges sur décision rendue par le tribunal de commerce le 15 juillet 2015.

### **B.3.3. La reprise sous statut Scop**

La troisième phase sous statut SCOP débutera alors et éclaire jusqu'à présent les deux premières phases de la transformation coopérative à savoir (i) celle de la gestation du projet sous fort régime d'instabilité puis (ii) de sa réalisation. Elle se traduit par la présence d'une majeure partie des salariés-associés détenteurs du capital de la structure. Comparativement aux périodes précédentes, le mode de gouvernance s'en trouve logiquement profondément modifié. Auparavant, les salariés pouvaient avoir le sentiment de travailler principalement pour répondre à des logiques actionnariales. Dorénavant, ils sont en situation d'acteurs et détenteurs de la structure. Leur investissement humain et financier trouve dorénavant davantage de sens dans le travail mais implique aussi un esprit d'engagement et une implication directe dans la conduite de leurs activités. Entre autres, nous retrouvons ici les travaux de Joule et Beauvois (1998), Y. Duport (2013), S. Dameron (2005), S. Gand et B. Segrestin, (2012) pour éclairer ce nouveau potentiel mais aussi les difficultés

---

<sup>21</sup> Le rapprochement entre le site des Forges et Péchiney, un des *majors* mondiaux historique de l'aluminium, s'est fait progressivement pour aboutir à une intégration totale du site dans le groupe en 1983. Depuis 1864, la famille Roux de Bézieux, propriétaire des Forges faisait partie des administrateurs de la société Henry Merle, devenue Compagnie des produits chimiques d'Alais & de la Camargue, et Alfred Rangod Péchiney & compagnie en 1877. C'est à ces liens forts que l'on devra l'introduction de l'aluminium aux Forges. Jean Roux de Bézieux, dernier président des Forges de Crans, en sera l'administrateur de 1955 à 1971. C'est précisément en 1968 que les Forges deviendront une filiale du groupe Péchiney puis en 1983, le site sera totalement absorbé (source : adapté d'après « Des forges à Alpine Aluminium » 2016 / Goncalves, 2010).

à dépasser pour opérer une transformation coopérative réussie. Le changement n'est pas aisé, la source du pouvoir étant dorénavant dans la main des salariés-associés. Dans le cadre d'Alpine Aluminium, même si de nombreuses tensions et interrogations émergent dès la phase de gestation puis de réalisation, durant l'actuelle phase de stabilisation elles continuent, à un moindre degré cependant, de perdurer que ce soit au niveau opérationnel comme à celui de l'orientation stratégique, à en juger selon certains entretiens.

Mais que signifie un engagement ? Selon Y. Duport (2013), le degré d'implication dans une organisation dépend de plusieurs composantes. L'auteur en caractérise trois : une implication affective<sup>22</sup>, calculée et normative. La première fait référence à un attachement émotionnel et à une identification de l'individu à l'organisation : il s'implique parce qu'il le veut. Le deuxième fait référence à la connaissance que l'individu a des coûts associés à son départ de l'organisation. L'individu s'implique parce qu'il y a intérêt. La dernière traduit un sentiment d'obligation, qui pousse l'individu à continuer à travailler dans l'organisation, par loyauté ou par devoir moral. L'individu s'implique parce qu'il le doit. Dans le cadre des Scop, cette implication des travailleurs est un des leviers centraux de la réussite du projet, non pas seulement durant sa phase de gestation et de réalisation, mais aussi celle de stabilisation. Quant au niveau des régulations collectives et de la relation d'emploi en particulier, elle peut entraîner des conséquences positives (comme une meilleure performance au travail par exemple) ou négatives (comme le stress ou la baisse de la performance). Les recherches conduites par Y. Duport (2013) en matière d'implication des salariés-associés dans les Scop, attestent alors que ces implications sont supérieures dans les structures coopératives. Face à ces mutations qui impactent tant les régulations collectives que les formes de management et de gouvernance, la direction ne doit plus tant être une direction verticalement hiérarchisée qu'une direction ayant une vocation de « guide » au sein d'un collectif pluriel et qui se doit d'être unifié autour d'un projet commun. Nous pouvons ici nous risquer à une analogie avec les réseaux d'entreprises : à un niveau plus interne, on trouve une stratégie semblable à de la loyauté développée par W. Ouchi (1982), où l'ensemble des personnes formerait un collectif plus efficace dès lors que l'engagement serait loyal et pleinement pris en compte par une hiérarchie coopérative. Cette coopération sous statut Scop est rendue particulièrement efficace grâce au droit de vote et au partage de l'excédent net de gestion, ou plus simplement grâce à l'engagement des salariés-associés permis par le statut. Nous pourrions en cela reprendre le terme de S. Dameron d'une stratégie non pas de « coopération complémentaire », telle qu'on peut souvent la constater au sein d'entreprises aux statuts classiques, mais bien ici d'une « coopération communautaire » favorable et nécessaire à la transformation coopérative.

Selon S. Dameron, cette coopération communautaire s'articule autour de l'identité, de la ressemblance et de l'appartenance à un groupe. L'identité individuelle se construit grâce à la socialisation, et celle-ci permet l'acceptation d'un membre par le reste du groupe. Dans ce groupe communautarisé, les individus respectent alors des valeurs de loyauté, de respect et éprouvent de la fierté autour d'objectifs partagés et sur la base d'une identité sociale commune. Nous retrouvons ce principe de coopération communautaire dans un autres cas d'étude, par exemple avec la Scop Alma situé à Saint Martin d'Hères, où les salariés de la Scop se nomment eux-mêmes des « Almatiens »<sup>23</sup>. Dans ce type de structure, le PDG ou l'exécutif revêt alors davantage une fonction de « catalyseur » des forces vives plutôt que de chef.

---

<sup>22</sup> Pour plus de précision sur cette question, nous renvoyons le lecteur à la lecture de Castel D., Lemoine C., Durand-Delvigne A. (2011).

<sup>23</sup> Voir notre présentation dans O.Boissin *et alii* (2016). Son implication dans la dynamique territoriale est évoquée également dans la partie 2 de ce rapport.

**Figure B3-3 : Caractérisation de la coopération complémentaire versus communautaire**

	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
<i>Fondement</i>	Calcul stratégique	Identité sociale
<i>ATTRIBUTS</i>	- Intérêts individuels - Division du travail - Engagements internes	- Objectifs communs - Appartenance au groupe - Interaction avec des groupes externes
<i>Processus</i>	Négociation	Socialisation
<i>Ambivalence de la dynamique coopérative</i>	<i>La coopération complémentaire tend vers la constitution de réseaux de confiance, et donc vers de la coopération communautaire</i>	<i>La coopération communautaire tend vers la différenciation des membres du groupe et donc vers de la coopération complémentaire</i>

Source : Dameron, S. [2005]

Nous émettons ici l’hypothèse que, si Alpine Aluminium affiche depuis sa reprise une croissance et de nouvelles embauches alors même que l’équation financière reste tendue, c’est qu’elle a su, par le biais de son nouveau statut juridique, trouver un mode de gouvernance à sa mesure. Plus largement, sa transformation coopérative s’est construite par la conjonction d’une triple dynamique de régulation collective, de formes de management et de gouvernance autour d’un objectif commun à atteindre. Comme mentionnée auparavant, l’assistance active de l’UrScop s’est révélée centrale, notamment dans les phases de gestation et de réalisation de la transformation coopérative.

Sur le plan du management et de la gouvernance, nous pouvons relever dans le cadre d’Alpine Aluminium le choix d’une direction alors collégiale constituée de trois dirigeants historiques et aux compétences complémentaires au sein de la structure. Historique, complémentaire et partageant également un haut niveau de confiance vis-à-vis de l’ensemble du collectif de la structure<sup>24</sup>.

(i) historique, du fait qu’ils connaissaient en profondeur les différentes phases d’évolution de la structure et notamment les principales sources de dysfonctionnements tant opérationnels que stratégiques de l’entreprise depuis sa période notamment de contrôle par l’*American Industrial Acquisition Corporation (AICA)* en 2006 ;

(ii) complémentaire du fait que les profils de cette direction collégiale couvrent les trois domaines vitaux de toute entreprise industrielle, à savoir :

-Grégoire Hamel, alliant à la fois une forte compétence et culture d’ingénieur mais aussi connaissant de longue date l’ensemble de la problématique commerciale de l’entreprise pour y avoir exercé depuis de nombreuses années la fonction de responsable commercial ;

-Sophie Célestin, directrice financière ayant une solide connaissance de l’ensemble des données comptables et financières de la structure, et elle aussi, sur une longue période.

- Clément Hiesse au poste de directeur industriel, avec une maîtrise éprouvée de l’outil de production d’Alpine d’Aluminium, de ses forces et faiblesses et, plus largement et de même que Grégoire Hamel, en tant

<sup>24</sup> Et, sur le plan des faits, cela se constatera dès le premier franchissement de la barrière d’entrée sur le site de Cran.

qu'ingénieur ayant occupé plusieurs hautes fonctions dans la conduite d'activités industrielles d'autres entités de grands groupes.

Sur la base de ces trois expertises et d'un collectif qui parviendra progressivement à se souder autour du projet de reprise en Scop, la transformation coopérative pouvait alors avoir lieu. Même si encore en phase probablement plus de réalisation que de véritable stabilisation -mais une entreprise est-elle destinée à la stabilité ?-, la TC se révélera féconde et ambitieuse, ce dont témoigne ce nouveau départ des Forges depuis 2015. Dorénavant, la problématique actuelle n'est plus celle de la gestion passée sous l'actionnaire AIAC. Cette dernière visait non explicitement évidemment mais très probablement, la valorisation d'une importante superficie immobilière<sup>25</sup> dans le bassin d'Annecy acquise pour un euro symbolique. L'objectif de la direction actuelle est tout autre et quelque peu plus difficile : elle doit parvenir dans le cadre de cette transformation coopérative à :

(i) souder un collectif ayant connu d'intenses épreuves économiques et sociales. Ces dernières ayant été particulièrement critiques sous période AIAC, comparativement à la période Péchiney souvent relatée par les « anciens » comme stable et confortable du fait de la protection que conférait l'appartenance à ce grand groupe ;

(ii) parvenir à déployer des stratégies d'investissement en adéquation avec les nouveaux objectifs de la Scop. Ils sont multiples et reposent notamment sur la présence de carnets de commandes (potentiels ou réels) étoffés alors même que les contraintes financières de l'ensemble des parties engagées continuent de peser fortement sur cette Scop qui n'en est qu'à ses premières années d'existence.

La TC détient toutefois de solides atouts pour parvenir à relever ces défis, c'est-à-dire consolider cette troisième phase de stabilisation sous ce statut inscrit dans le domaine de l'ESS. Il est parfois souligné que ces statuts sont sources de rigidités comptables, réglementaires et de management. Sans doute, mais ce serait là omettre qu'ils sont aussi garants d'une forte stabilité des structures (cf. Chapitre 4) et ceci grâce à une adhésion plus forte des collectifs, à un sens retrouvé du travail, à une satisfaction élevée et l'adhésion à un bien commun, et grâce aussi aux capacités financières mises en réserve (Castel *et alii*, *op. cit.*). Tel que le montrent les travaux de M. Chevallier, « La rigidité peut en fait être appréhendée comme un avantage autour de la notion de stabilité » (Chevallier, 2013, p. 12), une stabilité qui est fondée sur une confiance entre les acteurs concernant les objectifs et les valeurs autour d'un projet partagé.

#### **B.4. La transformation coopérative : un chemin à haut potentiel mais semé d'embûches**

En amont même de la phase de gestation, de lourdes négociations dans un contexte de forte instabilité ont eu lieu pour décider du chemin à prendre. Afin de conduire l'entreprise dans la voie de la reprise par les salariés, les négociations se sont alors conclues par la signature d'un pacte syndical entre les salariés repreneurs et les représentants syndicaux. Cela a modifié la convention collective, comme par exemple une réduction significative des jours de RTT. Ces efforts se révéleront certes positifs sur le plan de la faisabilité du projet à conduire mais porteront, dans le même temps, atteinte à une adhésion de l'ensemble du collectif d'Alpine Aluminium. Un nombre non négligeable de salariés décideront par exemple de se retirer du projet. Leur proximité de l'âge de la retraite et le choix alternatif de partir avec des indemnités de licenciement l'expliquent aussi en grande partie. Il en découlera logiquement de multiples tensions et problèmes tel celui de la gestion des compétences du fait de la perte de savoirs et savoir-faire qu'il convenait de solutionner. Ces activités industrielles nécessitent, en effet, le plus souvent de hauts degrés de qualification sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques (opérateur, technicien, haut management). C'est particulièrement vrai pour Alpine

---

<sup>25</sup> Et, de manière plus secondaire, de la valorisation du parc machine des Forges.

Aluminium dont le parc de machines, pour certaines anciennes, nécessite un savoir acquis sur le tas et par expérience. De nouvelles solutions seront toutefois trouvées afin de permettre les nécessaires « passages de relais » sur la base de plan de la formation innovant entre acteurs<sup>26</sup>. Une fois ce type de problèmes résolu, d'autres problèmes internes ne manqueront toutefois pas de ressurgir : gestion des salaires, de la hiérarchie, de l'organisation du travail, des choix stratégiques à opérer, des asymétries d'information sur ces choix, etc. Ces éléments ressortent clairement au sein des entretiens malgré l'adhésion forte au projet pour la grande majorité des personnels interviewés.

Précisons quelques points pour éclairer ces types d'interrogations.

-Sur les questions de pouvoir de gouvernance, rappelons dans un premier temps que le CA est élu par les salariés associés. Cependant, dans l'esprit de certains salariés, leur participation allait faire d'eux leur propre patron. Or, malgré l'actionnariat salarial, une entreprise industrielle de cette taille nécessite une organisation hiérarchique clairement définie. Grégoire Hamel est donc nommé PDG de la société et possède les mêmes responsabilités qu'un PDG « classique ».

Pour ce qui est des grilles de rémunération, celles-ci ont été votées par tous les salariés : le poids du vote est le même pour tous. Avec l'historique financier critique de l'entreprise, les salariés peuvent ainsi travailler 39h tout en étant payés 35h. Ces efforts volontairement consentis se révéleront salvateurs et contribueront à remettre l'entreprise dans la voie du redressement. Malgré ça, la rentabilité n'est toutefois pas toujours au rendez-vous et peut provoquer une certaine désillusion chez certains vis-à-vis du retour attendu en matière de « part travail ». La solidarité doit alors rester une valeur directrice fondamentale afin de pouvoir conduire à bien cette aventure collective dans le temps. Tout cela par des acteurs souvent devenus plus exigeants de par l'importance de l'engagement qu'ils ont accepté de prendre dans ce montage en Scop. Certes, la patience n'est pas inutile pour une Scop qui n'a vu sa création qu'en 2015...

-Cette gouvernance partagée peut également s'accompagner d'autres difficultés qu'il convient de ne pas sous-estimer : il peut être difficile pour certains salariés d'Alpine Aluminium de se départir du schéma traditionnel selon lequel un patron « décide » et les ouvriers « exécutent ». Cela apparaît d'autant plus vrai qu'une certaine nostalgie de la période Péchiney peut rester présente dans l'esprit de certains acteurs, ce que laissent apparaître des entretiens. Par ailleurs, cette façon de penser peut-être renforcée par l'idée qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires pour prendre part à la gouvernance de l'entité.

-Par ailleurs, mentionnons la présence d'un risque lié à la structure organisationnelle de la Scop. La démocratie représentative étant au fondement du processus coopératif, elle n'est pas sans poser quelques problèmes de gestion de la représentativité. Braconnier et Caire ont ainsi relevé le phénomène suivant : « Au fur et à mesure que la taille de la structure augmente, la démocratie directe devient plus difficile à pratiquer ce qui nécessite de développer une démocratie représentative » (2009, p. 74). Le fonctionnement démocratique est donc toujours présent, mais sous un aspect différent qui ne permet pas à chacun de s'exprimer directement. Cette exigence démocratique doit également être éclairée à son niveau stratégique. Braconnier et Caire notent alors qu'« il peut y avoir une double opposition, entre transparence et partage démocratique et confidentialité stratégique du développement [...], et entre le temps long de la démocratie et le temps court de la réactivité économique » (*ibid.*, p. 76). On peut donc voir à quel point il est difficile de soutenir le principe démocratique lorsqu'il est confronté à des exigences entrepreneuriales fortes ce qui est en partie le cas avec Alpine Aluminium.

---

<sup>26</sup> Ici, *via* l'association des forges de Cran où le personnel ayant quitté le projet vient régulièrement assurer des plans de formations. Une fidélité à la structure perdure ainsi.

Enfin, les travailleurs peuvent être impliqués dans l'entreprise, non pas par croyance dans les valeurs de la coopérative mais par intérêt : si un travailleur s'implique, l'entreprise devient plus efficace et productive, et dégage plus d'excédents nets de gestion, ce qui implique une meilleure rémunération du travailleur. Mais aussi des comportements qui ne seront peut-être pas partagés par l'ensemble du collectif.

-Un dernier effet négatif complémentaire et qui ne doit pas être sous-estimé est celui d'un possible risque accru d'accidents du travail par une sur-motivation conduisant à des pratiques pouvant manquer de prudence. Un exemple nous a ainsi été rapporté au sein d'Alpine Aluminium.

L'ensemble de ces limites dans le processus de la transformation coopérative n'ont rien d'hypothétiques sur le fonds et il convient de les prendre sérieusement en compte. Certains entretiens s'inscrivaient d'ailleurs explicitement dans ce sens.

### **B.5. Le primat de la confiance au sein du collectif**

Derrière ces multiples possibles difficultés, se trouve finalement la question de l'adhésion du collectif au projet. Plus précisément, comment parvenir à l'adhésion de l'ensemble des acteurs dès lors que les statuts diffèrent sensiblement au sein du collectif de la Scop ? Un des risques liés aux Scop ne se situe-t-il pas en effet au niveau d'un manque possible d'implication de certains acteurs ? Le fait qu'une partie du résultat de l'entreprise soit redistribuée aux salariés-associés peut en effet les amener à ne pas s'impliquer comme ils le devraient.

Par ailleurs, un salarié-associé impliqué dans son travail ne le sera pas forcément dans ses activités de sociétaire. Une des raisons repose sur le fait que certains acteurs ont des difficultés à endosser cette compétence de gouvernance. « Une direction collégiale est déjà en place, est-ce à nous à décider des grandes orientations stratégiques ? ». Cette remarque est apparue à plusieurs reprises lors des entretiens conduits. Il peut en découler une implication « en creux » dans la cadre de notre grille analytique relative non seulement au troisième niveau de la gouvernance, mais également au second niveau du management.

Un autre écueil n'est pas non plus à écarter : celui de quelques sociétaires tellement impliqués dès l'origine du projet qu'ils pourraient se considérer comme hiérarchiquement supérieurs aux non-sociétaires. En termes de cohésion du collectif, des lignes de fractures peuvent alors trouver ici un ancrage peu constructif et potentiellement durable entre membres de la Scop. Au final, il peut demeurer un certain nombre de conflits entre deux catégories de salariés notamment, mais pas uniquement. Notons que cette sur-implication peut avoir un autre facteur de risque : la nécessaire contrepartie d'une l'implication individuelle<sup>27</sup>. Il faut alors garder une vigilance sur l'importance du projet collectif qui doit demeurer le noyau fondateur à privilégier. C'est l'un des autres défis posés à la direction des entreprises coopératives, tel que le soulignent les travaux de Gand et Segrestin sur cette question (2012). Afin de parer à ces types de risques, et dans la lignée historique des travaux de Mauss (1923) relatifs à la confiance et au don, nous gagnons à retourner aux travaux de Veyer et Sangiorgio (2006) qui peuvent se résumer ainsi : à travers l'entrée d'un individu dans la Scop celui-ci reçoit un don de la société et l'accepte. C'est un contrat de confiance dont il s'agit. L'individu rend alors ce don en mettant ses compétences propres au service du collectif. Il met ainsi en place un contrat de long terme qui assure la réciprocité et construit la confiance entre la Scop et individu. Il faudra peut-être attendre la consolidation de l'actuelle phase de stabilisation pour constater cette dynamique au sein d'Alpine Aluminium.

---

<sup>27</sup> Nous retrouvons ici une des conclusions d'Y. Duport (2009) sur les possibles conflits contraires aux valeurs de bonne entente prévalant dans le fonctionnement d'une Scop : une sur-implication peut conduire à une demande de contrepartie. Si la contrepartie n'est pas perçue par le travailleur, il peut alors chercher à se démarquer, à ne faire « que » son travail, sur le plan opérationnel par exemple, et non pas en matière de management ou de gouvernance.

Pour l'heure, ce double processus où la Scop accepte les projets individuels et réciproquement, l'individu accepte de profiter au collectif, n'est pas évident à constater au regard des entretiens conduits mais peut-être est-il en réalité déjà « enchâssé » au sein des multiples régulations collectives de la Scop ?

## B.6. Conclusion

Après avoir été racheté par de grands groupes industriels, les Forges sont passées pour l'euro symbolique sous le contrôle d'un fond d'investissement en 2006. Avec ce nouvel actionnaire, l'*American Industrial Acquisition Corporation*, elle devient la « Compagnie Alpine d'Aluminium ». Avec ce rachat et sous un mode de gouvernance fortement actionnarial, l'entreprise a connu de nouvelles difficultés et a été placée huit ans plus tard devant le tribunal de commerce. Mais, c'est finalement grâce à ces difficultés qu'une volonté collective de profonds changements organisationnels et de nouvelle gouvernance est parvenue à émerger. Si nous tentons de les caractériser, cela passe par une nouvelle problématique dans la conduite des activités par des salariés-actionnaires. Cela implique de nouveaux points de vue et des rapports sociaux inédits pour continuer à faire vivre l'entreprise. Non sans difficultés, c'est ce dont parviendra à témoigner depuis 2015 Alpine Aluminium à travers différentes phases de gestation, de réalisation et de stabilisation des acquis tant en matière de régulation collective, de management que de gouvernance. Telles les forges de Cran, à la fois d'une remarquable historicité et d'une extraordinaire modernité, la TC à la naissance d'Alpine Aluminium est loin d'être un long fleuve tranquille...

## B.7. Eléments bibliographiques (Alpine aluminium)

- Alpine Aluminium, « *Des forges à Alpine aluminium* », plaquette de communication, 2015
- Bert, D. « *Compagnie alpine d'aluminium : la doyenne sauvée par la SCOP* ». *La tribune*. [En ligne] 15 juillet 2015. [acteursdeleconomie.latribune.fr](http://acteursdeleconomie.latribune.fr).
- Braconnier, P., Caire, G., « *Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale* », *Marché et organisations*, 2009, n°9, p. 67-88
- Bouchet, S. « *Cran-Gevrier : La Compagnie Alpine d'Aluminium placée en redressement judiciaire* ». *ledauphine.com*. [En ligne] 3 12 2014.
- Chevallier, M., « *Le statut coopératif : un stabilisateur garant de l'entreprise comme institution* », *Revue Française de Socio-Economie*, 2013, n°12, p.231-242.
- Castel, D., Lemoine, C., Durand-Delvigne, A., *Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2011, no 13-2
- Dameron, S., « *La dualité du travail coopératif* ». *Revue française de gestion*, 2005, no 5, p. 105-120.
- Duport, Y., « *Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production* ». *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*3/2009 (N° 55), p. 25-30, 2009. [Economie.gouv.fr](http://Economie.gouv.fr).
- M. Pinville en déplacement en Haute-Savoie, autour du commerce et de l'ESS. [En ligne] 17/2/2017.
- Gand, S., Segrestin, B., « *Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives: Discussion de quelques idées reçues* ». *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, p. 413-437, 2012.
- Goncalves, A. « *Péchiney, l'histoire mouvementée d'un ex-champion national* ». *Les Echos.fr*. [En ligne] 5 8 2010.
- Mauss, M. *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, 1923, p. 30-186
- Meynet, R.L. « *Reportage SCOP Alpine Aluminium* ». [En ligne] 17/2/2017. <https://www.youtube.com/watch?v=mcVTZTnAlqg>.
- Montblanc Officiel. *Vue d'ici : Alpine Aluminium*. [En ligne] 1/2/2017. <https://www.youtube.com/watch?v=BpfHbk6qO2A>.
- Ouchi, W., « *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley ». Traduit en français « *Théorie Z: faire face au défi japonais.* », Inter éditions, 1982/2015.
- Transmea « *Financer la reprise d'entreprise par les salariés* ». Disponible sur [transmea.coop](http://transmea.coop), consulté le 25/05/2015.
- Veyer, S., Sangiorgio, J., « *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi* ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2006, vol. 5, no 2, p. 89-102

## C/: Analyse synthétique des résultats

En guise de bilan de ce chapitre 2 consacré à nos études de cas et aux résultats que nous en tirons quant à notre cadre d'analyse, nous proposons un tableau reprenant les six cas au regard de ce que nous appelons le travail d'association d'une part, et le travail d'adaptation d'autre part (cf. chapitre 1).

**Tableau 2-C : Synthèse sur l'association et l'adaptation dans les six cas**

	<b>Travail d'association</b>	<b>Travail d'adaptation</b>
	Processus complexe de transformations réciproques des membres par l'entreprise et de l'entreprise par ses membres.	Identification récurrente d'un positionnement de marché apte à générer des revenus autonomes.
<b>Alpine Aluminium</b>	<p><b>Enjeu de la reprise</b> : survie de l'entreprise dans un contexte de forte incertitude.</p> <p><b>Cohésion du collectif</b> : non acquise et pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Notamment discussions sur le temps de travail et la répartition des bénéfices.</p>	<p><b>Adaptation des conditions de travail et des avantages sociaux</b> : « sacrifices » consentis au regard du « pacte social Péchiney ».</p>
<b>Scopbâtiment</b>	<p><b>Enjeu de la transmission</b> : la TC vise à donner le pouvoir et les responsabilités aux salariés (contexte : les dirigeants de l'association se désengagent)</p> <p><b>Mettre en cohérence</b> les objectifs sociaux de l'entreprise (entreprise d'insertion), son statut et son management (vers plus de démocratie et de participation des salariés)</p> <p>« <b>Empowerment</b> » : processus d'information et d'implication des salariés dès le début du processus de TC très réfléchi, ce qui a permis aux salariés de s'approprier les débats sur les statuts.</p> <p><b>Difficulté possible</b> : faire adhérer l'ensemble des salariés au sociétariat (certains ne semblent pas le souhaiter ou prétendent ne pas avoir les compétences politiques)</p>	<p><b>Conjoncture économique incertaine</b> : le carnet de commande n'est pas rempli à l'avance (et ce, avant même la TC) ce qui est source de stress</p> <p><b>Lien entre le statut et l'activité économique ?</b> Encore trop tôt pour le dire</p>

<p><b>Scopmenuiserie</b></p>	<p><b>Enjeu de la transformation</b> : transmission (très) anticipée, pour pérenniser l'emploi et l'outil de production après le départ des gérants.</p> <p><b>Forte prégnance des « valeurs »</b> de démocratie et coopération qu'il s'agit pour les gérants de transmettre aux salariés dans le temps long (10 ans)</p> <p><b>Processus d'apprentissage</b> : pour le gérant, apprentissage des décisions partagées, des discussions autour de la stratégie qu'il avait l'habitude de déterminer seul.</p> <p><b>Difficulté possible</b> : trouver un gérant pour prendre la suite parmi les salariés</p>	<p><b>Impact positif de la TC sur la situation économique</b> : les décisions d'investissement et d'embauche prises collectivement s'avèrent fructueuses, le nouveau statut des salariés accroît leur investissement dans le travail.</p> <p><b>Contraintes de l'environnement concurrentiel</b> : toutefois, les salariés s'assurent une marge de manœuvre en conservant les résultats en réserves et en maintenant des écarts de salaires réduits.</p>
------------------------------	---	--

<p><b>Scopair</b></p>	<p><b>Enjeu de la transmission</b> : la TC vise à conserver une certaine stabilité au moment du départ à la retraite de l'ancien gérant (en particulier, une préoccupation stratégique : se protéger d'intrusions externes dans le capital de l'entreprise)</p> <p><b>Primauté du collectif</b> : la concertation est affirmée, pas de primes individuelles</p> <p><b>Pensée dans un premier temps comme perpétuation de l'existant</b> : fondamentaux organisationnels déjà en place (concertation, délibération collective...)</p> <p><b>Difficulté possible</b> : systématiser la montée au capital des salariés (doutes et réticences à surmonter)</p>	<p><b>Pilotée de manière douce par le gérant</b> : susciter une adhésion au projet plutôt que l'imposer (apprentissages en cours, capacités en évolution)</p> <p><b>Adaptabilité conjoncturelle difficile</b> : surcharge d'activités (2015-16) à l'origine d'arrêts de travail. Modification du plan stratégique afin d'y intégrer la problématique du bien-être.</p> <p><b>Affirmation de l'ancrage territorial</b> : PTCE, ESS mais aussi diversification de l'implantation territoriale (à travers une opportunité stratégique en région parisienne)</p>
-----------------------	--	--

<p><b>Scopouvrage</b></p>	<p><b>Enjeu de la transmission</b> : la TC vise à conserver une certaine stabilité au moment du départ à la retraite du fondateur (volonté de transmettre à ses salariés plutôt qu'à un acheteur extérieur)</p> <p><b>Forte indépendance des salariés</b> : due à la nature des tâches à accomplir et aux trajectoires professionnelles des salariés. L'objectif commun (notamment les effets de réputation particulièrement importants dans l'activité) ne suffit pas toujours à réunir les énergies.</p> <p><b>Transformation du mode de direction</b> : passage d'une direction autoritaire mais très respectée à une direction moins verticale. Mais la prégnance des incitations financières et de la valorisation des carrières individuelles reste forte.</p> <p><b>Difficulté</b> : concilier les ambitions personnelles des salariés (très favorables à la participation financière et décisionnelle) avec la cohésion du collectif.</p>	<p><b>Adaptabilité conjoncturelle difficile</b> : les difficultés récentes pour remplir le carnet de commandes engendrent des tensions au sein du collectif. Tensions sur les orientations stratégiques à adopter (rachat d'une autre entreprise, diversification de l'activité) et liées à une baisse des résultats (licenciement économique et diminution de la participation)</p> <p><b>Le statut Scop plutôt atypique</b> dans ce secteur d'activité, envoie des signaux mitigés : le sociétariat-salarié est vu comme une garantie d'investissement dans le travail mais le partage des responsabilités prêterait à confusion par rapport à un interlocuteur unique.</p>
---------------------------	---	---

<p><b>Scopmicro</b></p>	<p><b>Enjeu de la reprise</b> : permettre la pérennité d'une entreprise saine économiquement mais victime d'un délaissement par son groupe.</p> <p><b>Management participatif approfondi</b> : autonomie déjà bien diffusée dans l'entreprise avec accroissement de la participation suite à la TC. Cohésion collective par plus de justice salariale et de polyvalence créant une solidarité inédite entre services.</p> <p><b>Difficulté</b> : basculement dans un modèle de responsabilisation pas effectif pour tous les salariés et limite de l'ouverture de l'implication dans la gouvernance à tous, au-delà de ceux légitimes au regard de leurs compétences techniques.</p>	<p><b>Atouts productifs</b> : mobilisation collective pour maintenir les délais et la qualité des produits même lors de la TC avec un fort attachement à l'entreprise. Apprentissages collectifs favorables à la performance productive du fait de l'ancienneté moyenne et de l'esprit de responsabilité individuelle.</p> <p><b>Interrogations sur une réorientation stratégique</b> qui pourraient faire émerger des clivages au sein du collectif entre ceux qui souhaitent le développement sur des marchés plus larges, mais aussi plus concurrentiels, et ceux qui souhaitent maintenir un positionnement sur un marché de niches.</p>
-------------------------	--	--

**PARTIE 2**

**LES POUVOIRS DE TRANSFORMATION**

**DES TERRITOIRES**

## Chapitre 3

### Des entreprises créatrices d'emplois et d'activité pour un territoire

Nous allons commencer par aborder la « naturalité » relative de l'ancrage territorial des entreprises particulières que sont les Scop et les Scic (A). Nous analyserons ensuite, à partir de données statistiques, la dynamique des Scop et Scic sur un territoire particulier, celui de l'Agglomération grenobloise (B). Et nous finirons par une présentation à but comparatif des caractéristiques des emplois dans ces entreprises en utilisant des données régionales et nationales (C).

#### A/ Un ancrage territorial de fait

Pecqueur et Itçaina (2012)<sup>28</sup> parlent d'une « territorialité naturelle » à propos des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont font partie les Scop et les Scic, en s'interrogeant sur ses conditions de réalisation. Selon Draperi et Le Coroller (2015)<sup>29</sup>, les coopératives de façon générale entretiennent « des liens spécifiques et complexes » avec les territoires. Il y a bien effectivement un ancrage territorial particulier dans ces entreprises dont nous allons voir deux sortes de déterminants. D'une part, les déterminants à un niveau économique (1°), d'autre part, les déterminants au niveau des valeurs (2°), les uns comme les autres étant liés en partie au statut coopératif de l'entreprise. Les Scic seront distinguées dans cette analyse et feront l'objet d'un troisième point (3°).

#### **1°) Les déterminants au niveau de la logique économique**

Le premier argument à ce niveau est un argument d'évidence qui amène à dire que les Scop sont, par nature, non délocalisables. La propriété des parts du capital en est le cœur puisque les salariés doivent être majoritaires en parts et en voix. Cela écarte d'abord la possibilité d'un rachat par une autre entreprise classique motivée par l'objectif d'acquisition des parts de marché, d'intégration d'un client ou d'un fournisseur, d'accès à une technique de production ou d'autres raisons encore. De telles opérations de fusion-absorption sont fréquemment l'occasion de fermeture d'établissements pour rationaliser les sites de l'entreprise acquéreuse. C'est écarté d'emblée dans les Scop du fait de leur statut juridique qui les empêche de façon très générale d'être rachetées. On peut aussi considérer que la stabilité de l'implantation géographique de ces entreprises est expressément liée aux pouvoirs de décision des sociétaires qui, du fait de leur « double qualité », travaillent également dans l'entreprise. Ils ne vont pas décider, sauf si c'est un projet collectif, de délocaliser l'activité vers un autre lieu éloigné géographiquement, encore moins à l'étranger, ce qui signifierait pour eux un déménagement personnel et un bouleversement de leur vie de famille. Ces arguments d'évidence sont explicatifs également de la transformation d'entreprises classiques en Scop dont une motivation centrale est le maintien des emplois là où ils se situent. Que ce soit dans le cas de la reprise à

---

<sup>28</sup> Pecqueur B., Itçaina X. (2012), « Ess et territoires : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°325, p. 48-64.

<sup>29</sup> Draperi J.-F., Le Coroller C. (2015), « Coopératives et territoires : des liens spécifiques et complexes », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°335, p. 53-68.

la barre du tribunal, ou de la transmission par le ou les dirigeants, bien souvent le fait de conserver l'emploi sur le territoire de l'entreprise est au cœur même du projet de transformation en Scop.

A ce premier ensemble d'arguments de poids qui expliquent l'ancrage territorial particulier des Scop, il faut rajouter les effets de leurs dispositions statutaires de propriété du capital et de pouvoirs de décision sur leur croissance. Une étude<sup>30</sup> a montré que cette croissance est avant « organique », c'est-à-dire interne et autofinancée, et donc s'effectue par des embauches sur le lieu d'implantation. La première raison réside dans le fait que la croissance externe par prise de participation dans le capital est limitée par la règle de majorité du capital détenue par les salariés, ce qui rend difficile l'adoption du statut de Scop pour les filiales d'une Scop. Si c'est quand même le cas, il y a risque d'en perdre le contrôle pour la Scop-mère d'où l'adoption en règle générale d'un statut classique pour les filiales de Scop. La croissance externe est donc porteuse de risques de dérive du modèle coopératif ce qui amène bien souvent les Scop à limiter les opérations de prise de participation majoritaire. La fusion-absorption est aussi problématique car elle remet en cause le contrôle dans la Scop selon la taille de l'entreprise absorbée. Toutes ces raisons expliquent cette propension à une croissance interne, lente et donc en lien avec l'ancrage territorial. Une autre observation des effets du statut sur le développement des Scop est le choix de procéder plutôt par essaimage lorsqu'elles veulent atteindre un autre territoire. Cet essaimage, par la création d'une structure indépendante juridiquement mais avec laquelle des liens forts peuvent être établis, est une façon ainsi de dupliquer un modèle d'entreprise coopérative qui conserve, mais ailleurs, des liens forts avec son territoire d'implantation. On a pu observer aussi des groupes de Scop qui, par la possession commune d'une structure, selon une logique de « holding inversée », profitent de leur complémentarité que ce soit au niveau de l'activité ou à celui de l'implantation géographique. C'est le cas, par exemple, de Quadriplus, un groupe de bureaux d'études Scop. Une telle structure ne remet toutefois nullement en cause l'implantation locale des entreprises qui en font partie.

Enfin, cet ancrage territorial est lié aussi à des caractéristiques structurelles, ce qui pour le coup ne le rend pas particulier aux Scop mais est une caractéristique qu'elles partagent avec des entreprises classiques. D'abord, la faible taille des effectifs va de pair avec des activités centrées plutôt sur le local. Si c'est moins vrai pour l'industrie et certains services qualifiés, ça l'est plus dans le bâtiment et dans les services comme la restauration, les services aux personnes, etc. De plus, la création *ex nihilo* de Scop, dont on verra à propos de l'agglomération grenobloise qu'elle est très importante (cf. B), a des ressorts locaux que l'on retrouve dans l'entrepreneuriat de façon plus générale. Ce sont aussi les Cae qui portent cet entrepreneuriat local car, en faisant accéder les indépendants à une protection et à la solidarité, elles permettent le développement de l'activité économique sur un territoire donné. Les Cae sont typiques d'ailleurs de l'importance de la proximité en ayant un rayon d'action limité géographiquement et en essaimant de nouvelles structures pour s'implanter sur d'autres territoires.

Par ailleurs, et c'est très visible avec les Cae comme nous l'avons suggéré<sup>31</sup>, l'ancrage territorial est aussi lié au « projet socio-politique »<sup>32</sup> que portent les Scop.

---

<sup>30</sup> Mathé J. C, Rivet A. (2010), « La stratégie de croissance des Scop : contingence des valeurs et convergence des choix », *Revue des sciences de gestion*, mai-août, n° 243-244, p. 17-24.

<sup>31</sup> Laurence Ducrot et Julien Henriot illustrent cette « territorialité » des Cae avec Cabestan, une Cae grenobloise spécialisée dans les métiers du bâtiment. Cf. Chapitre 6 in J.-F. Draperi, C. Le Coroller (2016), *S'inspirer du succès des coopératives*, Dunod, Paris, p. 100-118.

<sup>32</sup> Nous avons présenté les Scop comme porteuses d'un « double projet », un à dimension économique et l'autre à dimension « socio-politique ». Voir notre rapport de 2013 sur [projetscop.blogspot.fr](http://projetscop.blogspot.fr)

## 2°) Les déterminants au niveau du projet socio-politique

La Déclaration internationale sur l'identité coopérative de l'ACI datant de 1995 énonce dans son septième principe titré l'« engagement envers la communauté », que « les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres ». C'est donc dans l'ADN des coopératives de façon large, et des Scop et Scic plus précisément, d'avoir une responsabilité vis-à-vis de la communauté au sein de laquelle elles agissent. C'est une sorte de « responsabilité sociétale d'entreprise » (RSE) intégrée au statut coopératif dont on verra qu'elle est plus ou moins assumée (voir chapitre 4/B/3°) et qui ne leur est évidemment pas exclusive. Toutefois, l'attention à la RSE, en particulier vis-à-vis de la communauté locale, est aussi visible dans des entreprises classiques, ce que la notion d'« entrepreneuriat social » cherche à exprimer (Cf. chapitre 4 /A/2°).

La question de la croissance externe nous semble particulièrement intéressante car elle mêle des considérations de logique économique, présentées ci-dessus, et des considérations de respect des valeurs. La prédilection pour la croissance « organique » des Scop a été expliquée par les obligations en termes de propriété des parts sociales qui amène les Scop, soit à perdre le contrôle stratégique -tant pour leurs filiales en Scop que par l'intégration de nombreux nouveaux salariés par absorption-, soit à prendre le risque de contredire leurs valeurs -en n'accordant pas le statut de Scop à leurs filiales ou en n'admettant pas l'accès au sociétariat pour les salariés intégrés suite à une absorption. Pour notre sujet, c'est en lien avec une « territorialité naturelle » des Scop. C'est renforcé par le constat que lorsque des Scop se lancent dans des opérations de croissance externe, elles le font plutôt en profitant d'opportunités à proximité de leur lieu d'implantation. De cette façon, elles peuvent réussir à conserver une cohésion collective par une intervention directe et personnelle dans la direction de l'entreprise intégrée. Cela n'empêche toutefois pas des opérations, plus rares, de croissance externe avec une entreprise éloignée géographiquement. Dans les quelques cas observés sur le terrain, ces établissements secondaires ont toutefois conservé leurs effectifs. Cela semble faire ressortir que la logique de ces opérations n'était de relocaliser les effectifs vers le lieu principal de production. Enfin, la question de l'internationalisation des Scop existe, même si elle ne concerne que quelques cas. Là encore, il y a des objectifs cohérents avec le statut de Scop qu'un dirigeant d'EstiaCoop exprimait ainsi : « [Dans les filiales], ils ont des réunions, ils ont la même transparence que nous. On met en place une distribution des résultats à partir du moment où on gagne de l'argent. (...) On n'a aucune remontée de nos filiales vers la maison-mère. (...) On essaie en termes de philosophie, même si ça n'est pas des Scop, d'avoir le même [fonctionnement que celui de Scop] »<sup>33</sup>. Les coopératives sont donc bien éloignées du modèle des « entreprises nomades »<sup>34</sup> qu'illustrent les grandes firmes capitalistes aujourd'hui dont la localisation répond avant tout à des critères financiers. Elles sont aussi éloignées du modèle des « entreprises liquidées » qui adaptent également leur périmètre d'intégration à partir des mêmes variables financières<sup>35</sup>. C'est leur statut qui en est à l'origine, statut qui, par la propriété du capital mais aussi les valeurs poursuivies, pousse les Scop à privilégier un développement local.

---

<sup>33</sup> Propos rapportés dans Jaumier S., Joannidès V., Moulin F. (2012), « Traduire, transmettre, coopérer : Mais qu'est-ce qui intéresse vraiment le monde coopératif ? », in M-J Brassard et E. Molina (sous la dir.), « *L'étonnant pouvoir des coopératives* », Sommet international des coopératives, Québec, p. 233-248.

<sup>34</sup> Giraud P.-N. (2012), *La Mondialisation. Émergences et Fragmentations*, Sciences humaines éditions, Paris.

<sup>35</sup> Auvray T., Dallery T., Rigot S. (2016), *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, Editions Michalon, Paris.

Deux auteurs italiens, Sachetti et Tortias<sup>36</sup>, font l'hypothèse d'« une cohérence de la gouvernance externe au regard des principes de la coopération » (2016, p. 96), gouvernance externe qui désigne les relations inter-firmes dans lesquelles sont impliquées les coopératives. Force est de reconnaître qu'il ne nous est pas permis aujourd'hui d'affirmer que cette hypothèse est visible sur le terrain dans les relations commerciales entretenues par les Scop avec d'autres entreprises<sup>37</sup>. En particulier, la volonté de privilégier le local, aussi bien pour les fournisseurs que pour les clients, nous a très rarement été rapportée. Nous aurons toutefois l'occasion de montrer comment ces valeurs peuvent inspirer des initiatives de coopération avec d'autres entreprises sous la forme de soutiens aux autres Scop du territoire (cf. Chapitre 4/A/1°) ou de collaborations au sein de réseaux rassemblant des organisations de l'ESS ou des entreprises classiques (cf. Chapitre 4/A/2°).

Il y a toutefois des illustrations beaucoup plus évidentes de l'importance de cet engagement dans les choix d'activité des Scop. Certaines sont même focalisées sur le développement local. Ardelaine est une Scop typique de cette orientation et ce n'est pas la seule dans ce cas. L'ouvrage récent de Draperi et Le Coroller (2016) présente effectivement Ardelaine, parmi d'autres exemples, par la voix de Béatrice Barras qui, avec son mari, a été à l'origine de ce projet. Elle parle d'Ardelaine comme d'une « coopérative de territoire » ce qui « veut signifier sa vocation d'organisme porteur de développement économique local au profit de ses habitants » (p. 20). Les Scop rejoignent ici une appréciation faite sur l'ensemble des organisations appartenant à l'ESS par Xavier Itçaina (2010)<sup>38</sup> selon laquelle elles « peuvent être considérées comme des traductions organisationnelles de mouvements sociaux à plus large surface sociale, comme intégrant une forme d'action collective concertée en faveur d'une cause » (p. 22). Et cette cause est celle du développement territorial pour un nombre significatif de Scop.

Concernant ces rapports entre coopératives et territoires, Draperi parle d'une « double appartenance »<sup>39</sup>. Il signifie par-là l'idée que « j'appartiens au territoire et le territoire m'appartient ». La Scic est selon lui « le modèle idéal » de cette « appartenance réciproque », ce que nous allons maintenant voir.

### **3°) Les particularités de l'ancrage territorial des Scic**

Hughes Sibille, un de ceux qui ont participé à l'élaboration du nouveau statut de Scic, disait qu'elle « invente une entreprise territoriale nouvelle qui permet à des acteurs différents de faire converger leurs logiques pour développer le territoire » (p. 116)<sup>40</sup>. Un article récent<sup>41</sup> en pose bien les enjeux et brosse un panorama actuel des Scic en France qui permet d'en avoir une vision assez exhaustive. Les auteurs y introduisent une distinction heureuse entre intérêt collectif « interne », celui qui relie les parties prenantes associées dans la Scic, et intérêt collectif « externe », celui de la communauté plus générale dans laquelle elle agit. Cette action bénéfique à destination d'une communauté plus large que les associés est au centre de ce

---

<sup>36</sup> Sachetti S., Tortia E. (2016), « The extended governance of cooperative firms : inter-firm coordination and consistency of values », *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 87 :1, p. 93-116.

<sup>37</sup> Cette hypothèse est sous-jacente à un programme de recherche ANR intitulé [COOP-in-AND-out](#) que nous menons avec d'autres collègues actuellement et qui ne permet pas d'avancer de résultats pour l'instant.

<sup>38</sup> Itçaina X. (ss. La dir.) (2010), *La politique du lien. Les nouvelles dynamiques territoriales de l'ESS*, Collection Espace et territoires, PUR, Rennes.

<sup>39</sup> Propos tenus lors de l'Agora des Scic le 4 février 2016 à Paris.

<sup>40</sup> Sibille H. (2012), « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 324, p. 110-117.

<sup>41</sup> Draperi J.-F., Margado A. (2016), « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 340, p. 23-35.

qui amène à parler d'utilité sociale à propos des Scic et à considérer que le lien avec le territoire est consubstantiel à ce statut. C'est bien en répondant à une demande sociale repérée à un moment donné et localisée sur un espace géographique, *hic et nunc*, que les Scic agissent précisément en direction d'un territoire. Plus rarement, on parle de Scic « filière » lorsque l'espace d'action n'est pas géographique mais celui d'un ensemble d'intervenants rassemblés autour d'un produit<sup>42</sup>.

Le signe fort de ce rattachement au territoire, au-delà de rassembler des associés situés à proximité géographique, est la possibilité que les collectivités publiques locales soient associées elles-mêmes directement, la moitié des Scic ayant ainsi une collectivité territoriale dans leurs associés, la loi ESS de juillet 2014 les ayant même autorisées à augmenter de 20% à 50% la part détenue. Liénard (2016)<sup>43</sup> voit même dans les Scic une mutation des « services publics » en « service citoyen ». Nous en donnons un exemple avec Digital Grenoble un peu plus loin dans le texte (Cf. chapitre 4/A/4°).

Parmi les exemples de Scic rencontrées sur le terrain, deux d'entre elles, situées sur le territoire de Grenoble, ont une activité tournée vers la diffusion de produits alimentaires bio et locaux ; l'une, *Manger Bio d'ici Alpes-Bugey*, issue d'une association *Mangez Bio Isère*, regroupe une trentaine de producteurs avec pour mission d'écouler leurs produits auprès de la restauration collective du département ; l'autre, *l'EquyTable*, distribue des paniers alimentaires en cinq lieux de l'agglomération. Elles sont toutes les deux basées sur le principe des circuits courts et contribuent à la reterritorialisation de l'agriculture en rapprochant les producteurs et les consommateurs. C'est un mouvement qui est loin d'être marginal aujourd'hui et qui passe aussi par d'autres organisations comme les AMAP, les chantiers d'insertion faisant du maraîchage, etc. avec un vrai impact structurant sur les territoires<sup>44</sup>. Ces exemples de Scic illustrent bien cette « territorialité naturelle » qui les caractérise.

L'ancrage territorial des Scop et des Scic n'est pas un simple mot d'ordre renvoyant à un idéal éthéré. Il a une réalité très concrète qui se rattache aux statuts de ces entreprises. C'est une caractéristique forte qui justifie que l'on s'intéresse aux emplois dans ce type d'entreprises. C'est ce que nous allons faire à travers une présentation centrée sur les Scop et Scic de l'agglomération grenobloise.

---

<sup>42</sup> La Scic Okra dans le Lubéron, qui suit un projet de préservation de la mémoire et des savoir-faire de l'exploitation de l'ocre, en est un exemple. Cf. Chapitre 9 in Draperi et Le Coroller (2016).

<sup>43</sup> Liénard Y.-A. (2016), « Du service public au service citoyen : la Scic, un statut adapté à cette ambition », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 340, p. 65-76.

<sup>44</sup> Prévost B. (2014), « Des circuits courts à la reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 331, p. 30-44.

## **B/ 25 ans de dynamique des Scop et Scic à Grenoble**

Afin de prendre connaissance de la dynamique des Scop et Scic depuis quelques décennies, nous nous sommes penchés sur un territoire particulier, celui de l'Agglomération grenobloise, celui-là même sur lequel nous avons mené une enquête de terrain qualitative. Dans cette partie, nous allons restituer les résultats d'un travail statistique (voir annexe statistique à la fin de cette partie) qui nous permet d'abord de montrer qu'il y a une forte progression de ces entreprises, surtout depuis le début des années 2000 (1°), progression qui s'accompagne d'un très fort renouvellement (2°). On y constate aussi une polarisation en termes d'âge et de taille de ces entreprises (3°) et une nette tertiarisation mêlée à une diversification de leurs activités (4°).

### PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les données à partir desquelles nous avons réalisé ce diagnostic sont issues de diverses sources qui ne se recoupent pas. De ce fait, les statistiques que nous produisons sont à prendre comme des ordres de grandeur, en particulier pour les données plus anciennes. Nous nous sommes basés sur des sources :

- réglementaires avec les listes ministérielles annuelles d'agrément des Scop publiées par LégiFrance
- administratives avec les DADS (Déclaration annuelle de données sociales), très exhaustives mais soumises au respect du secret statistique
- comptables et financières en consultant les comptes et statuts déposés sur le site d'InfoGrefre
- coopératives en nous reposant sur des fichiers anonymés fournis par le mouvement des Scop et en consultant l'annuaire disponible sur le site de l'UrScop et de la CgScop
- journalistiques en consultant des articles parus dans les médias (dont Isère Solidaire, Participer, la presse locale...)
- empiriques grâce aux études de terrain menées jusqu'ici qui nous ont amenés à enquêter auprès d'un nombre important d'entreprises et recueillir ainsi des informations

Les différentes informations ont été recoupées de façon à être exhaustifs et à corriger des lacunes ou des bizarreries. Elles ont été traitées de façon « brute » pour aboutir à des résultats présentés en fin de partie.

Le périmètre de repérage des Scop et Scic a été limité de façon volontaire aux 49 communes de l'agglomération de Grenoble formant la Métropole. Il ne faut cependant pas oublier les particularités de ce territoire dans l'analyse que nous menons, en particulier le fait que c'est un territoire urbain, avec une spécialisation marquée, une histoire forte sur le plan socio-culturel et une action politique en faveur de l'ESS. C'est un contexte qu'il faudrait mieux expliciter pour comprendre ce que les statistiques nous renvoient comme image de cette dynamique. Nous n'en pointons que quelques aspects dans le chapitre 4 et sommes conscients que ce travail est à compléter pour affiner nos analyses.

Par ailleurs, un certain nombre de précisions doivent être apportées quant à la démographie des Scop et Scic en tenant compte de celles qui résultent de transformations, en particulier d'associations mais aussi d'entreprises classiques. L'effet sur l'activité et l'emploi n'est évidemment pas le même que s'il s'agit de création *ex nihilo*. Inversement, certaines disparitions correspondent à des fusions avec d'autres Scop ou, fait rare mais existant en l'occurrence sur le territoire, à l'abandon du statut de Scop. Là aussi, l'effet sur l'emploi et l'activité n'est pas équivalent à celui produit par une disparition totale.

Nous avons systématiquement produit des chiffres en 2014 en distinguant l'ensemble des Scop et Scic et en retenant les seules Scop hors Scic et Cae. Ces structures nouvelles, datant de 2001 pour la 1<sup>ère</sup> et des années 1990 pour la 2<sup>nde</sup>, ont des particularités qui ont justifié ce traitement et les inclure faussait les comparaisons avec les chiffres de l'année 1989. Cela ne veut pas dire que ces structures n'ont pas d'importance, évidemment.

### 1°) Des entreprises en plein dynamisme :

Avant de présenter le bilan statistique sur la Métropole de Grenoble, prenons du recul en examinant les chiffres aux niveaux de la France et du département de l'Isère. On sait qu'au niveau national (cf. figure 3C-1), le nombre de Scop et Scic a beaucoup augmenté ces dernières années. Ainsi, le nombre d'entreprises sous ces statuts est en hausse de 104% entre 1993 et 2014, cette hausse étant observée principalement sur la période depuis 2001, et en partie -pour un tiers en fait-, obtenue grâce à la création des Scic, un statut né en 2001. L'emploi a augmenté moins rapidement, de 75% au total sur ces 21 ans, ce qui indique une réduction de la taille moyenne des Scop et Scic au cours du temps. Ce mouvement est nettement accentué au niveau du département de l'Isère tant en nombre de Scop et Scic que des effectifs. C'est dans ce contexte qu'il faut apprécier les chiffres que nous allons maintenant indiquer au niveau du seul territoire de l'agglomération grenobloise. Afin de relativiser ce mouvement exacerbé de dynamisme des Scop en Isère et à Grenoble, il ne faut pas oublier que l'on parlait de bas du fait que « le mouvement coopératif était relativement peu présent », contrairement à « une forte présence de la mutualité dans la protection des salariés et de leurs familles ainsi que des associations d'action sociale et d'éducation populaire »<sup>45</sup>.

**FIGURE N°3C-1 : COMPARAISON MÉTROPOLE/ISÈRE/FRANCE**

		MÉTROPOLE DE GRENOBLE <sup>(1)</sup>		DÉPARTEMENT DE L'ISÈRE		ENSEMBLE DE LA France <sup>(2)</sup>	
		Ensemble	Hors Scic	Ensemble	Hors Scic	Ensemble	Hors Scic
<b>NOMBRE D'ENTREPRISES SCOP-SCIC</b>	<b>1989-2014</b>	<b>+ 205 %</b>	<b>+ 186 %</b>	<b>+ 289 %</b>	<b>+ 263 %</b>	<b>+ 104 %</b>	<b>+ 72 %</b>
	1989-2001	+ 52 %	+ 52 %	+ 63 %	+ 63 %	+ 16 %	+ 16 %
	2001-2014	+ 100 %	+ 88 %	+ 139 %	+ 123 %	+ 75 %	+ 48 %
<b>EFFECTIFS DANS LES SCOP-SCIC</b>	<b>1989-2014</b>	<b>+ 240 %</b>	<b>+ 236 %</b>	<b>+ 128 %</b>	<b>+ 124 %</b>	<b>+ 75 %</b>	<b>+ 64 %</b>
	1989-2001	+ 120 %	+ 120 %	+ 21 %	+ 21 %	+ 15 %	+ 15 %
	2001-2014	+ 55 %	+ 53 %	+ 88 %	+ 85 %	+ 53 %	+ 43 %

(1) Ces chiffres pour la colonne « hors-Scic » ne sont pas strictement comparables avec ceux de la suite du bilan pour lequel nous faisons le distinguo entre les Scop et Scic et les seules Scop hors Scic mais aussi Cae

(2) depuis 1993. Le choix de cette date pour la France est lié au fait qu'elle marque un point bas en termes d'emploi dû à la disparition de grandes Scop nationales comme L'Avenir ou l'AOIP dans les années 1980. Cela permet d'avoir une base de comparaison plus juste avec la démographie des Scop en Isère qui n'a pas connu ce recul entre 1989 et 1993.

Ce territoire a connu une multiplication par plus de 3 du nombre de Scop et Scic, passant de 21 entités en 1989 à 64 en 2014. En découpant cette période en deux sous-périodes de durée équivalente autour de 2001, la hausse s'est accélérée puisqu'elle est de 50% environ entre 1989 et 2001 et de 100% exactement entre 2001 et 2014. Il y a certes des Scic -4 créées sur le territoire depuis l'émergence de leur statut en 2001- qui se rajoutent à la seconde période de même que pour les Cae (seule une était en Scop en 2001 sur les trois

<sup>45</sup> A. Artis, D. Demoustier, B. Hofmann, E. Puissant (2010), « L'ESS dans les transformations socio-économiques urbaines : l'exemple de Grenoble », p. 41 in X. Itçaina (ss. La dir.), *La politique du lien*, PUR, Rennes.

existantes). Mais, cela ne fait que relativiser l'accélération du rythme de la hausse depuis 2001. Nous avons également calculé l'évolution de l'emploi dans ces entreprises en conservant les deux sous-périodes. Sur les 25 ans de notre période d'observation, il y a plus qu'un triplement des effectifs employés dans les Scop et Scic qui passent de 230 à 783 salariés. Toutefois, le développement de l'emploi dans les Cae après 2001 relativise cette hausse. Compte tenu du poids important des Cae -environ le tiers des salariés de Scop et Scic en 2014-, la hausse de l'emploi dans ces entreprises hors Cae et Scic donc est limitée à un doublement, passant de 230 à 545 salariés. Ce n'est pas négligeable évidemment et les « entrepreneurs-salariés » que l'on retrouve dans les Cae sont également à mettre au crédit des Scop et Scic, les emplois ainsi créés ne l'ayant peut-être pas été en dehors de ces structures. Remarquons que pour les Scic, l'emploi salarié induit est faible. Par contre, cette catégorie a un poids important en termes d'activité économique. Elles représentent aussi des initiatives collectives fortement dynamisantes pour le territoire comme nous le verrons dans le chapitre suivant avec une action qui ne se retrouve pas forcément dans les chiffres de l'emploi (environ 1% des effectifs totaux en 2014) ou de l'activité (environ 3% du chiffre d'affaires total en 2014).

Un constat un peu étonnant est que la hausse de l'emploi est plus rapide sur les 12 premières années, un doublement entre 1989 et 2001, que les 13 années suivantes, une hausse de 50% entre 2001 et 2014. C'est bien parce que ce qui a nourri cette hausse d'effectifs diffère selon les deux périodes que l'on peut expliquer ce constat en porte-à-faux avec la démographie des Scop et Scic comme nous allons le voir ci-dessous. La prise en compte des Cae a, pour cette décomposition, un effet plus important puisque l'essentiel de la hausse de l'emploi dans les Scop -hors Cae et Scic donc-, a été réalisé avant 2001. Depuis cette date, les effectifs sont passés de 505 à seulement 545 alors que dans la période précédente, ils étaient passés de 230 à 505. Toutefois, l'abandon du statut Scop par une entreprise de près de 100 salariés un peu avant 2014 a un effet très important sur l'évolution des effectifs. En rajoutant ces 100 salariés aux effectifs actuels, on aurait de tout autres chiffres évidemment. Le périmètre restreint de notre analyse fait voir ses limites du fait des effets lourds liés à un cas particulier d'abandon de statut qui est un phénomène rarissime.

Le dynamisme des Scop et Scic sur la Métropole de Grenoble est donc indéniable, leur nombre ayant triplé en 25 ans, avec une accélération des créations d'entreprises de ce type après 2001. Les emplois que l'on y retrouve ont également triplé, mais l'emploi a beaucoup plus augmenté dans les Scop hors Scic et Cae avant 2001 et a quasiment stagné depuis. La hausse de l'emploi dans les Scop et Scic après 2001 a donc été due essentiellement au développement des Cae.

## **2°) Des entreprises en fort renouvellement**

Les évolutions mesurées tant en nombre d'entités qu'en effectifs employés ont été présentées ci-dessus en soldes nets. Il est intéressant de décomposer ces soldes nets en créations et disparitions d'entreprises et d'emplois. Remarquons déjà que 6 des Scop de 1989 existent encore aujourd'hui, ce qui représente certes 30% des entreprises d'alors mais seulement 9% de celles d'aujourd'hui. Elles sont cependant des entreprises de poids avec 21% des emplois de 2014 (et même 30 % hors Scic et Cae) et 26% du Chiffre d'affaires. Mais, c'est surtout un mouvement de très fort renouvellement qui marque les Scop et Scic sur le territoire grenoblois. Si le nombre d'entreprises a triplé en 25 ans, c'est en raison d'une création de 74 entités et d'une disparition par ailleurs de 31 entités. Ce renouvellement est encore plus important sur la période la plus récente comme le montre la figure n°3C-2. Afin d'en donner une mesure objective, nous avons calculé un « taux de renouvellement » expliqué dans l'encadré ci-dessous. Ce taux de renouvellement est de 96% entre 1989 et 2001 et monte à 131% entre 2001 et 2014. Ces chiffres démontrent qu'il y a un intense renouvellement des entreprises Scop et Scic de façon générale, sans présumer toutefois que cela constitue

une particularité vis-à-vis des entreprises classiques pour lesquelles nous n'avons pas de données de comparaison. Ils montrent surtout, que le renouvellement a été encore plus intense depuis le début des années 2000 dans un contexte d'accélération de la dynamique globale. C'est le signe d'un mouvement important de création d'entreprises Scop et Scic, suivie de disparition fréquentes, ce qui devrait correspondre logiquement à des taux de survie en baisse. On l'observe bien à travers ce taux de survie entre les deux périodes -calculé par nous-, qui est passé de 57% sur 1989-2001 à 41% sur 2001-2014. Là encore, il faut éviter d'y voir une particularité à ce statut et garder à l'esprit que les Scop ont des taux de survie en moyenne plus élevés que les entreprises classiques. Cette évolution de hausse rapide conjuguée à un fort renouvellement a des répercussions importantes sur les caractéristiques des Scop et Scic, en particulier leur âge et leur taille (3°).

### LA MESURE DU RENOUELEMENT

Nous avons cherché à construire un indicateur permettant de mesurer le degré de renouvellement d'une variable, à partir de l'importance des flux explicatifs de l'évolution d'un stock entre deux dates qui est, elle, mesurée par un solde net. Ainsi, pour les entreprises Scop et Scic, le solde net de variation entre 1989 et 2001 est de 11 entités supplémentaires. Mais, on compte, pour aboutir à ce solde, 20 créations de nouvelles entreprises, 9 disparitions d'entreprises existantes et une entreprise née et morte à l'intérieur de cette période. Nous additionnons tous ces événements pour avoir le total de « mouvements », ici 31 (20+9+1+1).

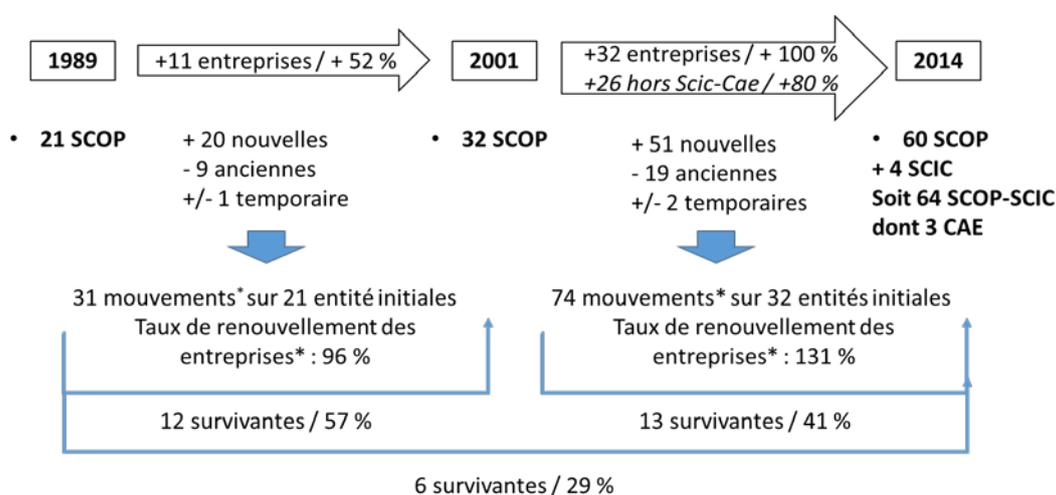
Pour ce solde net de 11 entités supplémentaires, il y a donc eu 31 « mouvements », ce qui en proportion du stock de 21 entités en 1989 représente une part de +52% (11/21) pour le solde et de 148% (31/21) pour les mouvements. Le *taux de renouvellement* est calculé comme la différence entre les deux, ici 148-52 = 96%.

Le raisonnement tenu pour construire cet indicateur part de l'hypothèse que le solde net représente le niveau minimum de « mouvements » de la variable ; ici, pour 11 entités supplémentaires, la création de 11 entreprises est le minimum de « mouvements » nécessaires. Or, on voit que les mouvements de créations et disparition dont résulte ce solde, dépassent largement ce « mouvement » minimum ; ici, 31 créations et disparitions ayant abouti à cette hausse de 11 entités. Le surcroît de ces mouvements vis-à-vis du nombre minimum exigé par la variation tend donc à mesurer l'importance du renouvellement ; ici, 20 créations ou disparitions en plus des 11 minimales, soit 96% (20/21) par rapport au stock de départ.

Ainsi, notre indicateur permet de constater que le renouvellement a été plus important sur la période entre 2001 et 2014 que sur la période précédente, en tenant compte du dynamisme plus important sur cette période qui a abouti à un doublement du nombre de Scop et Scic. Cela signifie que les « mouvements » dont a résulté ce solde ont été encore plus nombreux que sur la période précédente.

Cette mesure du renouvellement est appliquée ensuite aux mouvements de l'emploi dans les Scop et Scic selon un raisonnement similaire. Nous observons d'ailleurs une même hausse du renouvellement entre les deux périodes (cf. figure 3C-3) ce qui est cohérent avec l'observation concernant la démographie des entreprises.

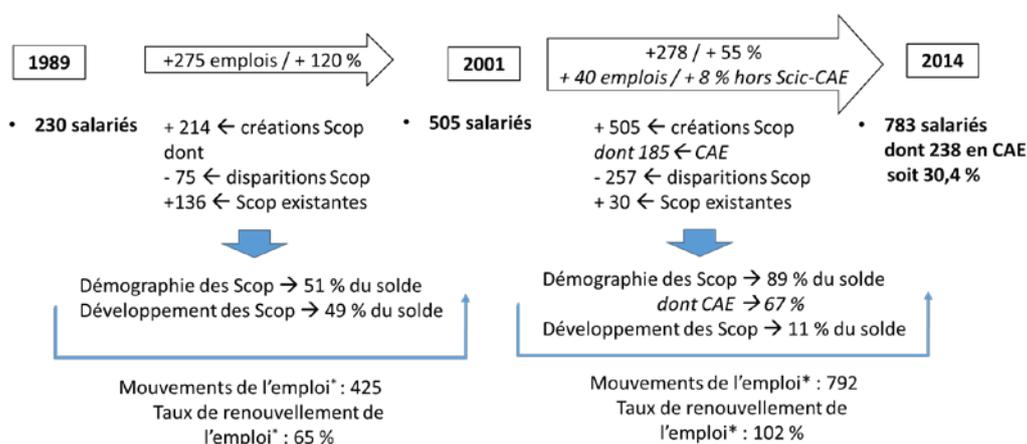
**FIGURE N°3C-2 : DÉMOGRAPHIE DES SCOP ET SCIC**



\* voir note méthodologique sur la mesure du renouvellement

En ce qui concerne l'emploi, la décomposition des soldes nets est tout aussi instructive. Nous décomposons les mouvements de l'emploi en les rapportant à la création de nouvelles entreprises, à la disparition d'entreprises existantes et enfin, aux variations d'effectifs des entreprises toujours existantes. Les résultats synthétiques sont présentés dans la figure 3C-3. Ils montrent effectivement une forte hausse de l'emploi causée par le développement d'entreprises existantes sur la période 1989-2001 contrairement à la seconde période. La part de ce développement dans la création nette d'emplois compte pour moitié entre 1989 et 2001, l'autre moitié provenant de la démographie des Scop et Scic. Le basculement est net pour la période suivante puisque c'est un peu plus d'1/10 seulement des emplois qui provient du développement des Scop et les 9/10 restants donc de la démographie des Scop et Scic. Ce constat est essentiellement lié à la disparition d'entreprises aux effectifs élevés, en particulier dans le bâtiment. Les causes seraient à diagnostiquer précisément, les problèmes de succession du dirigeant semblant avoir été prédominants. L'abandon déjà évoqué du statut de Scop par une entreprise aux effectifs importants a aussi joué un rôle essentiel.

**FIGURE N°3C-3 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI DANS LES SCOP ET SCIC**



\* voir note méthodologique sur la mesure du renouvellement

Sur la période depuis 2001, les effectifs ont augmenté malgré tout car il y a eu compensation des pertes d'emploi par disparition d'entreprises. C'est essentiellement grâce au développement des CAE comme nous l'avons remarqué déjà, et aussi grâce au dynamisme de création d'entreprises nouvelles. Cela nous amène à revenir sur notre indicateur de renouvellement qui mesure bien l'accroissement de ces flux autour de l'emploi dans les Scop et Scic qui est passé de 65% à 102% entre les deux périodes, soit moitié plus.

Les 25 dernières années ont donc été une période de très fort renouvellement des Scop et Scic du territoire grenoblois et des emplois que l'on y trouve. Ce renouvellement s'est encore accéléré depuis le début des années 2000 avec des entreprises anciennes qui ont disparu et un très fort dynamisme de création d'entreprises nouvelles qui, pour une part, ne durent pas. Cela ne remet pas en cause le mouvement globalement positif en termes d'entreprises et d'emplois mais a abouti à une transformation importante des caractéristiques des Scop et Scic.

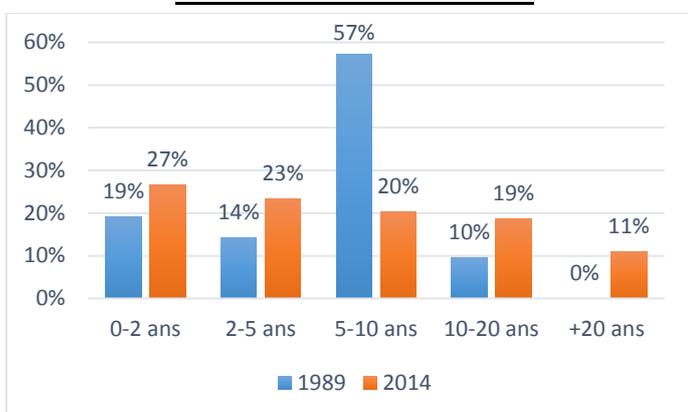
### 3°) Une polarisation des Scop et Scic par âge et par taille

Les deux évolutions notées ci-dessous ne sont évidemment pas sans effet sur les caractéristiques fondamentales des Scop et Scic en termes d'ancienneté et d'effectifs. En fait, on ne trouve pas de

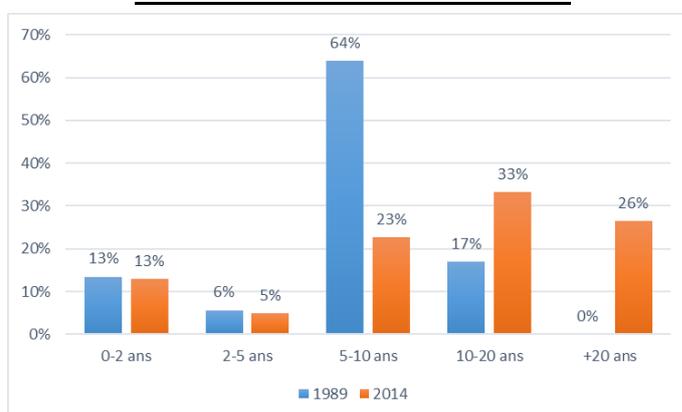
transformation univalente de ces caractéristiques, mais une polarisation dont rendent bien compte les figures ci-dessous. Cette polarisation signifie qu'il y a un accroissement des modalités aux deux extrêmes et un recul des modalités intermédiaires.

Cette polarisation s'observe bien en ce qui concerne l'ancienneté des Scop et Scic calculée à partir de leur date de création. La part des moins de 5 ans passe de 33% à 50% entre 1989 et 2014 et celle des plus de 10 ans de 10% à 30% (figure 3C-4). En prenant en compte l'emploi, le mouvement est moins net puisque la part de l'emploi des Scop et Scic dans les entreprises de moins de 5 ans est quasi-stable entre 1989 et 2014. Par contre, la hausse du poids des entreprises de plus de 10 ans est bien repérée au niveau de l'emploi, la part dans l'emploi total passant de 17% à 59% (graphique 3C-5). Cette nuance est facilement interprétable par le fait que les entreprises les plus jeunes ont de faibles effectifs tandis que les plus âgées sont celles aussi qui ont grossi en taille.

**FIGURE N°3C-4 : RÉPARTITION DES SCOP ET SCIC PAR ÂGE**



**FIGURE N°3C-5 : RÉPARTITION DE L'EMPLOI DANS LES SCOP ET SCIC PAR ÂGE**



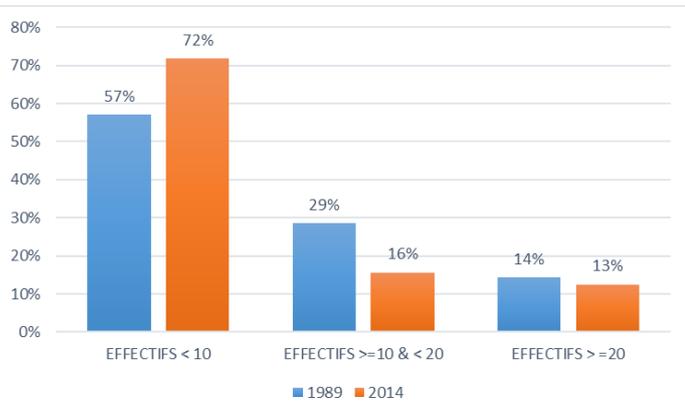
Contrairement à ce que l'on pourrait penser compte tenu du nombre de création de Scop et Scic depuis 2001, leur ancienneté moyenne a augmenté, passant de 6,5 ans en 1989 à 8,8 ans en 2014. L'intense renouvellement noté ci-dessus ne doit pas laisser penser que les Scop et Scic du territoire grenoblois sont toutes très récentes, même si la part des plus jeunes a augmenté. A l'autre bout, il subsiste toujours des entreprises créées à la fin des années 1970 et au début des années 1980, autre période de fort dynamisme, ainsi que des entreprises des années 1990 qui ont résisté jusqu'à aujourd'hui. Par contre, la tranche intermédiaire des 5-10 ans d'ancienneté a vu sa part diviser par 3 entre 1989 et 2014. C'est la conséquence logique du vieillissement de certaines Scop et Scic et du très fort mouvement de créations récentes. Une question reste ouverte cependant, à savoir si ces Scop et Scic créées seulement depuis quelques années vont résister dans les mêmes proportions qu'auparavant. Si c'est le cas, notre constat actuel de recul de la tranche des 5-10 ans ne serait que le résultat instantané du double mouvement de vieillissement et de forte natalité déformant l'image statistique actuelle. Mais, une autre possibilité serait aussi que le très fort renouvellement actuel fasse long feu et que les nouvelles Scop et Scic ne parviennent pas à s'installer plus durablement. C'est un enjeu important à ce moment-ci du mouvement coopératif que d'arriver à un résultat durable grâce à

l'accompagnement du passage à la maturité des très nombreuses entreprises créées ces dernières années. C'est d'ailleurs un épisode que le mouvement coopératif a déjà vécu au début des années 1980<sup>46</sup>.

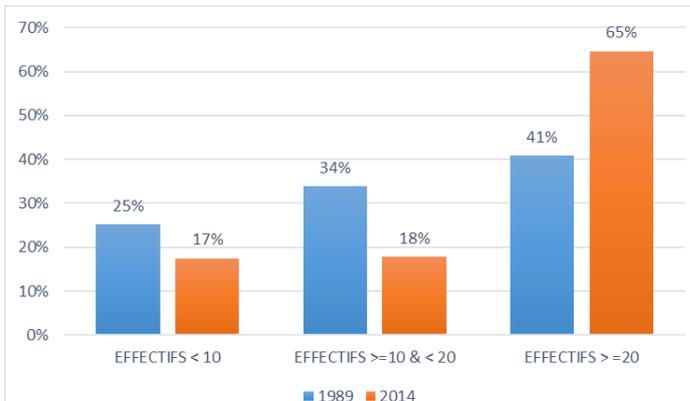
En ce qui concerne l'évolution des effectifs des Scop et Scic durant ces derniers 25 ans, la polarisation est visible de façon atténuée, avec une corrélation avec les évolutions par âge que nous avons déjà évoquée. En ce qui concerne les entreprises (cf. graphique 3C-6), celles de moins de 10 membres représentent 72% des Scop et Scic en 2014 contre 57% en 1989. Par contre, la part des 20 membres et plus stagne entre les deux dates. La répartition cette fois-ci de l'emploi selon la taille des Scop-Scic (cf. graphique 3C-7) montre un recul des plus petites, de 25% de l'emploi à 17% entre 1989 et 2014, et une forte hausse par contre des plus grandes, de 41% de l'emploi à 65% entre les mêmes dates. Ces deux évolutions au niveau de l'emploi sont moins marquées si l'on prend les seules Scop en excluant les Cae et les Scic, auquel cas ces deux proportions dans l'emploi remontent à 25% pour les plus petites et se limitent à 49% pour les plus grandes (cf. annexe statistique).

L'ensemble de ces évolutions est synthétisé par l'évolution de la taille moyenne des entreprises qui n'a que légèrement faibli, de 11 membres à 9,6 hors Scic et Cae. Si l'on compte celles-ci, la moyenne des effectifs augmente même à 12,2 du fait du poids d'une des Cae. En fait, on retrouve bien le fort dynamisme récent de création de petites entités, très nombreuses mais de faible poids. Et à l'autre bout, la croissance des entités qui vieillissent, dont le nombre est limité mais qui pèsent d'un poids plus lourd qu'avant, ceci étant encore accru par le développement des Cae.

**FIGURE N°3C-6 : RÉPARTITION DES SCOP ET SCIC PAR TAILLE**



**FIGURE N°3C-7 : RÉPARTITION DE L'EMPLOI DANS LES SCOP ET SCIC PAR TAILLE**



En résumé, le très fort dynamisme de création des Scop et Scic sur le territoire grenoblois s'observe à travers la hausse de la part des entreprises jeunes et de petite taille, avec toutefois un poids assez faible dans l'emploi total. A cette évolution, se superpose celle du vieillissement de certaines entités qui connaissent une hausse des effectifs. Si ces Scop anciennes et grosses sont peu nombreuses, elles pèsent d'un poids important toutefois dans les effectifs. Aujourd'hui, ce sont les Scop et Scic intermédiaires, entre 5 et 10 ans d'âge et entre 10 et 20 membres, qui ont beaucoup reculé dans l'ensemble des entreprises de ce type. Avec une question en suspens sur l'avenir de ces très nombreuses et petites entreprises...

<sup>46</sup> Cf. Bilan 2005 in *Participer*, mars-avril 2006, n°616, p. 15-18.

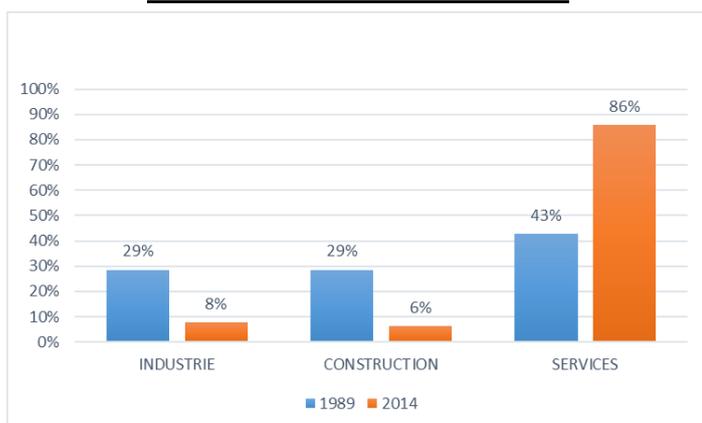
#### **4°) Une nette tertiarisation couplée à une diversification des activités**

Les mutations des Scop et Scic sur le territoire de la Métropole de Grenoble depuis 25 ans ne sont pas moins remarquables au niveau des activités. Notons que nous ne décomposons pas pour ce thème la période en deux sous-périodes et que les données ont été obtenues à travers le code APE des entreprises (ou des établissements selon les cas) attribué par l'INSEE lors de leur inscription au répertoire SIRENE. Il caractérise l'activité principale en référence à la nomenclature des activités française (NAF rév.2 pour révision 2 datant de 2008). Nous utilisons le niveau 1 de la NAF avec 21 sections qui sont ensuite rattachées aux secteurs d'activité classiques, primaire, secondaire avec la distinction entre industrie et construction, et tertiaire. Dans ces 21 sections, certaines sont sans objet en ce qui concerne les données utilisées, que ce soient les « activités financières et d'assurance » (section K), l'« administration publique » (section O) ou les « activités extraterritoriales » (section U)..., d'où leur absence dans l'annexe statistique.

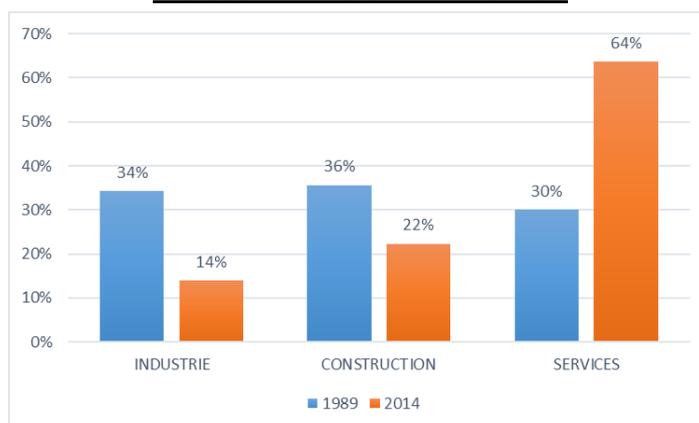
Au niveau le plus agrégé, le phénomène le plus flagrant est celui de la tertiarisation (cf. figures 3C-8&9), que ce soit au niveau du nombre d'entreprises, puisque leur part double exactement entre 1989 et 2014 passant de 43% à 86%, ou à celui des effectifs employés, avec un doublement également de la part dans le total de 30% à 64%. Cette tertiarisation est encore plus nette au niveau des Scop hors Scic et Cae puisqu'une des Cae spécialisée dans les métiers du bâtiment pèse d'un poids très lourd. Précisément, le secteur de la construction recule beaucoup sur cette même période passant de 29% des entreprises à 6% et de 36 % des emplois à 22%, et même 4% si l'on exclut cette fameuse Cae. Pour mieux éclairer ces chiffres, nous avons retraité le classement des entreprises en rajoutant, à celles classées par l'INSEE dans la section F « construction », celles dont l'activité tourne autour de la construction mais sont classées officiellement dans d'autres sections : c'est le cas des cabinets d'architecte et des bureaux d'études (en section M), de la fabrication de charpente (en section C) et de la location de logements (en section L). En considérant de façon étendue l'activité de « construction », on aboutit à une part de 62% des Scop de 1989 et presque la moitié des emplois. C'est donc la focalisation sur ces activités des Scop dans les années 1980-1990 qui a reculé en 25 ans même si aujourd'hui, au sens large tel qu'expliqué ci-dessus, la construction représente encore une entreprise sur trois et entre 36% des emplois des Scop et Scic ou 23% des seules Scop.

Autre phénomène marquant, c'est le recul des entreprises industrielles qui représentaient 28,7% des Scop en 1989 et n'en représentent plus aujourd'hui que 7% environ, ce recul s'observant aussi au niveau des effectifs avec un recul de 34,3 % à 14 %. Toutefois, c'est 20% encore des effectifs employés hors Scic et Cae. Il faut toutefois prendre en compte dans ces ordres de grandeur que les 2/3 de l'emploi industriel répertorié ici concernent une entreprise dite « adaptée », c'est-à-dire faisant effectuer de la sous-traitance à des travailleurs handicapés dont une partie seulement d'ailleurs correspond à des activités matérielles, la sous-traitance de services étant aussi dans leur périmètre d'activités. En bref, on ne compte que quelques entreprises dans l'industrie, au sens véritable d'activité de transformation de la matière, sous statut Scop aujourd'hui sur le territoire de la Métropole de Grenoble, auxquelles il faut penser à rajouter les entrepreneurs-salariés dont l'activité peut être ainsi définie au sein des Cae. L'avertissement sur le danger de généraliser ce constat au-delà de ce territoire particulier vaut plus que jamais car cette désindustrialisation est loin d'être vérifiée pour les Scop et Scic aux niveaux national ou rhônalpin (cf. C/ de ce chapitre). Et il faut replacer ces évolutions dans celles globales au sein de l'économie française, qui touchent également les entreprises « classiques », ce dont les chiffres sur ce territoire pourraient sans doutes témoigner.

**FIGURE N°3C-8 : RÉPARTITION  
DES SCOP ET SCIC PAR SECTEUR**



**FIGURE N°3C-9 : RÉPARTITION DE L'EMPLOI DANS  
LES SCOP ET SCIC PAR SECTEUR**



Si construction et industrie, les deux secteurs les plus présents dans les Scop et leurs effectifs en 1989, ont beaucoup reculé, la dynamique de création d'entreprises Scop et Scic et la hausse de leurs emplois se retrouvent effectivement dans des activités de service, dont certaines rappelons-le, peuvent être rattachées toutefois à la « construction » au sens large. Ces cabinets d'architecture et autres bureaux d'étude sont regroupés au sein de la section M intitulée « Activités spécialisées, scientifiques et techniques », qui constitue aujourd'hui le gros des troupes des Scop et Scic. La moitié des entreprises y sont classées et entre 20% de l'emploi et 30% hors Scic et Cae. Les activités ainsi regroupées sont très diverses avec de la traduction, de la publicité, du conseil et coaching, du design... La particularité de ces Scop est d'être de petite taille (5 membres en moyenne) avec un partage presque à égalité entre celles de plus de 10 ans dont les effectifs moyens sont le double de celles de moins de 10 ans. Celles-ci sont aussi plus diverses en termes d'activité que les plus anciennes très rattachées à la construction au sens large et témoignent donc du renouvellement profond entraîné par le mouvement de création de Scop depuis le début des années 2000.

La diversification des activités des Scop et Scic s'observe ainsi à l'intérieur de cette section M mais aussi, de façon plus générale, à travers leur classification. Si 6 sections regroupaient l'ensemble des Scop en 1989, elles se répartissent en 2014 dans 12 sections. Par ordre d'importance, citons la section J « information et communication » comptant pour 1/6 des Scop et Scic comme de leurs emplois, et même un quart des emplois des seules Scop. Les activités de ces entreprises tournent principalement autour de l'informatique, qu'il s'agisse de maintenance, de web-édition, de programmation ou de conseil. Les autres sections sont de moindre importance vis-à-vis de celles dont on a traité jusqu'ici, à savoir C (industrie manufacturière), F (construction), J (information et communication) et M (activités spécialisées scientifiques et techniques) qui représentent ensemble 74 % des Scop et Scic et 63% de leurs effectifs, et même 78% des effectifs des seules Scop. L'hébergement et la restauration (section I) regroupent 6% des Scop et Scic, avec une part moitié moins grande dans les effectifs ce qui montre que ce sont des petites structures en taille. L'enseignement (section P) comprenant la formation, pèse d'un poids similaire tant dans les entreprises qu'en effectifs tandis que le commerce (section G) a un poids deux fois plus faible dans les Scop et Scic mais deux fois plus élevé dans les effectifs, signe d'une taille plus importante.

Les Scop de l'agglomération grenobloise sont donc moins centrées qu'autrefois sur le secteur de la construction, qui reste toutefois important aujourd'hui encore avec des emplois d'architecte ou dans les bureaux d'études. Le recul de l'industrie est aussi très net, ce qui laisse entrevoir une forte tertiarisation des

Scop et Scic, conforme aux transformations de l'ensemble de l'économie française. Dans les activités de service, se détachent celles tournant autour des services techniques (design, traduction, conseil...) et de l'informatique, avec des emplois qualifiés dans les deux cas. A côté, on trouve un ensemble d'activités de services traditionnels comme la formation, le commerce, l'hébergement et la restauration... Cette diversification des activités des Scop et Scic, même si le pôle construction au sens large reste important, est accentuée encore par l'existence des Cae, avec une myriade de spécialisation des entrepreneurs-salariés, et des Scic, Enercoop par exemple ouvrant à la distribution d'électricité...

Ainsi, nous avons observé à travers ce bilan statistique sur le territoire grenoblois, une dynamique forte des Scop et Scic, les Cae jouant un rôle important au niveau de l'emploi. Le très fort renouvellement noté a abouti à un nouveau visage de ces entreprises sur le territoire, mêlant des entreprises neuves et de petite taille à des entreprises plus âgées et de plus grande taille. Les Scop et Scic sont moins souvent qu'auparavant dans les métiers liés à la construction, bien que conservant des emplois techniques attachés à cette activité. Les emplois techniques sont précisément ceux qui se sont beaucoup développés à côté d'autres issus d'activités de service diverses (commerce, restauration, formation...). L'industrie a perdu beaucoup d'importance sous ses formes traditionnelles, les Cae ayant permis le développement d'emplois plus artisanaux, y compris dans le bâtiment. Tertiarisation et diversification résument cet ensemble d'évolutions.

## ANNEXE STATISTIQUE (1)

### NOMBRE D'ENTREPRISES ET EFFECTIFS EMPLOYÉS

	1989	2014	
		Ensemble	Hors CAE et SCIC
NOMBRE TOTAL	21	64	57
NOMBRE SA	5	4	4
NOMBRE SARL	15	53	53
Union de coopératives	1	0	0
NOMBRE CAE	0	3	.....
NOMBRE SCIC	0	4	.....
% SA	23,8%	6,3%	7,0%
% SARL	71,4%	82,8%	93,0%
Union de coopératives	4,8%	0,0%	0,0%
% CAE	0,0%	4,7%	.....
% SCIC	0,0%	6,3%	.....
EFFECTIFS TOTAUX	230	783	545
TAILLE MOYENNE	11,0	12,2	9,6
EN NOMBRE ET % D'ENTREPRISES			
NOMBRE EFF < 10	12	46	42
NOMBRE EFF >10 & < 20	6	10	10
NOMBRE EFF > 20	3	8	5
% EFF < 10	57,1%	71,9%	73,7%
% EFF >10 & < 20	28,6%	15,6%	17,5%
% EFF > 20	14,3%	12,5%	8,8%
EN EFFECTIFS ET % DES EFFECTIFS			
NOMBRE TOTAL EFF < 10	58	137	137
NOMBRE TOTAL EFF >10 & < 20	78	140	140
NOMBRE TOTAL EFF > 20	94	506	268
% TOTAL EFF < 10	25,2%	17,5%	25,1%
% TOTAL EFF >10 & < 20	33,9%	17,9%	25,7%
% TOTAL EFF > 20	40,9%	64,6%	49,2%

### ANCIENNETÉ DES ENTREPRISES

	1989	2014	
		Ensemble	Hors CAE-SCIC
EN NOMBRE D'ENTREPRISES			
0-2 ans	4	17	16
2-5 ans	3	15	12
5-10 ans	12	13	13
10-20 ans	2	12	10
+20 ans	0	7	6
EN % DES ENTREPRISES			
0-2 ans	19%	27%	28%
2-5 ans	14%	23%	21%
5-10 ans	57%	20%	23%
10-20 ans	10%	19%	18%
+20 ans	0%	11%	11%
EN EFFECTIFS			
0-2 ans	31	101	101
2-5 ans	13	38	38
5-10 ans	147	177	177
10-20 ans	39	260	68
+20 ans	0	207	161
EN % DES EFFECTIFS			
0-2 ans	13%	13%	19%
2-5 ans	6%	5%	7%
5-10 ans	64%	23%	32%
10-20 ans	17%	33%	12%
+20 ans	0%	26%	30%
MOYENNE	6,5 ans	8,8 ans	8,8 ans

### ACTIVITÉ DES ENTREPRISES PAR SECTEURS

	1989	2014	
		Ensemble	Hors CAE et SCIC
EN NOMBRE D'ENTREPRISES			
NOMBRE INDUSTRIE	6	5	4
NOMBRE CONSTRUCTION	6	4	3
NOMBRE SERVICES	9	55	50
EN % DES ENTREPRISES			
% INDUSTRIE	28,6%	7,8%	7,0%
% CONSTRUCTION	28,6%	6,3%	5,3%
% SERVICES	42,9%	85,9%	87,7%
EN EFFECTIFS			
EFFECTIFS INDUSTRIE	79	109	109
EFFECTIFS CONSTRUCTION	82	175	22
EFFECTIFS SERVICES	69	499	414
EN % DES EFFECTIFS			
% EFF INDUSTRIE	34,3%	13,9%	20,0%
% EFF CONSTRUCTION	35,7%	22,3%	4,0%
% EFF SERVICES	30,0%	63,7%	76,0%
EFFECTIFS MOYENS			
EFF MOYENS INDUSTRIE	13,2	21,8	27,3
EFF MOYENS CONSTRUCTION	13,7	43,8	7,3
EFF MOYENS SERVICES	7,7	9,1	8,3

## ANNEXE STATISTIQUE (2)

### ACTIVITÉ SELON LA NOMENCLATURE NAF 2008

NAF rév. 2, 2008 - Niveau 1 - Liste des sections

Code	Libellé
A	Agriculture, sylviculture et pêche
B	Industries extractives
C	Industrie manufacturière
D	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
E	Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution
F	Construction
G	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
H	Transports et entreposage
I	Hébergement et restauration
J	Information et communication
K	Activités financières et d'assurance
L	Activités immobilières
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques
N	Activités de services administratifs et de soutien
O	Administration publique
P	Enseignement
Q	Santé humaine et action sociale
R	Arts, spectacles et activités récréatives
S	Autres activités de services
T	Activités des ménages en tant qu'employeurs
U	Activités extraterritoriales

	1989	2014	Hors CAE et SCIC
EN NOMBRE D'ENTREPRISES			
B	0	1	1
C	6	3	3
D	0	1	0
F	6	4	3
G	0	2	2
I	0	4	4
J	1	10	10
L	1	0	0
M	6	30	29
N	0	3	0
P	0	3	3
R	1	1	0
S	0	2	2
EN % DU NOMBRE D'ENTREPRISES			
B	0%	2%	2%
C	29%	5%	5%
D	0%	2%	0%
F	29%	6%	5%
G	0%	3%	4%
I	0%	6%	7%
J	5%	16%	18%
L	5%	0%	0%
M	29%	47%	51%
N	0%	5%	0%
P	0%	5%	5%
R	5%	2%	0%
S	0%	3%	4%

	1989	2014	Hors CAE et SCIC
EN EFFECTIFS			
B	0	6	6
C	79	103	103
D	0	0	.....
F	82	175	22
G	0	68	68
I	0	22	22
J	14	144	144
L	8	0	0
M	35	160	160
N	0	85	0
P	0	18	18
R	12	0	.....
S	0	2	2
EN % DES EFFECTIFS			
B	0%	1%	1%
C	34%	13%	19%
D	0%	0%	.....
F	36%	22%	4%
G	0%	9%	12%
I	0%	3%	4%
J	6%	18%	26%
L	3%	0%	0%
M	15%	20%	29%
N	0%	11%	0%
P	0%	2%	3%
R	5%	0%	.....
S	0%	0%	0%

## C/ Statistiques comparées régionales et nationales

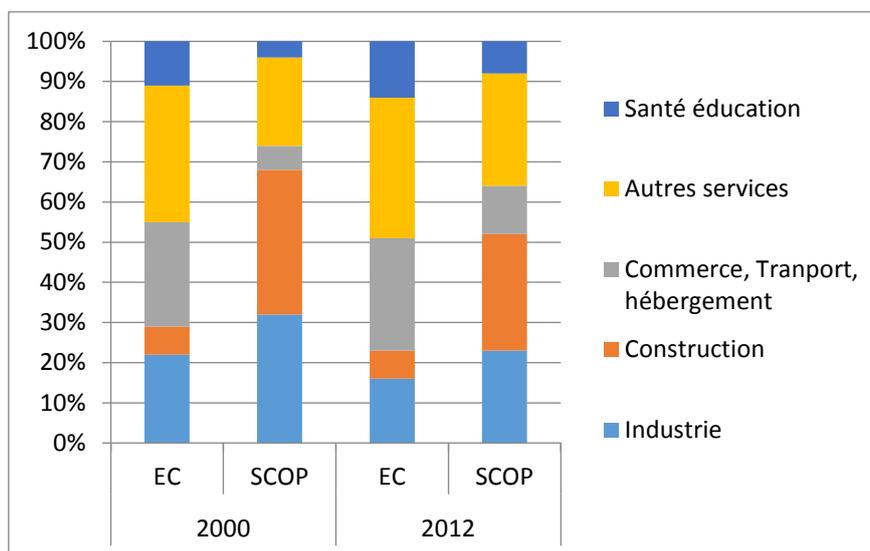
L'analyse statistique proposée ici a été réalisée à partir des données DADS (déclarations annuelles de données sociales), construites annuellement par l'INSEE et mises à la disposition des chercheurs à travers une procédure qui garantit la confidentialité et l'anonymat des données. Ces données sont issues de déclarations obligatoires de tous les employeurs de France, ce qui garantit leur exhaustivité. Notre analyse porte sur les années 2000 à 2012. Nous excluons de l'échantillon le secteur public et les particuliers employeurs, afin de comparer les Scop avec les entreprises privées classiques. Les Scop ont été identifiées grâce à la liste des numéros SIRET fournis par la CGScop. Les Scic ne sont pas prises en compte dans notre analyse. A l'aide de ce matériau, nous proposons ici un zoom arrière par rapport à la partie précédente : l'objectif est de mettre l'évolution des caractéristiques des Scop et Scic de l'agglomération grenobloise en perspective en les comparant d'une part, avec les Scop au niveau régional et national et d'autre part, avec les entreprises classiques (EC).

Nous nous intéressons d'abord à la répartition sectorielle des entreprises, avant d'analyser quelques caractéristiques des emplois et des salaires.

### ***1°) Des Scop plus nombreuses dans l'industrie et le bâtiment mais une montée en puissance des services, surtout dans la région Rhône-Alpes***

Au niveau national, les Scop sont surreprésentées dans l'industrie (en 2012 : 23% des emplois des Scop sont dans l'industrie contre 16% des emplois des EC) et surtout dans la construction (en 2012 : 29% des emplois contre 7% dans les EC), comme le montre la figure 3C-1.

**Figure 3C-1. Distribution sectorielle des emplois en 2000 et 2012 au niveau national**

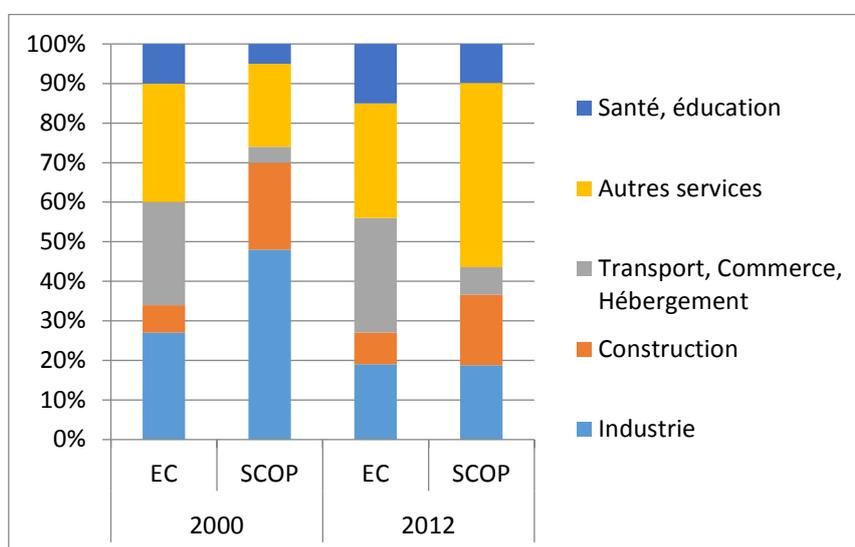


Toutefois, la part des emplois industriels a diminué dans les Scop au cours de la période 2000-2012 : on passe de 32% à 23% des emplois dans l'industrie et de 36% à 29% des emplois dans la construction. La répartition des emplois par secteur d'activité évolue également dans les EC, il faut donc comparer l'évolution des écarts entre les deux types d'entreprises pour statuer sur l'évolution de la surreprésentation des Scop dans l'industrie et la construction. En 2000, la proportion d'emplois dans la construction est 5 fois plus importante dans les Scop que dans les EC, en 2012 elle n'est plus que 4 fois plus importante. En revanche le rapport de proportion pour l'industrie n'a pas changé : la

proportion d'emplois dans l'industrie est de 1,4 fois plus importante dans les Scop que dans les EC, en 2000 comme en 2012. La part des services a donc mécaniquement augmenté dans les Scop, en particulier dans le secteur de l'éducation et de la santé ou elle est passée de 4% à 8% des emplois (alors qu'elle n'est passée que de 11 à 14% dans les EC privées)<sup>47</sup>.

Dans la région Rhône-Alpes, la répartition sectorielle des Scop ne suit pas tout à fait le schéma national. L'industrie n'est plus surreprésentée en 2012 (elle représente 19% des emplois pour les deux types d'entreprises) et la construction l'est moins (18% des emplois en Scop contre 8% dans les EC), ce qui signifie que les services occupent une place nettement plus importante bien que toujours moins importante que pour les EC (64% des emplois contre 73% dans les entreprises classiques). Cette caractéristique de la région Rhône-Alpes est d'autant plus notable qu'elle apparaît relativement récente. En effet, l'évolution depuis 2000 montre une forte augmentation de l'emploi dans les services (figure 3C-2)

**Figure 3C-2. Distribution sectorielle des emplois en 2000 et en 2012 dans la région Rhône-Alpes**



Une analyse à un niveau moins agrégé de la catégorie « autres services », qui augmente fortement pour les Scop de Rhône-Alpes passant de 21 à 47% des emplois, révèle qu'il s'agit principalement de services aux entreprises.

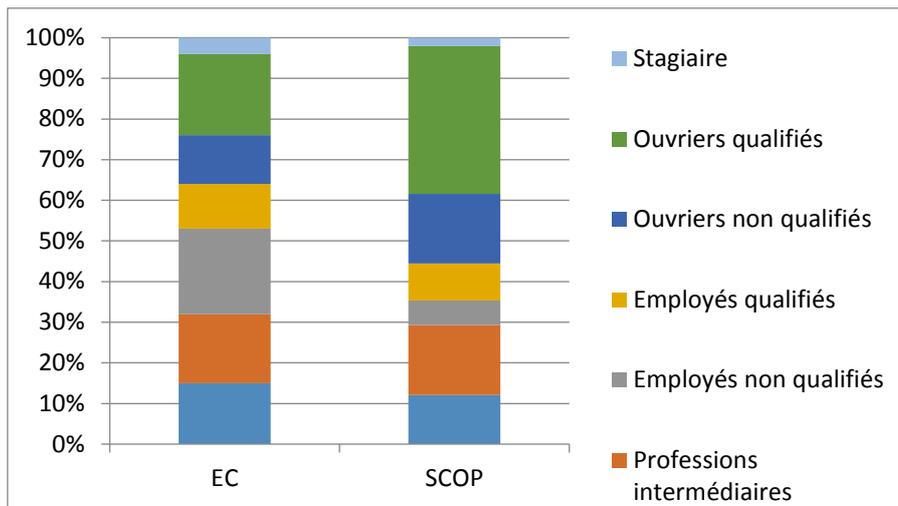
### **2°) La répartition des emplois par CSP**

La classification utilisée est celle des « professions et catégories socio-professionnelles des emplois salariés en entreprise » définie par l'INSEE en 2003 (PCS-ESE 2003). On utilise le niveau agrégé à un chiffre, mais en faisant la distinction entre ouvriers qualifiés et non qualifiés et entre employés qualifiés et non qualifiés<sup>48</sup>. Les DADS permettent également d'identifier la catégorie stagiaire.

<sup>47</sup> La classification utilisée est le premier niveau de la classification NAF2 de l'INSEE, qui comprend six modalités : (1) l'agriculture, (2) l'industrie, (3) la construction, (4) le commerce, les transports, l'hébergement et la restauration, (5) services divers et (6) administrations publiques, santé et éducation. Les emplois dans l'agriculture ne sont pas rapportés ici car ils constituent moins de 1% de l'échantillon.

<sup>48</sup> Cette dernière distinction est à interpréter prudemment car elle est le résultat d'une reconstitution à partir de la technique de Burnod et Chenu (« Employés qualifiés et non qualifiés », *Travail et emploi* 2001).

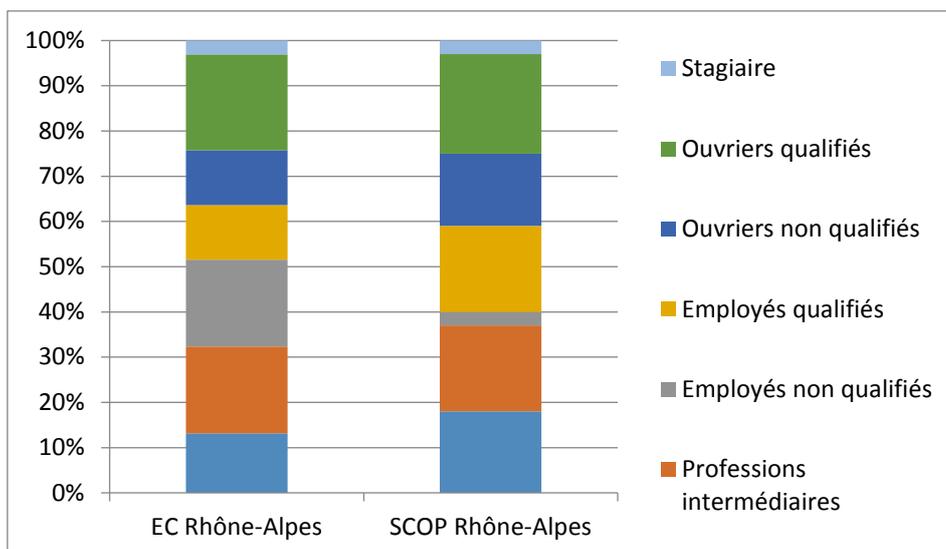
**Figure 3C-3. Distribution par CSP au niveau national en 2012**



Comme on le voit sur la figure 3C-3, au niveau national, la répartition par catégories socio-professionnelles correspond à la répartition sectorielle puisque les ouvriers (qualifiés surtout mais aussi non qualifiés) sont nombreux dans les Scop (36% contre 20% dans les EC) et les employés moins nombreux, notamment les employés non qualifiés surtout présents dans le commerce et notamment dans la grande distribution, secteur où les Scop sont très peu représentées. Il semble que les Scop prennent moins de stagiaires. Toutefois, il est difficile d'en tirer des conclusions définitives étant donné la faiblesse des effectifs pour une année donnée.

Dans la région Rhône-Alpes (figure 3C-4), la distribution par CSP est également cohérente avec les constats sur les secteurs d'activité : les services étant moins sous-représentés dans les Scop qu'au niveau national, on compte plus d'employés qualifiés. On peut également remarquer une proportion plus importante de cadres (18% des emplois des Scop de Rhône-Alpes contre 12% pour les EC, alors qu'au niveau national les cadres sont moins nombreux dans les Scop : 12% des emplois contre 15% dans les EC).

**Figure 3C-4. Distribution par CSP dans la région Rhône-Alpes en 2012**



### 3°) Autre caractéristiques des emplois en Scop

Les femmes sont beaucoup moins nombreuses dans les Scop que dans les EC (28 % des emplois contre 45 % dans les EC), ce qui découle aussi de la répartition sectorielle et par CSP. En effet, on sait que les emplois féminins sont minoritaires dans l'industrie et la construction et parmi les ouvriers, tandis qu'ils sont majoritaires parmi les employées. De manière plus surprenante, elles sont aussi beaucoup moins nombreuses dans les Scop de Rhône-Alpes (31% des emplois contre 45% dans les EC) malgré la répartition sectorielle moins industrielle.

On ne note pas de différence significative concernant la proportion de postes en CDI (environ 70 % pour les Scop et les EC au niveau national comme dans la région Rhône-Alpes<sup>49</sup>) ou la proportion de postes à temps partiel (22 % au niveau national et 30% dans la région Rhône-Alpes, pour les Scop comme pour les EC). En revanche l'ancienneté moyenne des salariés est plus élevée dans les Scop au niveau national (5,4 années contre 4,2 pour les EC) et en Rhône-Alpes, mais l'écart est moins grand (4,4 années contre 4,1 dans les EC).

### 4°) Les salaires

**Figure 3C-5. Salaire brut horaire moyen pour la période 2000-2012**  
(Unité : € constants de 2012)

	SCOP	EC
<b>Total</b>	<b>15,6</b>	<b>15,6</b>
Chefs d'entreprise	41,2	43,7
Cadres	27,2	30,1
Professions intermédiaires	18,1	17,5
Employés qualifiés	13,7	13,3
Employés non qualifiés	11,6	11,5
Ouvriers qualifiés	13,9	13,6
Ouvriers non qualifiés	11,1	11,5
Stagiaires	6,4	7,2
Hommes	16,2	16,8
Femmes	13,9	14,0

Le tableau 3C-5 indique la moyenne du salaire brut horaire (en euros constants de 2012) pour la période 2000-2012 pour différentes catégories de salariés. On constate que le salaire horaire brut moyen est le même pour les Scop et EC : 15,6 euros. Toutefois, des différences peuvent être observées par catégorie : les chefs d'entreprise et les cadres ont des salaires plus faibles dans les Scop tandis que les autres catégories ont des salaires plus élevés (sauf les stagiaires). Les inégalités salariales semblent

<sup>49</sup> Les chiffres de la DARES indiquent une moyenne de 87% de l'ensemble des salariés en CDI en 2012. L'écart avec le chiffre donné ici est dû à deux éléments : d'une part notre échantillon ne contient pas les salariés du secteur public qui sont plus majoritairement en CDI, et d'autre part les observations sont par poste, c'est-à-dire qu'un salarié qui occupe plusieurs postes en CDD au cours de l'année est compté plusieurs fois. Concernant la comparaison entre Scop et EC, il se pourrait donc que les taux similaires de CDI et CDD cachent des disparités dans la durée des CDD qui pourraient être plus courts dans les EC. D'autre part, les DADS ne contiennent pas d'information sur les entreprises ayant recours à l'intérim (les salariés en intérim étant comptabilisés comme étant employés par les agences d'intérim). Le chapitre 3 de la thèse de Nathalie Magne « Quelle égalité dans les Scop » explore de manière plus complète la question de la flexibilité de l'emploi dans les Scop.

donc plus réduites dans les Scop, notamment entre catégories socio-professionnelles. Ces statistiques descriptives sont confirmées par une analyse « toutes choses égales par ailleurs »<sup>50</sup>. L'écart salarial entre les hommes et les femmes semble également diminué, mais ce dernier résultat n'est pas confirmé par les analyses « toutes choses égales par ailleurs ». Il se peut que cela soit dû au fait que les cadres (moins bien payés dans les Scop) sont majoritairement des hommes.

### 5°) La taille des entreprises

Enfin, il faut dire un mot de la taille des entreprises en Scop, qu'on imagine souvent comme des très petites entreprises. Elles sont en fait plus grandes que les EC en moyenne, comme le montre le tableau 3C-6 : au niveau national comme au niveau régional, 18% des emplois en Scop sont dans des établissements de moins de 10 salariés contre 28% des emplois en EC. En revanche, il n'existe pas de Scop de plus de 2000 salariés au niveau national et pas de Scop de plus de 500 salariés en Rhône-Alpes. La majorité des emplois en Scop, au niveau national comme au niveau régional, se trouve dans des établissements de 10 à 100 salariés.

**Figure 3C-6. Répartition des salariés dans les établissements de différentes tailles.**

Taille de l'établissement	National		Rhône-Alpes	
	En proportion du nombre d'emplois en Scop	En proportion du nombre d'emplois en EC	En proportion du nombre d'emplois en Scop	En proportion du nombre d'emplois en EC
Moins de 5 salariés	9%	15%	8%	15%
Entre 5 et 9	9%	13%	10%	13%
Entre 10 et 19	16%	12%	17%	13%
Entre 20 et 49	24%	18%	30%	19%
Entre 50 et 99	17%	12%	25%	13%
Entre 100 et 249	11%	11%	5%	11%
Entre 250 et 499	8%	11%	4%	10%
Entre 500 et 999	3%	4%	0%	3%
Entre 1000 et 1999	2%	2%	0%	2%
Plus de 2000	0%	2%	0%	1%

A travers cette analyse comparée des caractéristiques des Scop et EC aux niveaux national et régional, on a mis en évidence l'existence de logiques régionales potentiellement propres aux Scop. Cela pourrait être dû à des dynamiques spécifiques au territoire (action des collectivités ou de l'Urscop, effet d'entraînement pour ce modèle d'entreprise minoritaire et encore assez peu connu des entrepreneurs, etc.) Les entreprises en Scop ont des caractéristiques différentes des EC (plus de Scop dans l'industrie et le bâtiment notamment, pour des raisons historiques), mais il ressort des quelques chiffres présentés ici une grande diversité des Scop, qui sont présentes dans presque tous les secteurs, pour toutes les tailles d'entreprises et pour tous les niveaux de qualification des salariés.

<sup>50</sup> L'estimation d'équations de salaire permet de mesurer l'effet propre d'être salarié d'une Scop pour différentes catégories de salarié (cf. Magne « Quelle égalité dans les Scop ? »)

## Chapitre 4

### Des entreprises pourvoyeuses de coopération sur le territoire

Nos enquêtes de terrain nous ont amenés à rassembler de très nombreuses observations dont nous allons tenter de faire émerger des lignes de force. Nous pointerons pour commencer un certain nombre de « faits remarquables » qui constituent les enseignements « bruts » de ces observations (A). Nous développerons dans un deuxième temps une hypothèse quant à la spécificité de l'apport des Scop et Scic au dynamisme territorial, à savoir leur contribution remarquable, bien que variable, à l'accroissement des « dispositions à coopérer » (B).

#### **A/ Quatre faits remarquables tirés des études de terrain**

Commençons d'abord à justifier la présentation en termes de faits remarquables (1°) avant de présenter ceux-ci en détails avec, dans l'ordre, l'inter-coopération (2°), la pluralité des acteurs concernés (3°) et le rôle de l'action publique et du temps long (4°).

#### ***1°) Des enseignements de terrain ayant retenu notre attention :***

Les rencontres avec les acteurs de terrain ne datent pas de l'étude dont nous rendons compte ici. Les études précédentes sur les « relations sociales dans les Scop » (voir les rapports d'études de 2013 et 2015 disponibles sur notre blog) nous avaient amenés à enquêter auprès d'une cinquantaine d'entre elles. L'étude sur la transformation coopérative dont nous rendons compte dans la première partie de ce rapport a encore enrichi de six cas d'études approfondie notre connaissance de ce type d'entreprises. Par ailleurs, l'étude sur les apports des Scop et Scic à la dynamique du développement territorial (Dyna-coop) a abouti à élargir nos rencontres au-delà des Scop et Scic-dont une dizaine cependant a encore été enquêtée à cette occasion-, à des dirigeants d'entreprises dites « classiques », à des élus, à des techniciens des collectivités territoriales ou des chambres consulaires... Enfin, un des membres de l'équipe a été intégré au comité de pilotage d'une étude menée par le service Mairie-Conseil de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et intitulée « Formes d'entrepreneuriat innovantes et multi-partenariales au sein des territoires ». Les rencontres avec les membres de ce comité de pilotage ont encore donné l'occasion d'avoir des vues plus larges.

Deux territoires d'exploration ont été privilégiés, même si les contacts que nous avons noués et les lectures faites ont élargi notre horizon d'observation. Nous les avons choisis, d'abord pour leur proximité, ensuite pour leurs caractéristiques propres. Le premier est l'ancienne agglomération de Romans-Bourg de Péage qui, par regroupement avec différentes intercommunalités et l'agglomération de Valence, forme depuis 2017 Valence-Romans Agglo. Ce territoire a une unité historique qui tient dans l'importance passée de son industrie de la chaussure. Une dynamique retrouvée existe depuis le début des années 2000 en réaction au déclin industriel, dynamique qui mobilise des acteurs nombreux, en particulier le groupe Archer. C'est d'ailleurs en référence principalement à ce type d'initiatives qu'un groupe d'auteurs a dépeint une économie alternative, pouvant remédier aux dérives actuelles

de l'économie, dans un livre au titre évocateur<sup>51</sup>. Dix Scop sont implantées sur ce territoire de l'ancienne agglomération de Romans-Bourg de Péage dont quatre ont été visitées par notre équipe. Le second territoire sur lequel nous avons enquêté est la Métropole de Grenoble qui compte 49 communes. Le bilan statistique établi sur ce territoire nous a amenés déjà à décrire certaines de ses spécificités nombreuses et marquées (cf. supra). Un groupe de recherche autour de Danièle Demoustier<sup>52</sup> a retracé l'histoire de l'économie sociale sur ce territoire, ce qui éclaire sa situation actuelle. Soixante-quatre Scop et Scic y sont implantées parmi lesquelles, au total, dix-neuf ont été enquêtées au cours de l'ensemble de nos études.

Il nous était difficile de faire ici un compte-rendu exhaustif et analytique des dynamiques des deux territoires explorés, d'une part car nous manquons encore de recul et d'autre part, car nous voulions faire plutôt ressortir les éléments communs qui nous sont apparus plus ou moins présents sur l'un ou l'autre de ces territoires. Nous souhaitons de plus respecter l'engagement d'anonymat que nous avons pris vis-à-vis de nos interlocuteurs en ne mentionnant les personnes ou les organisations que pour des informations à caractère public. C'est pourquoi nous avons pris plutôt le parti de faire ressortir un nombre limité de « faits remarquables » -nous en avons retenu quatre-, selon une logique qui procède plus du rapport d'étonnement que d'une analyse rigoureuse. Il s'agit des manifestations de l'inter-coopération, de la pluralité des catégories d'acteurs avec lesquels les Scop et Scic sont en relation, de l'engagement des pouvoirs publics en leur faveur et du temps long dans lequel les initiatives collectives s'inscrivent. Ces faits remarquables sont tirés des observations, directes ou indirectes, plus ou moins liées à un des territoires ou aux deux... Ils seront présentés de façon succincte et constituent des pistes de recherche qui demanderaient à être poursuivis, ce que nous ne manquerons pas de faire par la suite, les travaux menés par notre équipe et avec d'autres collègues dans le cadre d'un programme de recherche ANR, ne se terminant pas avec ce rapport. Ils laissent entrevoir toutefois des enseignements sur les modes d'implication des Scop et Scic dans les dynamiques territoriales qui pourraient aller jusqu'à des préconisations s'ils étaient bien étayés et confirmés. Le point B/ de ce chapitre constitue les prémices de cette perspective.

## **2°) Les signes d'une inter-coopération de degré variable :**

L'inter-coopération désigne les relations privilégiées existant entre les coopératives dans le but d'abord d'être solidaires les unes des autres et ensuite, à plus long terme, d'être les acteurs d'une transformation sociale élargie. L'expression de « République coopérative » de Charles Gide (1847-1932), le grand théoricien de la coopération en France, désigne cette voie de diffusion de la coopération dans l'ensemble des secteurs de l'économie, diffusion qui devait se faire pour cet auteur à partir des coopératives de consommation. L'esprit en est qu'il faut « se réunir, faire masse » car « ce n'est pas en restant isolées, incohérentes, et intérieurement en état anarchique, que nos petites associations coopératives pourront suffire à ce grand œuvre de défense sociale et lutter efficacement contre les grandes associations capitalistes »<sup>53</sup>. C'est une perspective reprise récemment, en la réactualisant, par Jean-François Draperi<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> A. Barthélémy, S. Keller, R. Slitine (2013), *L'économie qu'on aime*, éditions Rue de l'échiquier, Paris.

<sup>52</sup> A. Artis *et alii*, op. cit.

<sup>53</sup> Extrait du discours inaugural du 4ème Congrès coopératif à Paris en 1889.

<sup>54</sup> Cf. J.-F. Draperi (2012), *La République coopérative*, Coll. Droit et économie sociale et solidaire, Darcier, Paris.

Les coopératives basques, parmi lesquelles on compte la coopérative bien connue de Mondragon, illustrent bien cette inter-coopération dont certains auteurs ont montré l'efficacité, favorisant les bonnes performances économiques des structures coopératives et permettant ainsi leur développement et leur pérennité<sup>55</sup>. C'est, bien qu'à une toute autre échelle, ce que nous avons observé sur le terrain. Une illustration manifeste en est la solidarité qui nous a été rapportée par un de ses initiateurs, entre des dirigeants de Scop se réunissant à intervalles réguliers. La connaissance de déboires financiers de l'entreprise de l'un d'entre eux a abouti à des initiatives de solidarité remarquables à plusieurs reprises ; il a pu s'agir d'apports financiers directs, leviers d'accès à d'autres financements, ou indirects à travers le rachat de bâtiments loués par la suite à la Scop en difficultés afin qu'elle se procure de la trésorerie... Ailleurs, c'est une Scop qui prête ses locaux à une jeune autre Scop pour l'aider. On nous a ainsi rapporté dans le détail des actions solidaires à travers des arrangements reposant sur la parole donnée qui montraient les liens privilégiés tissés entre les dirigeants de ces Scop et dont le résultat très concret a été de permettre la survie de certaines d'entre elles. Ces actions ont été jusqu'à l'intégration par l'une d'entre elles d'une autre Scop risquant de disparaître. Une personnalité forte, dirigeant d'une importante Scop locale, en a souvent été à l'origine, étant administrateur dans plusieurs autres Scop, ayant recommandé à un collègue son successeur... Ce sont quelques témoignages du rôle très actif qu'il joue personnellement sur son territoire auprès des autres Scop. Ce qui l'amène à agir ainsi est une volonté manifeste de faire connaître et diffuser le modèle des Scop, par reconnaissance vis-à-vis du mouvement coopératif qui avait permis à l'époque de sauver l'entreprise dans laquelle il travaillait, et par conviction de l'intérêt de ce statut pour d'autres entreprises. Une telle reconnaissance vis-à-vis de l'UrScop a été fréquemment entendue, en particulier auprès de nos interlocuteurs dans les Scop résultant de transformation d'entreprises classiques.

L'UrScop a un rôle d'animation et d'unification des Scop, ayant également sous son égide les Scic, bien visible sur les territoires enquêtés favorisant de ce fait l'inter-coopération. Nous en parlons dans la première partie de ce rapport à propos de son engagement dans les projets de reprise d'entreprises par les salariés. Un exemple de ce rôle a été le rassemblement récent à Grenoble à l'occasion de la création de la 100<sup>ème</sup> Scop iséroise, ce qui a créé une opportunité de rencontres entre leurs membres. Sur le territoire de l'agglomération grenobloise, des Scop relaient par des initiatives locales cette action. Ainsi, un comité isérois existe depuis quelques années proposant des rencontres et différents événements et des temps d'échanges appelés « les midis de l'UrScop » ont longtemps existé. Il faut noter aussi que ces actions ont diffusé la connaissance du statut de Scop également, ce qui a légitimé les entreprises l'adoptant auprès d'acteurs comme les banques, les collectivités territoriales, la CCI, etc.

Ces relations entre Scop et Scic sont aussi favorisées par leur proximité physique, ce que les hôtels d'activité « ARTIS » (pour ARTisanat et Innovations Sociales) créés par la Métropole de Grenoble, ont permis. Ainsi, des Scop sont dans le voisinage les unes des autres comme Probesys et La Péniche dans l'immeuble « ARTIS » à Fontaine<sup>56</sup> ou encore l'Aceisp, La Pousada et Cabestan dans l'ensemble immobilier récent « ARTIS » dans le quartier Mistral. Mais, cette proximité physique n'est qu'un des facteurs de cette inter-coopération, étendue aux organisations de l'ESS comme nous allons le voir ci-dessous, la proximité organisationnelle autour de valeurs partagées en étant un autre tout à

---

<sup>55</sup> Basterretxea I., Marinez R. (2012), "Impact of management and innovation capabilities on performance: are cooperatives different?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83:3, p. 357–381.

<sup>56</sup> Ces deux Scop ont cependant déménagé depuis peu.

fait primordial. Nous reviendrons sur ce point également à propos du « temps long » dont on verra qu'il a été une condition à la constitution de ces réseaux relationnels dans lesquels les Scop et Scic sont intégrées.

Cette propension à nourrir des relations riches avec les autres Scop et Scic est toutefois très variable, certaines d'entre elles étant en retrait de ces réseaux, et elle ne concerne pas souvent les relations commerciales. Par exemple, en ce qui concerne la recherche de fournisseurs ou de clients, ce n'est pas un réflexe dont on nous a parlé. Au cours des entretiens, le discours le plus courant étant que ces relations commerciales étaient plutôt établies sur la base de leur apport à la performance de la Scop, sans prioritairement rechercher un type d'organisations. Il faut dire que les possibilités d'avoir le choix entre des fournisseurs Scop ou non-Scop sont la plupart du temps limitées. Les relations inter-coopératives ont une dimension véritablement économique plutôt dans les initiatives de regroupement évoquées dans un point précédent (cf. chapitre 3 A/ 2°) à propos, par exemple, d'un groupe de Scop bureaux d'études.

L'inter-coopération est donc bien observable à travers ce type de relations économiques inter-entreprises, même s'il ne faut pas en exagérer ni la portée, ni le systématisme. Elle concerne plutôt la participation à des temps d'échanges que l'UrScop, entre autres, contribue grandement à promouvoir.

Elle s'illustre par une solidarité très concrète que l'on a observée entre les Scop d'un même territoire à plusieurs reprises, le rôle de personnalités locales étant souvent moteur dans ces initiatives. Nous allons voir maintenant un autre fait remarquable, à savoir la pluralité des acteurs que côtoient les Scop et Scic au sein des réseaux dans lesquels on les retrouve.

### **3°) La diversité des acteurs avec lesquels les Scop et Scic sont en relation :**

Les Scop et Scic font partie du champ des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) avec les autres coopératives et à côté des associations, des mutuelles et des fondations. Cette définition à partir des statuts a été amendée depuis l'émergence de l'expression d'Economie Sociale et Solidaire<sup>57</sup>. Celle-ci est le résultat de l'ajout à ces organisations de l'économie « sociale » au sens strict, d'organisations de l'économie « solidaire » constituées par celles intervenant dans le domaine de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). Celles-ci peuvent prendre des statuts d'entreprises classiques, à savoir Société Anonyme (SA), Société Anonyme Simplifiée (SAS) ou Société A Responsabilité Limitée (SARL). La loi ESS, dite « loi Hamon », du 31 juillet 2014 envisage d'intégrer encore d'autres entreprises commerciales à travers la notion d'« entreprises de l'ESS ». Les obligations en termes de gouvernance, de partage des bénéficiaires, etc. et la compétence des Chambres Régionales de l'ESS (Cress) pour leur inscription sur une liste officielle, visent clairement à éviter un dévoiement de cette possibilité donnée aux entreprises commerciales de rentrer dans le périmètre de l'ESS, avec les avantages qui sont à en retirer. Cette extension de l'ESS va toutefois dans le sens d'intégrer ce qu'on appelle l'« entrepreneuriat social », défini par l'« utilité sociale » poursuivie par certaines entreprises à côté, voire au-dessus, d'objectifs financiers<sup>58</sup>. Ces précisions sont destinées à montrer que les Scop et Scic appartiennent à un ensemble d'organisations désigné par l'ESS, au sein duquel leur spécificité, à savoir être des entreprises commerciales au statut de SA, SAS ou SARL, a préfiguré en

---

<sup>57</sup> Jean-Louis Laville est un de ceux qui ont contribué à la faire émerger. Cf. J.-L. Laville (2001), « Vers une économie sociale et solidaire ? », *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, n°281, p. 39.

<sup>58</sup> Cf. pour des précisions G. Lacroix, R. Slitine (2016), « L'ESS », Collection Que-Sais-Je ?, PUF, Paris.

quelque sorte la direction d'extension de cet ensemble. Autrement dit, le slogan du mouvement affirmant que les Scop sont « des entreprises, mais pas comme les autres » peut être récupéré et adapté à des entreprises qui n'ont pas ce statut. On parle beaucoup, par exemple, des « entreprises libérées » aujourd'hui ou de « responsabilité sociétale d'entreprise », faisant des Scop en quelque sorte des précurseurs de ces mouvements. C'est cette réflexion, ainsi que les contacts sur le terrain, qui nous ont amenés à étendre sur le territoire de Romans-Bourg de Péage, nos investigations en nous rendant auprès de certaines de ces entreprises dont on nous disait qu'elles n'étaient pas « comme les autres ». Les questions d'implications sur le territoire y sont assez similaires et à ce titre, les Scop et Scic nous semblent à cheval entre les préoccupations des OESS et celles des entreprises classiques, en particulier celles qui prennent en compte leur « utilité sociale ». Ce sont les raisons qui amènent les Scop et Scic à se trouver en relation avec de multiples catégories d'acteurs.

S'agissant du territoire grenoblois, nous avons évoqué le plan de développement de l'ESS initié par la Métropole depuis 2003 qui est destiné à soutenir les organisations rentrant statutairement dans ce périmètre. Les Scop et Scic y sont naturellement associées au titre de bénéficiaires des soutiens et de participants aux animations sur le territoire, ce qui les amène à être en relation avec des associations, des mutuelles, avec le Crédit coopératif présent lui aussi... Autre initiative de cette collectivité, les immeubles ARTIS sont des lieux physiques qui favorisent aussi cette proximité avec d'autres OESS, comme des associations d'insertion, mais aussi des entreprises classiques qui y ont accès. Par exemple, dans le quartier Mistral, La Scic La Pousada gère et anime cet hôtel d'activités en l'ouvrant à toutes catégories d'organisations. Accessoirement, le site Alpe-Solidaires qui relaie l'information autour de l'ESS sur le département est géré, sur le plan technique comme celui de l'édition de contenus, par des Scop. On a aussi rencontré des Scop qui choisissent délibérément des structures d'insertion appartenant à l'ESS pour l'emploi de personnels d'entretien. Si l'on voit ainsi que les Scop et Scic ont des relations avec les autres OESS, elles sont aussi dans des réseaux où elles côtoient des entreprises commerciales classiques. Par exemple, la Scic Digital Grenoble, créée récemment pour relayer le label « French Tech » sur Grenoble, s'est dotée d'un « comité numérique territorial » dans lequel on retrouve les Scop du secteur, Alma en particulier, mais aussi une majorité d'entreprises classiques.

Ce mélange des genres s'observe bien aussi sur le territoire de Romans-Bourg de Péage. Le groupe Archer en est un des vecteurs grâce à ses initiatives<sup>59</sup>. Ce groupe a lui-même une structure plurielle en réunissant une holding de statut SAS, une association d'insertion à l'origine du groupe, d'autres filiales sous forme d'entreprises commerciales, dont une Cae. L'immeuble Pôle Sud accueille sur un même site de nombreuses structures de l'ESS autour du groupe Archer dont les représentants de la Cress (chambre régionale de l'ESS), de la Nef (coopérative de finances solidaires), de l'UrScop... générant encore cette proximité géographique et organisationnelle. Dans les initiatives prises par le groupe Archer<sup>60</sup>, on peut mentionner à titre illustratif la création d'un atelier de sous-traitance qui a été l'occasion de réunir l'antenne locale de l'ADAPEI (association visant l'intégration sociale des handicapés), une Scop locale prêtant ses locaux, d'autres entreprises classiques impliquées dans le soutien technique... Autre initiative dans ce sens, la création de l'association Entreprises Romans-Bourg de Péage (ERB) en 2011 qui réunit une centaine d'entreprises locales dont certaines Scop locales. Elle vise à offrir des services mutuels aux entreprises adhérentes comme une conciergerie d'entreprise,

---

<sup>59</sup> Cf. la présentation par [Christophe Chevalier](#) du groupe Archer :

<sup>60</sup> Cf. Gagnon C., Perret C. (2015), « La créativité : une ressource pour les territoires fragilisés. Le cas du PTCE Sud-Archer à Romans », *Note de Recherche IREGE – Université de Savoie-Mont Blanc*, n° 15-39, Décembre.

ou à leurs 4 500 salariés, comme une carte de réduction auprès de commerçants locaux. Elle a aussi clairement un objectif d'être un groupement permettant aux entreprises adhérentes de mieux se connaître entre elles, avec des visites organisées régulièrement, ce qui peut contribuer à améliorer les relations au sein du tissu d'acteurs économiques locaux. L'adhésion des Scop à cette association les intègre à cette dynamique ouverte sur l'ensemble des entreprises. Certains dirigeants de Scop nous ont aussi fait part de leur intégration à des réseaux hors-ESS que ce soit le Lion's Club, une fédération professionnelle comme l'UIMM ou des réseaux d'entrepreneurs.... C'est aussi la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) locale qui a lancé un programme d'animation appelé Eco-Biz qui vise à s'ouvrir explicitement à l'ESS et à impliquer la CCI et les entreprises classiques dans des initiatives innovantes socialement. C'est encore une source de connexions entre ces entreprises classiques et les Scop et Scic parmi d'autres OESS.

Nous allons présenter plus brièvement dans le dernier point deux autres enseignements remarquables de nos observations de terrain qui ont attiré notre attention.

#### ***4\*) Engagement des collectivités territoriales et temps long de constitution des réseaux :***

Bernard Pecqueur a tracé récemment les perspectives d'« une nouvelle alliance des initiatives publiques et privées » pour « le développement des territoires »<sup>61</sup>. Les deux territoires d'observation illustrent bien cette perspective à travers des actions des collectivités territoriales qui concernent, entre autres, les Scop et Scic. Nous l'avons déjà évoqué ci-dessus à propos de la Métropole de Grenoble. Elle met en œuvre son 3<sup>ème</sup> plan de développement de l'ESS sur la période 2016-2020 depuis 2003 avec un financement propre de 350 000 €. A celui-ci, s'ajoutent les investissements de plus de 4 millions d'€ réalisés dans l'ensemble des immeubles ARTIS. Ces financements sont articulés avec ceux obtenus dans le cadre du contrat de plan Etat-Région pour l'ESS. Un signe des objectifs de ces actions pour la Métropole de Grenoble est d'avoir rattaché les moyens humains dévolus au champ de l'ESS au service « développement économique » depuis 2015, alors qu'ils étaient rattachés auparavant au service « insertion et emploi ». L'entretien réalisé avec Jérôme Rubès, vice-président chargé de l'ESS, montre l'attention accordée aux Scop et Scic qui sont naturellement « éligibles au plan d'action », par exemple en bénéficiant de subventions, du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) pour les jeunes structures, d'un référencement sur le site « conso solidaire », etc. Cet élu nous explique qu'il s'agit aussi, par les actions de promotion et communication, de « rendre visibles » ces entreprises sur le territoire avec l'« enjeu que les développeurs économiques aient conscience de leur poids ». Il ajoute que le but est « de pouvoir les faire travailler avec les autres entreprises du territoire et les associations ». Un lien direct existe également entre l'UrScop AURA et cette collectivité territoriale. D'autres exemples pourraient être encore sollicités à travers les Scic de l'agglomération grenobloise pour illustrer le soutien des pouvoirs publics. La Scic Digital Grenoble créée en 2015 résulte d'une association qui est elle-même née suite à une initiative de la Métropole de Grenoble de rassembler plus de 600 acteurs de l'économie numérique à Grenoble en 2011. Les collectivités locales, avec la Métropole de Grenoble et deux autres inter-collectivités, sont une des catégories des sociétaires de la Scic et ont trois représentants dans le conseil de surveillance... De plus, le Totem, immeuble où sont

---

<sup>61</sup> Cf. sa [conférence](#) dans le cadre de l'IHEDATE (institut des hautes études en aménagement et développement des territoires en Europe).

situés ses bureaux administratifs, un espace de co-working et des salles de réunion, a été aménagé grâce aux financements de la Métropole.

Sur le territoire Romans-Bourg de Péage, l'action publique a été centrale aussi dans les initiatives multi-partenariales tournant beaucoup autour du groupe Archer, initiatives auxquelles nous avons vu que certaines Scop locales se rattachaient. Par exemple, l'immeuble Pôle Sud rassemblant un grand nombre d'acteurs de l'ESS a été acquis grâce à l'aide de la Mairie de Romans. La labellisation de Pôle Sud en « pôle territorial de coopération économique » (PTCE<sup>62</sup>) a permis d'obtenir un financement de l'Etat sur la période 2014-2017. C'est d'ailleurs le service économique de la communauté de communes du pays de Romans qui a cogéré avec le groupe Archer l'association support du PTCE. Cette collectivité territoriale est aussi à l'origine du rachat des machines-outils de l'ancienne usine Jourdan de fabrication de chaussures qui ont permis de relancer cette industrie à travers une entreprise, « Made in Romans », filiale du groupe Archer. La SAS holding du groupe Archer compte parmi ses actionnaires et ses administrateurs des élus ou techniciens de collectivités territoriales. C'est aussi au niveau de ces liens personnels que l'on retrouve cette « nouvelle alliance des initiatives privées et publiques » dont parle Pecqueur (op. cit.).

C'est le dernier fait remarquable que nous avons choisi de présenter ici et qui est apparu à travers les citations de noms recueillies au cours de nos entretiens, noms de personnes dont la présence active sur le territoire remontait au démarrage des initiatives dont on nous rendait compte. Ainsi, les prémices des actions de promotion de l'ESS se trouvent sans nul doute dans les mandats du maire socialiste de Grenoble de 1965 à 1983, Hubert Dubedout. L'association Cap Berriat, vieille de 50 ans, est l'héritière des mouvements d'éducation populaire très présents sur Grenoble, en relation avec la résistance et l'école d'Uriage<sup>63</sup>. Sans remonter aussi loin, on a pu rencontrer parmi les dirigeants de Scop et Scic les représentants d'une génération qui a accédé à l'action collective dans les années 1990. Les relations nouées entre ces acteurs se sont construites au cours des décennies et à la suite de rencontres autour de différents projets dont certains ont abouti aux structures bien installées que l'on peut repérer aujourd'hui sur l'agglomération. Certes, le mouvement de renouvellement actuel des Scop et la création récente de nouvelles Scic viennent nuancer ce sentiment de maturation nécessaire aux actions collectives portées par les Scop et Scic ou les impliquant.

Cette conjonction entre temps long et renouvellement se retrouve également sur le territoire de Romans-Bourg de Péage. L'histoire du groupe Archer remonte à la fin des années 1980, Christophe chevalier, son PDG actuel ayant pris la présidence de l'association originelle dès le début des années 1990. Les noms des actionnaires du groupe illustrent clairement la constitution d'un réseau qui a rassemblé depuis 20 ou 30 ans des membres de fédérations comme la Coorace (fédération des structures d'insertion), l'UrScop, la Cress, des représentants d'entreprises ou d'associations locales ou encore des élus et techniciens de collectivités territoriales en place depuis longtemps. Les relations d'inter-coopération que nous avons également évoquées sur ce territoire ont été établies au cours d'un temps long entre des dirigeants de Scop arrivées à leur poste depuis les années 1980 ou 1990. Certes, cela n'exclut pas l'arrivée de nouveaux acteurs, dont les représentants d'un entrepreneuriat social que symbolisent bien l'entreprise de confection locale 1083 et son jeune dirigeant, Thomas

---

<sup>62</sup> Cf. le dossier spécial PTCE dans la *Revue internationale de l'économie sociale : Recma* (N°343, février 2017).

<sup>63</sup> Cf. A. Artis *et alii* (op. cit.).

Huriez. La question de la transmission à de nouvelles générations de ces initiatives collectives est de fait très importante de même que la personnalisation des porteurs de projet.

Les études de terrain menées par notre équipe nous ont permis de faire ressortir quelques faits remarquables communs aux deux territoires explorés concernant les Scop et Scic. Leur propension à l'inter-coopération, leur intégration à des réseaux multi-acteurs mêlant les OESS et les entreprises classiques, l'engagement des collectivités territoriales dans des initiatives innovantes dans lesquelles les Scop et Scic sont impliquées ainsi que les liens personnels et de longue date entre les porteurs de projet collectifs où l'on repère ces entreprises sont les enseignements marquants que nous retirons de nos observations.

Nous allons maintenant opérer une montée en généralité pour donner un cadre analytique à l'impact qualitatif sur la dynamique territoriale que l'on peut attendre de la présence des Scop et Scic.

## **B/ La contribution variable des Scop et Scic aux « dispositions à coopérer » sur un territoire**

Nous commencerons d'abord à voir le lien qu'ont établi les économistes spécialistes du territoire entre la qualité des relations entre les acteurs au sein d'un territoire et sa performance (1°). Nous montrerons ensuite que les Scop et Scic sont susceptibles de contribuer de façon importante aux « dispositions à coopérer » et de ce fait, à activer ce qui constitue une ressource territoriale majeure (2°). Nous finirons en introduisant de la nuance quant à l'importance de cette contribution et de la diversité quant à sa nature selon les cas (3°).

### ***1°) Performance des territoires et qualité des relations entre les acteurs***

La discipline de l'économie territoriale a connu une vraie mutation depuis quelques décennies en apportant de nouvelles vues sur les dynamiques territoriales à travers des notions comme le « système productif localisé » (SPL). Elle a mis en avant, pour ce qui nous intéresse ici, l'activation des ressources comme déterminant de ces dynamiques et explications des inégalités de développement territorial. Nous renvoyons à des lectures académiques ceux qui sont intéressés par cette présentation d'ensemble<sup>64</sup>. Un auteur, entre autres, symbolise bien ce point de vue. Il s'agit de Pierre Veltz qui met en rapport l'analyse des transformations productives, en particulier le nécessaire dépassement de la dichotomie classique entre industrie et service, et les ressorts des dynamiques propres aux territoires. Ce que nous retenons de cet auteur, par exemple dans son dernier ouvrage sur « la société hyper-industrielle »<sup>65</sup>, est l'accent mis sur la qualité des relations entre les acteurs comme source de performance économique. « Les acteurs d'une filière productive ont besoin de durée, de mémoire, d'expériences partagées construisant des formes d'assurance mutuelle et de confiance qui accélèrent les apprentissages et créent progressivement une performance collective. Cela explique largement le rôle croissant des tissus territoriaux dès lors qu'ils mettent en jeu de véritables tissus de relations et d'expériences partagées et pas seulement une proximité passive » (p. 11, chapitre 5). L'argumentation n'est certes pas nouvelle et les « théories de la proximité » développées au sein de l'école grenobloise y ont grandement contribué depuis les années 1990<sup>66</sup>. Sans vouloir en retracer une généalogie exhaustive, il est bon de rappeler qu'un grand économiste de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, Alfred Marshall, avait déjà mis en avant à l'époque ce qu'il appelait l'« atmosphère industrielle », expliquant les effets d'agglomération sur un espace géographique des entreprises par les avantages mutuels qu'elles trouvent à être situées à proximité les unes des autres.

Cette perspective est donc bien argumentée aujourd'hui et on peut encore citer une étude économétrique récente<sup>67</sup> qui compare les performances économiques de deux villes similaires en termes de taille, d'infrastructure, de ressources humaines, etc. dont l'une est en plein dynamisme tandis que l'autre est en déclin. Pour l'auteur de cette étude, 40% du différentiel de dynamisme s'expliquent par la qualité des relations entre les acteurs locaux, publics et privés, ce qui renvoie à une sorte de « capital social » que les territoires réussissent à accumuler plus ou moins. C'est une façon de comprendre ce que les économistes territoriaux appellent le développement en « peau de léopard »

---

<sup>64</sup> Courlet C., Pecqueur B. (2013), *L'économie territoriale*, Collection L'économie en +, PUG, Grenoble.

<sup>65</sup> P. Veltz (2017), *La société hyper-industrielle*, collection La République des idées, Seuil, Paris.

<sup>66</sup> Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (ss. La dir.) (2004), *Economie de proximités*, Hermès science publications : Lavoisier, Paris.

<sup>67</sup> F. Vallerugo (2012), *Les variables explicatives de la dynamique des territoires*, Institut des Villes et des Territoires, Essec. Référence trouvée dans G. Lacroix, R. Slitine (op. cit.), p. 87.

pour désigner la coexistence de territoires « vides » et « pleins », sans que leurs différences de dotation en capital naturel, productif ou même humain ne semblent en être la cause. C'est bien un « capital » que constitue la capacité des acteurs à se coordonner et à coopérer, capital qui demande des « investissements » pour être accumulé et qui peut être utilisé pour un résultat productif, au même titre que le capital humain ou matériel. De plus, c'est un des déterminants des phénomènes d'agglomération des acteurs sur des espaces géographiques délimités du fait des externalités cumulatives procurées par la proximité, ce qui est à l'origine des écarts importants de développement entre les territoires<sup>68</sup>. « La coopération intelligente entre les acteurs joue un rôle décisif dans la réussite économique territoriale » synthétisent Lacroix et Slitine (op. cit., p. 87).

Or, tous les acteurs sur un territoire ne favorisent pas une telle coopération et ce, pour de multiples raisons. Par exemple, le type d'activité économique dont ils sont à l'origine nécessite plus ou moins de relations externes ; ces relations externes peuvent être basées sur des modalités plus coopératives ou concurrentielles selon la configuration du marché ; ou encore, et ceci est plus proche de notre sujet, leur projet organisationnel est centré sur le seul intérêt de leurs membres ou prend en compte l'intérêt des parties prenantes externes. Si nous osions un néologisme, nous parlerions de « coopérativité » pour désigner cette capacité particulière des acteurs, en reprenant un terme technique, issu de la chimie, qui désigne « une propriété des protéines, enzymes ou des récepteurs, qui possèdent deux ou plusieurs sites permettant de fixer des substrats ou des ligands. Une protéine est dite coopérative lorsque les fixations des différents ligands ne sont pas indépendantes, mais se renforcent mutuellement » (source Wikipédia). Ce terme nous semble adéquat pour mettre en avant le fait que certains acteurs sont susceptibles d'entraîner la coopération autour d'eux, de diffuser une sorte d'« atmosphère coopérative » en reprenant l'expression marshallienne. Ce terme a aussi l'avantage d'admettre un antonyme, l'« anti-coopérativité », qui pourrait correspondre précisément au fait que certains acteurs bloquent au contraire l'entrée dans une dynamique collective d'émergence de la coopération.

Au-delà de cette proposition terminologique, ce qui nous importe est d'argumenter sur les apports des Scop-Scic au dynamisme territorial par leur capacité à engendrer de la coopération entre les acteurs, c'est-à-dire leur supposée « coopérativité ». C'est ce que nous allons maintenant voir.

## **2°) L'apport des Scop et Scic aux « dispositions à coopérer » sur un territoire**

Notre propos ici va être de relier les capacités d'un territoire à faire émerger de la coopération entre les acteurs à la présence des entreprises particulières que sont les Scop et Scic. Celles-ci sont susceptibles, selon nous, de contribuer de façon importante à activer cette ressource dont on a vu le rôle majeur qu'on lui reconnaît aujourd'hui dans la performance économique territoriale. L'argumentation déployée va reposer sur les constats retirés de nos observations de terrain présentées dans la sous-partie précédente (A). L'honnêteté nous pousse à admettre que nous posons encore beaucoup d'hypothèses et qu'il ne s'agit pas de propositions que notre étude de terrain démontrerait en toute rigueur. L'essentiel du travail reste à faire, mais c'est une première avancée que de mettre au

---

<sup>68</sup> Cf. Chapitre 4 in C. Courlet et B. Pecqueur (op. cit.).

jour des pistes montrant de potentiels « effets de levier »<sup>69</sup> sur le développement territorial liés à l'action de ces entreprises.

La « coopérativité » particulière, ou du moins remarquable, des Scop et Scic est liée à 4 capacités propres qu'on peut leur reconnaître, bien que à des degrés variables, et dont les apports aux « dispositions à coopérer » au sein d'un territoire passent par des voies plus ou moins directes :

### *1. La capacité à nouer elles-mêmes des relations de coopération*

Nous avons relevé cette capacité, en particulier à travers les relations inter-coopératives avec des exemples d'actions de soutien, de solidarité, de collaborations entre les Scop, etc. (Cf. chapitre 4/A/2°). Elle s'observe aussi à travers l'appartenance à des réseaux mêlant des acteurs très divers, que ce soit d'autres OESS ou des entreprises classiques (Cf. chapitre 4/A/3°). C'est à mettre en relation avec les valeurs dont elles sont porteuses qui, pour certaines sont directement mises en œuvre à travers des projets de développement local qui reposent sur la mise en action conjointe de différents acteurs locaux (Cf. chapitre 3/A/2°). Les Scic, en elles-mêmes, représentent des organisations multi-partenariales qui créent de la coopération autour d'un projet collectif (Cf. chapitre 3/A/3°). Les illustrations ne manquent pas dans l'ouvrage récent de Draperi et Le Coroller (2016). Cette capacité à la coopération des Scop et Scic est donc impliquée de la façon la plus directe qui soit dans l'accroissement des dispositions à coopérer sur un territoire. De plus, non seulement les Scop et Scic créent ainsi de la coopération directement, mais elles peuvent aussi par capillarité -concrètement mise en œuvre par la circulation des valeurs et des personnes-, diffuser cette modalité de relation. Toutefois, cette capacité à rentrer dans des relations de coopération admet des limitations. Elles résident d'abord dans l'objet social même des Scop et Scic qui peuvent parfois être centrées sur l'intérêt collectif de leurs membres qui ne coïncide pas forcément avec un intérêt plus général sur le territoire (cf. 3°). De plus, la propension que la coopération mise en œuvre par les Scop et Scic se propage aux autres acteurs est loin d'être automatique. Il faudrait s'interroger sur les conditions d'existence de tels effets de diffusion, avec peut-être un seuil de présence de ce type d'entreprises en dessous duquel il n'y a pas d'effet possible...

### *2. La capacité à effectuer des médiations entre les catégories d'acteurs*

Cela fait partie des enseignements de nos études de terrain, à savoir que les Scop et Scic ont des relations avec de multiples catégories d'acteurs, en particulier par les réseaux qu'elles intègrent. Sachetti et Tortias avancent d'ailleurs qu'« une des caractéristiques les plus marquantes de la façon dont ces firmes [les coopératives] organisent leur production est la richesse des connexions avec d'autres organisation » (op. cit., p. 95). On peut en présumer qu'elles sont en position de jouer un rôle d'interface entre ces catégories d'acteurs et tendent à effacer les frontières entre elles. Elles peuvent, en particulier, créer des occasions de rencontres et de collaborations qui n'émergeraient pas du fait de frontières étanches entre l'ESS et les entreprises classiques. Les Scop disposent comme atout dans ce rôle de médiateur d'une double légitimité : celle d'être des entreprises soumises à la concurrence et tenues d'atteindre un certain niveau de rentabilité et celle aussi d'être des organisations alternatives tant au niveau de leur gouvernance que du projet qu'elles peuvent porter. Elles sont à même de permettre à des connexions de s'établir entre ces deux grands ensembles d'acteurs économiques et

---

<sup>69</sup> Nous reprenons ici une expression que nous a suggérée Bernard Pecqueur. Nous assumons évidemment toute la responsabilité de son utilisation ici...

sociaux et d'avoir une action d'« activateur des différentes proximités » dont parlent des auteurs<sup>70</sup> à propos de la médiation. C'est encore plus vrai pour les Scic qui mêlent de nombreuses parties prenantes et ont aussi de telles capacités de médiation. Les Scic, par nature, créent des connexions entre des catégories de parties prenantes situées sur un territoire en mêlant au sein des sociétaires les collectivités territoriales, les usagers, les producteurs, les salariés, etc. Il faut encore nuancer cette capacité : toutes les Scic n'ont pas une territorialité forte et toutes les Scop ne jouent pas ce rôle d'« activateur de proximités » comme nous le verrons.

### 3. La capacité à inscrire leur action dans la durée

L'ancrage territorial spécifique aux Scop et Scic (Cf. chapitre 3/A/1°) en fait des îlots de stabilité sur un territoire, ce que renforce la stabilité de leurs membres également (Cf. Charmettant *et alii*, 2016<sup>71</sup>). Cette stabilité installe des relations dans la durée, ce qui est susceptible d'engendrer des liens reposant sur la confiance et une compréhension mutuelle. C'est vrai aussi des personnalités qui sont présentes dans les Scop et les Scic et circulent entre les structures de l'ESS, les acteurs institutionnels et les pouvoirs publics. Ils portent des projets collectifs de coopération qui s'inscrivent durablement dans les territoires. Remarquons par ailleurs que les Scic constituent aussi une institutionnalisation de relations de coopération entre différentes parties prenantes. Cette structure formelle permet de pérenniser l'action collective au-delà de la participation de tel ou tel acteur. Ainsi, le retrait d'une des parties prenantes à une Scic, ou le changement de dirigeant à la tête de l'une d'entre elles, n'a pas le même effet sur l'action collective que si ces relations n'étaient pas portées par le cadre juridique de la Scic. C'est ce même effet d'institutionnalisation qu'on observe au sein des Cae entre les entrepreneurs salariés. Les coopérations que constituent la mise en commun de moyens, les soutiens mutuels ou encore les initiatives économiques conjointes de ces indépendants sont pérennisées par l'existence de cette structure. En particulier, elles sont moins dépendantes des personnes elles-mêmes. On peut bien sûr relativiser cet apport des Scop et Scic à travers une personnalisation qu'on a observée sur le terrain, ce qui fait que le retrait d'une forte personnalité peut remettre en cause des coopérations établies sur la base de l'établissement de relations personnelles privilégiées. L'existence d'une structure juridique, comme une Scic, n'est pas forcément apte à empêcher les effets de la dissolution des liens personnalisés construits sur de longues périodes sur un territoire donné. De plus, la propriété de stabilité des Scop ne les concerne évidemment pas toutes, et le renouvellement actuel observé sur le territoire de l'agglomération grenobloise vient mettre un bémol à cette stabilité.

### 4. La capacité à faire émerger des problèmes politiques territorialisés

Nous reprenons ici la thèse de Xabier Itçaina (2010) qui montre le rôle des OESS dans la construction des problèmes politiques sur un territoire. Cette thèse nous semble particulièrement appropriée aux Scop et Scic. Cet auteur explique qu'il existe tout un processus articulant différentes opérations de « mise en politique » afin qu'un problème socio-économique sur un territoire donné -son déclin économique, sa perte de cohésion sociale, etc.-, rentre dans l'espace public de débat et que l'on admette que la puissance publique est tenue d'y apporter des solutions. Il nous semble que les Scop et Scic favorisent cette « mise en politique » sur un territoire à travers les actions qu'elles initient et les occasions de mobiliser les acteurs qu'elles favorisent. Les fortes personnalités que l'on y

---

<sup>70</sup> Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N. (2013), « La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi-parties prenantes », *Revue Interventions économiques*, n°48.

<sup>71</sup> Charmettant, H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y. (2016), « La "sécuflexibilité" : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les Scop », *Formation emploi*, n°134, p. 107-124.

retrouve et l'engagement militant qui accompagne leurs initiatives sont des vecteurs importants d'émergence de problématiques interpellant les acteurs, en particulier publics. Nous avons vu comment les collectivités locales avaient été présentes pour accompagner et même favoriser l'éclosion de projets de coopération impliquant l'ESS, dont les Scop et Scic (Cf. Chapitre 4/A/4°). C'est aussi dans l'émergence d'un cadre de pensée commun que ces entreprises contribuent à la création d'un « lien politique » -pour reprendre l'expression d'Itçaina (op. cit.), sur un territoire. Les auteurs de l'« économie des proximités » ont bien mis en avant le fait qu'un territoire, bien loin d'être « donné », se construisait à travers des liens faisant sens pour les acteurs. Jean-Jacques Gislain, économiste institutionnaliste, parle de « futurité et toposité communes »<sup>72</sup> dans le sens d'une représentation partagée par tous du périmètre d'un territoire, de son identité et de son horizon temporel. C'est aussi à ce niveau que les Scop et Scic participent à la constitution d'un sentiment commun et d'un attachement à un territoire qui est la condition initiale pour considérer que son développement et son dynamisme importent.

Des pistes de réflexion, inspirées par nos observations de terrain et des travaux sur le développement territorial, donnent à penser que les Scop et Scic sont à même de jouer un rôle important dans l'accumulation d'une ressource constituée par les dispositions à coopérer au sein d'un territoire. Ce rôle passe par les coopérations qu'elles initient, par les médiations qu'elles opèrent, par le temps long qu'elles instaurent et leur contribution à l'émergence de problèmes politiques territorialisés. Il reste encore à prolonger et étayer ces pistes et à sortir d'une vue trop idéaliste et monolithique de ces organisations. C'est à cette relativisation que nous allons maintenant nous atteler.

### **3°) La grande diversité des apports des Scop et Scic à la dynamique territoriale**

Ce dernier point va tenter une synthèse, provisoire, concernant les apports des Scop et Scic à la dynamique territoriale, envisagée comme l'ensemble des actions initiées sur un territoire dans le sens du développement économique et social. Nous commencerons par les classer en trois catégories différentes :

1. Les apports économiques concernant les effets sur l'activité productive et l'emploi
2. Les apports sociaux passant par l'amélioration du bien-être et de la cohésion sociale
3. Les apports écosystémiques consistant dans le renforcement des « dispositions à coopérer »

Ces apports peuvent être directs, inscrits dans l'objet social même de l'entreprise, ou indirects, et résulter des actions de l'entreprise périphériques à son objet social.

Les Scop ET Scic pourraient en premier lieu être distinguées selon leurs types d'apports et en second lieu, selon leur degré de « concernement territorial ». On a constaté évidemment que toutes ne se sentaient pas concernées au même degré par leurs apports au développement économique et social du territoire où elles sont situées. C'est certes un facteur crucial de l'importance de ces apports, mais il ne faudrait pas négliger les déterminants liés à l'activité elle-même qui influent sur cette importance : la taille des effectifs, la valeur des consommations intermédiaire, la croissance du marché, le niveau technologique... L'objet social également donne lieu à des apports différenciés, plus évidents lorsque l'activité à une « utilité sociale » intrinsèque... Une autre variable qui nous a été soufflée par Danièle Demoustier réside aussi dans le fait d'avoir comme destinataires la population

---

<sup>72</sup> Gislain J.-J. (2004), « Futurité et toposité : sitologie des perspectives de l'action », *Géographie, économie, société*, n°2, Vol. 6, p. 203-219.

**FIGURE 4B-1 LES TYPES D'APPORTS A LA DYNAMIQUE TERRITORIALE**

	<b>EFFETS DIRECTS</b>	<b>EFFETS INDIRECTS</b>
<b>APPORTS ÉCONOMIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création directe d'emplois et d'activités, innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création induite d'emplois et d'activités (fournisseurs, commerce, sous-traitance, externalisation...)</li> </ul>
<b>APPORTS SOCIAUX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités d'utilité sociale : insertion par l'activité économique, entreprise adaptée, culture, lieux de convivialité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions sociales : embauche de publics-cibles, offre de stages, mécénat de compétences, sponsoring associatif...</li> </ul>
<b>APPORTS ÉCOSYSTÉMIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implications dans des initiatives collectives source de coopération inter-acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle de médiateur, contribution à la construction « politique » du territoire</li> </ul>

elle-même ou des entreprises ou des professionnels... Ces premières réflexions ouvrent des pistes sur la caractérisation des apports à la dynamique territoriale des entreprises de façon très générale. Là où se distinguent les Scop-Scic est, à notre sens, dans les apports sociaux et surtout dans les apports écosystémiques. Ce qui ne signifie pas que d'autres organisations, celles de l'ESS ou des entreprises classiques, ne sont pas susceptibles de réaliser de tels apports.

Les deux catégories les plus évidentes qui ressortent de nos observations caractérisent deux situations diamétralement opposées :

L'« entreprise autocentrée » dont le concernement territorial est très faible compte tenu de la centration sur les intérêts de ses membres de l'ensemble de ses décisions économiques. Cela ne signifie pas un impact nul sur le développement économique et social d'un territoire, du fait de celui direct lié à son activité, qui peut être complété par des actions sociales...

L'« entreprise de territoire » dont l'objet social même est le développement territorial et dont les apports sont plutôt écosystémiques. Son activité économique directe et indirecte peut être d'un faible apport, son rôle de médiateur et d'initiateur de coopération multi-acteurs étant prédominant.

Le statut de Scop ou de Scic est assez déterminant puisque, a priori, la Scic met en œuvre un projet multi-parties prenantes qui fait que l'intérêt collectif est susceptible d'apports écosystémiques. Cependant, cet intérêt collectif n'est pas forcément territorialisé et il existe des Scop « filières » dont les apports au territoire peuvent être faibles. Certaines Scop par ailleurs ont un concernement territorial important qu'elles mettent en œuvre par leurs actions sociales ou par leurs implications dans de multiples coopération inter-acteurs.

Ce ne sont que les prémices d'une mise en ordre de la diversité des Scop et Scic dans leurs apports à la dynamique territoriale, dont on pense qu'elle peut avoir de la valeur pour l'ensemble des organisations, marchandes ou non marchandes, et s'appliquer tout autant aux entreprises classiques.

## CONCLUSION : Quelles perspectives de « changement d'échelle » ?

Pour toutes les personnes conscientes des dérives et impasses auxquelles nous conduisent le fonctionnement actuel des entreprises et leurs impacts sur l'état de l'économie et de la société sur les territoires, la question du « changement d'échelle » des initiatives pouvant y remédier se pose. C'est précisément cet enjeu, qui concerne l'ESS en général, et les Scop et Scic en particulier, qu'abordent Géraldine Lacroix et Romain Slitine (op. cit.).

Le « choc coopératif » dont avait parlé Benoit Hamon, l'éphémère ministre de l'ESS en 2014, est en train de s'observer, même si l'ordre de grandeur n'est pas conforme aux projections volontaristes de l'époque. Les statistiques que nous présentons aux niveaux national et régional mesurent cet essor. L'analyse des chiffres sur l'agglomération de Grenoble, dont il faut bien garder les spécificités en tête, donne une vue plus détaillée de la mécanique de cet essor. L'entrepreneuriat coopératif, sous forme de petites entreprises et à travers les Cae, en est un des vecteurs importants. Des entreprises Scop plus anciennes ont aussi connu une croissance qui en fait des entreprises de poids. Si la construction est un secteur toujours important, on a assisté à une diffusion dans beaucoup d'autres activités de service de cette forme d'entreprises, avec souvent des emplois qualifiés à la clé. Les Scic ont aussi le vent en poupe et rassemblent de multiples partenaires dans le sens de l'innovation économique et sociale. Les transformations d'entreprises classiques en Scop, bien que marginales dans cette dynamique, sont des possibilités très praticables de reprise d'entreprises en difficultés ou de transmission aux salariés en cas de départ ou de volonté de changement des dirigeants. Nous en avons observés des cas très divers en explorant la complexité des changements induits par le passage en Scop et les voies empruntées selon les circonstances.

Un autre élément d'optimisme sur lequel nos études permettent de s'appuyer est l'observation d'apports réels des Scop et des Scic aux dynamiques territoriales. Elles font preuve souvent de solidarité entre elles et sont aussi largement présentes dans des initiatives de coopération inter-acteurs, ce qui est l'essence même des Scic. Par leur hybridité les mettant en position de médiation, elles peuvent favoriser les rapprochements entre ces acteurs, et en particulier entre ceux qui appartiennent à l'ESS et les entreprises classiques. En outre, elles contribuent aux prises de conscience des problématiques économiques et sociales sur un territoire, ce qui conditionne la mise en action des pouvoirs publics et de collectifs composites et multiples. Elles participent à l'émergence du territoire lui-même comme cadre de pensée et d'action en inscrivant leur engagement dans le temps long et en l'ancrant solidement à leur territoire d'appartenance. Par leurs caractéristiques, elles renforcent ce qui devient une ressource fondamentale, à savoir les dispositions à instaurer des relations orientées par la coopération entre les acteurs économiques. Ce résumé passe sur les nuances nécessaires à apporter et sur les avertissements de prudence quant aux généralisations abusives émis tout au long de ce rapport.

Les Scop et les Scic nous semblent donc à même d'être des forces de transformation, et des entreprises, et des territoires, dans un sens de progrès économique et sociaux. Nos études de terrain donnent des arguments en ce sens. Toutefois, le « changement d'échelle » demande encore plus d'ampleur au mouvement que celui que nous décrivons au niveau de ces entreprises. C'est ce que nous avons déjà entrevu à travers la diversité des acteurs qui, sur le terrain, mettent en œuvre la coopération dans leurs relations externes mais aussi dans leur fonctionnement interne. Un ouvrage

récent, intitulé le « zoo de l'entreprise sociale »<sup>73</sup>, donne à voir les formes multiples d'organisations préoccupées par leur utilité sociale en externe et leur fonctionnement démocratique en interne. Les Scop sont un des pensionnaires de ce zoo depuis longtemps, les Scic y étant apparues depuis moins de temps... Un motif d'attention à ces entreprises réside dans le fait que les Scop et Scic sont à même de fournir une sorte de génotype des organisations aptes à rentrer dans cet ensemble. Les processus de transformation coopérative, et les différents niveaux de cette transformation, dont nous avons rendu compte sont certes, liés à l'adoption du statut Scop. Mais, on peut les voir aussi comme les cheminements que peuvent emprunter des entreprises classiques dans le sens d'une transformation vers l'« entreprise sociale », que cette transformation soit imposée de l'extérieur ou voulue de l'intérieur. De même, les résultats de l'étude des apports des Scop et Scic aux dynamiques territoriales ont de l'intérêt, au-delà de la connaissance et de l'encouragement à soutenir ces entreprises particulières. Il nous semble qu'ils donnent à voir comment une organisation, quelle qu'elle soit, peut intégrer un concernement territorial dans son objet social et contribuer à des progrès économiques et sociaux autour d'elle. Le zoo peut aller mieux, certes s'il y a plus de Scop et de Scic, mais aussi si d'autres pensionnaires, d'une grande diversité, tendent vers ce modèle et les imitent.

Ces propos pourront facilement être considérés comme des vœux pieux témoignant de notre naïveté<sup>74</sup>. On peut nous rétorquer que nous oublions que le zoo est rempli de prédateurs et qu'y règne une loi de la jungle qui n'encourage pas les comportements coopératifs ! Mais, les Scop et Scic montrent, à travers les exemples de soutien qu'elles s'apportent mutuellement, que la coopération peut donner de la force et permettre de survivre. Il ne faut pas non plus oublier que les « gardiens de zoo » -en l'occurrence, les pouvoirs publics- ont un rôle à jouer dans ce mouvement, ainsi que les « visiteurs » -en l'occurrence les citoyens- qui peuvent l'encourager par leurs actes. Et surtout, il nous semble que les directions prises aujourd'hui par l'activité économique laissent entrevoir l'émergence de circonstances favorables. Les économistes montrent que la coopération au sein des entreprises devient une nécessité liée aux mutations de l'activité productive elle-même. Elle devient aussi une nécessité sur les territoires car c'est la ressource fondamentale de leur dynamisme, ce que montrent aussi de nombreux auteurs. Voilà qui fait des Scop et Scic des « drôles d'animaux » qui préfigurent ceux dont on peut penser avec confiance qu'ils peupleront le zoo de demain, du fait de leurs meilleures capacités d'adaptation aux conditions de vie émergentes.

A notre niveau, celui de chercheurs en économie et en gestion, c'est cette conviction qui nous pousse à œuvrer à mieux les connaître ainsi qu'à les faire mieux connaître...

---

<sup>73</sup> Young D., Searing E., Brewer C. (2016), *The social enterprise Zoo*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK-Northampton USA.

<sup>74</sup> En général, cela prend la forme du qualificatif de « bisounours » devenu synonyme de « doux rêveur inconscient de la dure réalité ». Les acteurs eux-mêmes doivent s'en dédouaner comme on l'entend fréquemment dans la bouche d'interlocuteurs dans les Scop et les Scic. Il faudrait sans doute s'attacher à déconstruire cet argument faussement évident en évoquant toutes les manifestations bien réelles d'attitudes coopératives et en démontrant leur pertinence et leur efficacité plus importante que les attitudes agressives.

## ANNEXE – LISTE DES PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS

### Blog :

[projetscop.blogspot.fr](http://projetscop.blogspot.fr)

### Publications dans des ouvrages scientifiques :

H. Charmettant, J-Y Juban (2016), « Le management participatif facteur de performance économique et sociale : A quelles conditions ? Eléments de réponse à partir du cas des Scop », in Consortium régional **Santé-Qualité de vie au travail et Performances Globales**, [Livret de Premières Réflexions](#)

Boissin, O., Charmettant, H., Juban, J.-Y., Renou, Y. (2016), « Les dynamiques plurielles d'innovation des Scop : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale », in L. Lethielleux, M. Combes-Joret (sous la dir.), [Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire](#), éPUre, Reims, p. 81-106.

Charmettant, H., Juban, J-Y, Magne, N., Renou, Y. (2016).- *Les Scop au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : la « sécuflexibilité »*, [Formation emploi](#), avril-juin, n°134, p. 107-124.

Charmettant, H., Juban, J-Y, Magne, N. (2015).- *Le recrutement dans les Scop : un acte de gestion au service de leur hybridité ? Enseignements d'une étude de cas en Rhône-Alpes*, [Management & Avenir](#), n°82, déc., p. 81-101.

Juban, J.Y. (2015).- *Les Scop relèvent-elles d'une GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain*, [@grh](#), n°15, novembre, p. 79-98.

Juban, J.-Y., Boissin, O., Charmettant, H., Renou, Y. (2015).- *La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des Scop*, [RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme\(s\) & Entreprise](#), n° 17, pp. 64-83.

### Publications sur HAL-SHS :

Charmettant H. (2017) ; [« Les Scop à « direction forte » : quelle place pour la démocratie ? »](#)

Charmettant H., Boissin O., Juban J-Y, Magne N., Renou Y. (2015).- [Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?](#), octobre, 100 pages.

Charmettant H., Juban J-Y, Magne N., Renou Y., Vallet G. (2013).- [La qualité des relations sociales au sein des Scop. Premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes](#), décembre, 90 pages.

### Communications en colloques :

#### **4ème Journée de recherche internationales GESS, Le Mans, 5 décembre 2016**

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, , Renou Y (2016).- « La « transformation coopérative » comme succession d'épreuves critiques dans la constitution d'un "Commun" : les enseignements d'une étude de terrain en R-A »

#### **XVIe rencontres du RIUESS, " Les « communs » et l'ESS : quelles identités et quelles dynamiques communes ?", Montpellier, 25-27 mai 2016.**

Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y. (2016).- « "Instituer une entreprise commune" : cadre juridique et travail institutionnel au sein des Scop »

**Ve Congrès de l'AFEP, "L'économie politique de l'entreprise : nouveaux enjeux, nouvelles perspectives", Lyon, 1-3 juillet 2015**

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y (2015).- « Essai de typologie des Scop à partir de leurs configurations de pouvoirs »

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y (2015).- « Impact de la gouvernance participative sur les relations de travail dans les Scop »

**XVes Journées du RIUESS, "La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?", Reims, 27-29 mai 2015**

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2015).- « Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des Scop : Les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale »

**2èmes Journées de recherche internationales GESS, Clermont-Ferrand, 15-16 décembre 2014**

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2014).- « Le passage de relai des dirigeants : une problématique particulière dans les Scop »

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2014).- « Start up et statut Scop : quel modèle économique ? »

**XXXIVes Journées de l'AES, "Innovations sociales, Innovations économiques", Grenoble, 12-13 septembre 2014**

Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y., Vallet G. (2014).- « Les politiques de rémunérations dans les SCOP : quelle originalité ? »

Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y., Vallet G. (2014).- « Sécurisation des parcours professionnels : des SCOP exemplaires ? »

**IVe Congrès de l'AFEP, "Démocratie et économie politique", ENS Cachan, 2-4 juillet 2014**

Charmettant, H. Juban J-Y, 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 »

Baudry B., Charmettant, H. (2014).- « Le mode démocratique de désignation des dirigeants de Scop : quels impacts sur l'exercice de leurs pouvoirs ? »

**XIVes Journées du RIUESS, "L'économie sociale et solidaire en coopérations", Lille 1, 21-23 mai 2014**

Charmettant, H. (2014).- « Les différentes formes de partenariat des SCOP : essai de repérage à partir d'une enquête de terrain »

**1<sup>ère</sup> Journée de recherche internationale GESS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, 12 décembre 2013**

Charmettant, H., Juban J-Y, Magne N. (2013).- « Le recrutement au sein des SCOP : quelles spécificités, quels enjeux et quelles pratiques ? »

Charmettant, H. (2013).- « Les tensions entre hiérarchie et démocratie au sein des Scop : les principes autogestionnaires confrontés aux contraintes gestionnaires »

**XXXIIes Journées de l'AES, "Les nouvelles frontières de l'ESS", Marne-la-Vallée, 12-13 septembre 2013**

Charmettant, H. (2013).- « Les relations sociales au sein des Scop : un atout de la gouvernance coopérative »

**XXXIIes Journées de l'AES, "Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation", Aix-en-Provence, 13-14 septembre 2012**

Charmettant, H., Renou Y. (2012).- « Que sait-on de la conflictualité dans les relations de travail au sein de l'ESS ? Le cas des Scop de la région Grenobloise »