

Participer

Magazine des sociétés coopératives



JO 2024 de Paris :
les Scop sur la
ligne de départ

Hommage
à François Espagne
artisan de la loi
de 1978

Dossier

Concilier croissance et vie coopérative

Concilier croissance et vie coopérative

Lorsqu'une coopérative développe rapidement ses activités et son effectif, la vie coopérative peut parfois passer au second plan derrière les urgences et les impératifs économiques. Il est pourtant tout à fait possible de concilier vie coopérative et croissance rapide, qu'elle soit interne ou externe.



C'est un risque. Le staff de direction s'est donné une mission de développement de l'entreprise, il lance la coopérative dans une dynamique de croissance, recrute, explore de nouveaux marchés, augmente son chiffre d'affaires, fonce en avant les yeux rivés sur les plus qu'il en espère... mais derrière, ça grogne, on ne comprend pas trop pourquoi on se lance dans un plan de développement alors que la boîte tournait bien, le « *c'était mieux avant* » pointe son nez (on se connaissait bien, il y avait un bon esprit que les nouveaux ne partagent pas forcément, etc.), et parfois, même l'assemblée générale ne suit plus ! « *Une équipe de direction qui est loin devant et un sociétariat qui n'a pas été embarqué dans la dynamique : oui, c'est un risque* », reconnaît Isabelle Jorge, déléguée de l'Union régionale des Scop d'Auvergne-Rhône-Alpes. « *Il n'y a pas d'élan naturel vers la croissance, d'autant que croissance et développement signifient souvent réorganisation, intensification du rythme et nouveaux chantiers. Ce qui est donc très important, c'est de donner*

du sens aux efforts de développement, et là, on rejoint clairement la vie coopérative. »

Pas de recette

Depuis quelques mois, Isabelle Jorge et sept de ses collègues de diverses unions régionales, ont mis en place un groupe d'échanges sur le thème de la vie coopérative. Parmi les problématiques récurrentes sur lesquelles sont sollicités les délégués du Mouvement revient souvent le lien entre vie coopérative et management : comment acculturer les nouveaux salariés à la coopération ? Bâtir un parcours d'intégration des sociétaires ? Développer le taux de sociétariat ? Construire une politique RH et un système managérial cohérents avec les valeurs coopératives ? Ou encore, enjeux peut-être plus ardues : comment co-construire et faire vivre le projet stratégique ? Comment élaborer une vision partagée ? Comment parler stratégie avec des sociétaires de « terrain » ? Autant de défis que les coopératives relèvent chacune à leur manière tant il ne peut y avoir de ►►►

►►► recette unique. « Notre fonction, en tant que délégué, n'est pas de dire quelle est la bonne solution mais d'accompagner les Scop en étant respectueux de la culture d'entreprise de chacune, même si au moment des révisions coopératives nous serons attentifs au taux de sociétariat et aux efforts faits pour l'augmenter », explique Isabelle Jorje.

Taille humaine

« Le développement amène de l'hétérogénéité et bouscule forcément, poursuit-elle. Si la coopérative ne fait pas évoluer son dispositif d'animation de la vie coopérative, cela peut provoquer des tensions. Pourtant on constate que l'intensité de la vie coopérative n'est pas une question de taille. À l'extrême, devant plus de complexité, certains collectifs vont freiner leur développement pour garder plus de cohésion. On parle de vouloir garder une « taille humaine », une expression qu'on retrouve souvent. » « Faux problème ! », rétorque vivement Jean-François Draperi, professeur au Cnam et directeur de la Revue internationale de l'économie sociale : « Ce qui est le plus important est moins le nombre que la qualité de l'animation de la vie coopérative. Henri Desroche a défini le « quadrilatère coopératif » comme un jeu d'interactions entre quatre types d'acteurs qui sont les membres (les associés, coopérateurs, sociétaires...), les administrateurs qui sont élus par les membres, les « managers » ou dirigeants salariés et les salariés non dirigeants. Les relations entre ces quatre populations peuvent être insuffisantes, voire inexistantes, ou tendues. Ce qui est néces-



L'équipe d'Ethiquable.

saire, c'est l'animation coopérative de ce quadrilatère, c'est de trouver le bon rapport entre le nombre de personnes et la capacité d'animation déployée au sein de la coopérative. Cette question se pose quelle que soit la taille de la structure. »

Communication interne

Nouvelle miroiterie GBM, reprise en 2011 par ses salariés en Haute-Vienne, a connu un fort développement. Elle est passée de 25 salariés à 45 et, depuis 2016, son chiffre d'affaires a dépassé l'objectif de 4 millions d'euros qu'elle s'était fixé, avec encore une

augmentation de plus de 6,5 % en 2018. Un développement qui n'est pas allé sans une meilleure structuration de son organisation. La direction met l'accent sur la communication interne afin d'impliquer le plus en amont possible les équipes dans les projets. Elle anime des réunions trimestrielles avec les 41 sociétaires (dont 35 salariés) en plus des deux assemblées générales annuelles et une à deux réunions annuelles de l'ensemble des salariés, au cours desquelles sont présentés les axes de développement, les objectifs et les résultats attendus. Dans les Deux-Sèvres,

Depuis le Congrès national de Strasbourg, fin 2016, le Mouvement n'a eu de cesse de diversifier les solutions d'appui et d'accompagnement pour répondre aux fortes attentes exprimées par les Scop et les Scic en termes de renforcement de la vie coopérative, considérée comme le corollaire à la réalisation du Cap 70 000.

L'accompagnement du Mouvement sur la vie coopérative

Toutes les Scop et Scic adhérentes de la CG Scop peuvent solliciter au quotidien leur union régionale pour les aider dans leur réflexion et la mise en place d'actions pour faire vivre leur projet coopératif. Depuis septembre 2019,

la CG Scop dispose également d'un délégué national à la vie coopérative. Sa mission ? Venir en soutien aux délégués régulièrement sollicités sur la gouvernance des coopératives, le management coopératif, l'animation de la vie démocratique et participative... en développant de nouvelles méthodes et outils d'interventions.

Lancement d'un groupe de travail sur la vie coopérative

Dans le même temps, un groupe d'échanges sur les questions relevant de la vie coopérative a vu le jour, au niveau national. Il réunit des délégués venant de cinq UR, pour une période

de 18 mois, à raison d'une session de 2 jours tous les 2 ou 3 mois. Son objectif ? Favoriser les échanges de pratiques sur le management des coopératives pour œuvrer à la montée en compétences des permanents du réseau sur l'accompagnement humain des Scop et Scic et sur la vie coopérative.

Formation des Scop et des Scic

La vie coopérative est désormais bien présente dans les formations proposées par le Mouvement. Développé sur six jours, le Parcours Pass 2, destiné aux administrateurs, membres de comités de direction, gérants et co-gérants, accorde une large part aux spécificités coopératives avec les modules



Elycoop.

Carrosserie industrielle niortaise (CIN), 40 salariés, affiche aussi une forte croissance: +12,44 % de chiffre d'affaires et +142 % de résultat en 2018! Là encore, des réunions périodiques sont organisées avec les salariés associés, ainsi que des réunions thématiques. D'une croissance par opportunités, l'entreprise a choisi de passer à une croissance structurée, avec un plan stratégique organisé autour d'objectifs opérationnels et d'actions définies. Mais au-delà, et pour mieux prévoir l'avenir, elle s'est engagée dans un audit « Usine du futur ». Dans ce dispositif, elle n'oublie pas

l'essentiel: « *L'usine de demain, expliquent ses dirigeants, sera plus écologique et économe en ressources, plus intelligente avec des modes de production toujours plus adaptés à la production personnalisée et à la petite série. Et surtout, elle devra remettre l'humain au cœur de la relation homme-machine.* » Un défi pour lequel les Scop sont bien placées.

« Ne pas réfléchir seul »

Certaines ont, en la matière, des défis encore plus difficiles à relever. C'est le cas par exemple lorsque la Scop se développe en rachetant une entreprise sans culture

coopérative. Cela a été le cas en 2018 pour Copelectronic qui est passé de 90 à 120 salariés avec le rachat d'AEM⁽¹⁾. « Nous avons la volonté d'intégrer le nouveau site dans l'esprit Scop, c'est-à-dire de créer une dynamique d'implication forte en faveur du maintien et du développement de l'emploi, et, du côté des salariés historiques de la Scop, de percevoir cette nouvelle équipe comme une extension naturelle sans aucune finalité de mise en compétition des deux sites ».

De son côté, la Scop Ethiquable (106 salariés dont 55 associés, spécialisée dans le commerce équitable de produits bio) s'est ►►

gouvernance, intelligence collective, projet coopératif et projet d'entreprise. Le Pass 1, destiné aux salariés associés et futurs associés, aborde aussi cette question. La CG Scop propose également un parcours de formation intitulé « Organiser et animer le multisociétariat des Scic » à destination des dirigeants et futurs dirigeants de Scic. Et, depuis 2018, la formation Managers coopératifs à Paris Dauphine a étoffé son enseignement avec deux jours sur la gouvernance coopérative.

Un outillage pour accompagner les successions

Dès 2008, la CG Scop avait travaillé avec plusieurs UR Scop, dans le cadre d'un

projet européen baptisé Maillages, sur la succession du dirigeant. Le projet a permis de produire un outillage, toujours utilisé par les délégués, dans l'accompagnement des coopératives confrontées à cette étape clé de la pérennisation de leur projet coopératif.

Appui au mentorat

En 2019, également a été créé un appui permettant à un dirigeant coopératif de bénéficier d'un partage d'expérience de pair à pair par un autre dirigeant ayant une culture coopérative (mentor). L'aide du Mouvement porte sur 3 jours maximum par an et par bénéficiaire (24h). Les temps d'échanges peuvent être fraction-

nés et les horaires sont libres. Le mentor est indemnisé par la CG Scop à hauteur de 600 € TTC par journée au prorata des heures de mentorat effectué.

Fonds d'ingénierie pour les coopératives en croissance

2019 a vu la mise en place d'un fonds destiné à encourager les Scop et Scic à potentiel de croissance. Concrètement, la coopérative peut bénéficier d'une prise en charge de 80 % du coût de journée d'un consultant, plafonnée à 4 000 € TTC pour la totalité de l'intervention, soit une prise en charge maximale de 3 200 € TTC. Les demandes sont à formuler auprès de votre UR Scop.



Copelectronic



Titi Floris

également développée par une croissance externe en intégrant autour d'elle de nouvelles structures en Scop également, hier un atelier de torréfaction de café, aujourd'hui une biscuiterie artisanale. Cette stratégie, pour réussir, a été discutée et travaillée avec l'ensemble des salariés. Tous les ans sont organisés les ateliers d'été, qui regroupent toute la Scop pour des réflexions stratégiques. C'est à l'issue de ces ateliers qu'il a été décidé de rendre plus vi-

sible la dimension « bio » des produits et le lancement d'une nouvelle gamme « Paysans d'ici ». Pour Rémi Roux, un des fondateurs d'Éthiquable, sa croissance et sa réussite sont dues au fait d'être à l'écoute des salariés. Et de donner un conseil sous forme de slogan : « *Ne pas réfléchir seul, toujours intégrer des salariés !* » ⁽²⁾

Cercles et comités

Autre cas atypique : lorsque les salariés

de la coopérative travaillent de manière très éclatée. C'est le cas de Titi Floris (voir entretien page 19) ou des Coopératives d'activité et d'emploi qui, par définition, voient arriver, et partir, de nouveaux entrepreneurs très régulièrement. A Elycoop, ce sont 50 à 60 nouveaux entrepreneurs salariés qui embarquent tous les ans tandis que certains autres, accompagnés depuis plusieurs mois, peuvent partir vers de nouvelles aventures en sortant de la coopérative. Résultat : une augmentation de 15 % d'entrepreneurs chaque année pour atteindre aujourd'hui le nombre de 150 (dont 65 associés). Des entrepreneurs salariés par ailleurs très occupés sur le lancement et le développement de leur activité. Comment, compte tenu de ce mouvement et du peu de temps disponible des entrepreneurs salariés, rendre vivante une réelle vie coopérative ? « Nous organisons chaque année un séminaire pour faire émerger des projets qui sont ensuite travaillés au sein de cercles coopératifs qui regroupent sur la base du volontariat des associés ou des entrepreneurs salariés non associés. Environ 5 à 8 cercles par an sont ainsi créés, qui ont débouché par exemple sur la Scic Canopia, un tiers-lieu de l'entrepreneuriat coopératif, ou sur l'organisation de temps conviviaux comme Festicoop », explique Jimmy Mercante, directeur général de la CAE. Dans la même veine, des comités non statutaires sont créés pour approfondir certains sujets

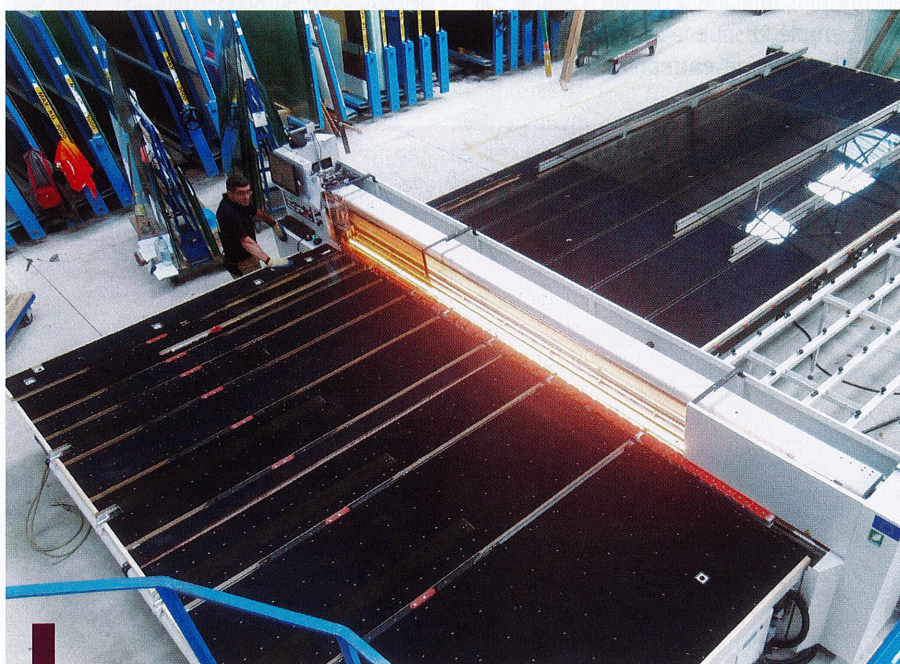


Table feuilletée de GBM



très concrets comme l'indemnisation des membres du CA ou le montant de la contribution coopérative des entrepreneurs. Là aussi, associés ou non, tout le monde peut rejoindre un comité. « Il s'agit de proposer de nombreuses occasions de partager l'entreprise, résume Jimmy Mercante. Ces regards croisés sur la coopérative, ces différents niveaux d'investissement ont le mérite d'explicitier le fonctionnement de notre modèle et de permettre aux entrepreneurs de commencer un parcours au sein de la coopérative qui doit les mener à devenir associés, puis un jour, s'ils le souhaitent, administrateurs. » D'autres idées émergent encore, comme, bientôt, des « cafés gouvernance » ! Un travail de tous les jours qui permet une acculturation coopérative, condition de l'avenir et du développement de l'entreprise. Comme le rappelle Jean-François Draperi, « ce qui peut sauver une coopérative, ce qui lui permet de ne pas « perdre son âme », c'est la participation active des membres. Le pouvoir ultime de la coopérative, c'est le coopérateur alors que dans le modèle capitaliste le pouvoir ultime, c'est le capital. Il faut que les sociétaires soient toujours présents, qu'ils soient ensemble. C'est là toute la force d'une coopérative. À partir du moment où elle est capable de mobiliser ses membres, elle est insubmersible ! » □

La Navette

(1) Voir Participer n° 670, page 27.

(2) Voir la vidéo : https://youtu.be/9gJKlKWT_ms

« Être en Scop, permet de créer une culture d'entreprise hypersaine »

Boris Couilleau,
PDG de la Scop Titi Floris

Qu'est-ce qui caractérise le fonctionnement de votre Scop ?

Titi Floris, spécialisée dans le transport de personnes en situation de handicap, a trois particularités qui influent beaucoup sur sa vie coopérative. D'une part, elle rassemble un nombre important de salariés, 1300 aujourd'hui (dont 200 associés environ). D'autre part, leur nombre augmente très vite puisque Titi Floris recrute environ 150 salariés chaque année depuis 4 à 5 ans ! Ces salariés sont en majorité (1220) des conducteurs, c'est-à-dire qu'ils travaillent seuls, avec leur véhicule, et que les lieux de rencontre entre les salariés de la Scop ne sont donc pas très nombreux... D'autant que notre développement nous a conduits à créer 11 agences réparties sur plusieurs régions : Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Normandie et Nouvelle-Aquitaine. Notre format est donc très éclaté et il n'y a pas d'entité physique où tout le monde peut se retrouver.



Comment entretenir une véritable vie coopérative avec de telles contraintes ?

Pour que les gens puissent s'approprier le projet, chaque agence organise des réunions régulières et nous évoquons toujours la spécificité coopérative dans les formations que nous organisons (il y en a environ 4 par an et par personne). L'AG annuelle voit quand même la participation des deux-tiers des associés et, avant chaque AG, ont lieu plusieurs réunions d'information sur les Scop à destination des futurs associés, dans les différentes régions. Des moments de convivialité ont également lieu, et on communique beaucoup en interne autour de la dimension « transport coopératif », en particulier avec une lettre électronique et les réseaux sociaux. Même si tout le monde n'est pas associé, on agit un peu comme si tout le monde l'était. La gestion est transparente (on sait où va l'argent) et si nous avons fait le choix de ne pas rendre le sociétariat obligatoire, il reste très accessible avec une part minimum à 20 €.

Qu'apporte le fait d'être en Scop pour le travail que vous faites ?

Nous développons une identité commune avec des véhicules qui sont tous décorés avec la même charte graphique et quasi tous les administratifs (80 personnes) sont associés. On travaille beaucoup sur la cohérence entre le modèle coopératif, le public que nous touchons (les personnes en situation de handicap) et le fait qu'il y a des financements publics pour ce genre de transport. Tout cela est lié et constitue un ensemble cohérent autour d'un métier assez prenant où les conducteurs ne sont pas là seulement pour conduire un véhicule mais aussi pour accompagner les personnes qu'ils transportent. Cela crée un état d'esprit, quelque chose sans doute d'assez subjectif, mais qui est un peu la marque de fabrique de Titi Floris. Dans cette optique, être en Scop permet de créer une culture d'entreprise hypersaine.

Propos recueillis par Michel Lulek

En savoir plus : www.titi-floris.fr