

# Les manifestations de la participation des sociétaires dans une SCIC

L'EXEMPLE D'ENERCOOP RHONE-ALPES

Mathilde SIHR

MASTER ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE | UNIVERSITE LYON 2 | AOÛT 2018

# Remerciements

---

En premier lieu, je tiens à remercier toute l'équipe d'Enercoop Rhône-Alpes pour leur accueil chaleureux et leur bonne humeur constante. Ce fut très agréable de travailler dans un tel cadre.

Un grand merci plus particulièrement à Julie pour sa gentillesse, son soutien et son aide précieuse dans la construction de ce travail.

Je tiens également à remercier Isabelle Dedun et Alexandrine Lapoutte pour leurs conseils avisés quant à la rédaction de ce mémoire.

Un énorme merci à Lohan pour son soutien, son aide et sa patience à toute épreuve.

Pour finir, merci à Adélie, Léa, Adrien, Charles, et tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans ce travail.

# Résumé

---

Investissant petit à petit le paysage de l'Économie Sociale et Solidaire, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif sont plus nombreuses chaque année. Ces entreprises récentes portent en elles l'ambition d'un développement local transversal, en associant autour d'un même projet toutes les parties prenantes concernées : c'est ce qu'on appelle le multi-sociétariat. De part cette gouvernance, les SCIC affirment un véritable projet politique de réappropriation citoyenne des certains bien économiques communs, se matérialisant par la satisfaction de l'intérêt collectif des acteurs d'un territoire. Pour y arriver, certaines exigences sont de mise comme l'animation de multi-sociétariat et la participation des parties prenantes à la gestion de la coopérative. Cependant loin de s'incarner aussi facilement dans la réalité, la participation des sociétaires se confronte à plusieurs enjeux propres aux SCIC qui la contraignent, la module, la façonne. Au regard de l'absence de littérature sur le sujet, cette étude cherchera à qualifier la participation dans le contexte bien spécifique d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif en identifiant les comportements de participation des sociétaires chez Enercoop Rhône-Alpes. Elle s'attardera ensuite à tenter de mettre en lumière les déterminantes (sociaux-démographiques, économiques, organisationnels) du succès de la participation, dont dépend le projet collectif porté par la SCIC.

# Sommaire

---

Introduction .....	5
--------------------	---

## **Chapitre 1 : La participation des sociétaires dans une SCIC : une pratique dont dépendent des enjeux transversaux .....**

**8**

<b>A. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif .....</b>	<b>9</b>
1. Un statut récent .....	9
2. La SCIC : définition .....	11
3. Un statut qui tend à s'affirmer dans le paysage de l'ESS .....	16
<b>B. Le multi-sociétariat : « l'essence » de la SCIC .....</b>	<b>20</b>
1. Un projet politique .....	20
2. Une existence juridique .....	22
3. La nécessité d'animer le multi-sociétariat .....	23
<b>C. La participation entre mythe et réalité .....</b>	<b>27</b>
1. Différentes formes de participation dans les SCIC .....	27
2. Participer : « faire entrer la démocratie dans l'entreprise » .....	29
3. La réalité se confronte à des enjeux plus complexes .....	31

## **Chapitre 2 : Une enquête pour qualifier la participation dans la SCIC Enercoop Rhône-Alpes .....**

**36**

<b>A. La participation des sociétaires dans une SCIC : une question de recherche peu voire pas étudiée .....</b>	<b>37</b>
1. Les apports des recherches sur la participation citoyenne dans l'action publique .....	38
2. L'implication des parties prenantes dans l'entreprise : un enjeu à la mode .....	39
3. La participation dans l'entreprise : un objet étudié particulièrement du point de vue de l'engagement des salariés .....	40
4. Des nouveaux enjeux propres à la participation dans les SCIC .....	42
<b>B. Diagnostic et identification du besoin chez Enercoop Rhône-Alpes .....</b>	<b>46</b>
1. Carte d'identité d'Enercoop Rhône-Alpes .....	46
2. Une gouvernance partagée complexe .....	47
3. Pour « un service citoyen de l'énergie » : la participation des sociétaires au cœur du projet d'Enercoop .....	49

4. Des changements d'échelle de taille qui orientent la stratégie de la coopérative...	51
5. Des enjeux majeurs en termes de vie coopérative .....	52
<b>C. Méthode .....</b>	<b>55</b>
1. Un questionnaire administré à 3 823 sociétaires .....	55
2. Synthèse des éléments retenus dans la littérature .....	55
3. Hypothèses et indicateurs .....	57
<b>Chapitre 3 : Résultats et préconisations .....</b>	<b>60</b>
<b>A. Résultats : description et analyse .....</b>	<b>61</b>
1. Les manifestations des différentes formes de participation .....	61
2. Le profil socio-démographique .....	63
3. Le lien économique .....	68
4. Les facteurs d'adhésion à la gestion de la coopérative .....	69
5. Les motivations à devenir sociétaire .....	72
<b>B. Préconisations .....</b>	<b>76</b>
1. Apporter un premier niveau d'information .....	76
2. Renforcer le lien de proximité entre sociétaires, salariés et administrateurs .....	77
3. Fournir des outils à ceux qui veulent aller plus loin .....	78
Conclusion .....	81
Bibliographie .....	83
Sitographie .....	86
Annexes .....	88
Annexe n°1 : comptes-rendus de l'atelier Vie Coopérative de l'AG .....	88
Annexe n°2 : questionnaire administré aux sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes .....	93
Annexe n°3 : mise en forme des résultats sous forme de graphiques .....	105
Annexe n°4 : compte-rendu du World Café « Faire vivre le multi-sociétariat à Grenoble »	114

# Introduction

---

Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) n'ont jamais été aussi nombreuses qu'aujourd'hui. On en recense actuellement plus de six cents. Cela peut certes passer pour une goutte d'eau dans l'océan de l'Economie Sociale et Solidaire, mais leur organisation multi-sociétariale mobilise des centaines d'acteurs et elles portent l'ambition d'un projet coopératif de développement local transversal qui semble séduire de plus en plus. Il faut rappeler que ce statut est encore récent, institué par la loi du 17 juillet 2001, le nombre de SCIC ne faisant que croître jusqu'à aujourd'hui. Ces dernières ont pour vocation « *la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale* »<sup>1</sup>. Investissant en majorité des domaines comme l'environnement, l'éducation, la culture, l'alimentation, elles défendent une réappropriation citoyenne de certains biens économiques communs, se matérialisant par la coopération de tous les acteurs concernés.

Son projet politique est donc d'être un projet collectif, auquel vont pouvoir participer l'ensemble des parties prenantes concernées en devenant sociétaires de la coopérative. C'est la spécificité de la SCIC : sa gouvernance est multi-sociétariale. Ses statuts en définissent les contours juridiques en répartissant les différents acteurs dans des catégories et collèges. C'est cette organisation qui permet la satisfaction de l'intérêt collectif prôné dans la loi, donnant une réalité au 7<sup>ème</sup> principe de l'Alliance Coopérative Internationale « *l'engagement envers la communauté* ». Contrairement aux coopératives à modèle uni-sociétarial dont l'objectif est la satisfaction des intérêts des membres, les SCIC défendent des projets tournés vers l'extérieur, et se positionnent par là comme des outils de développement local transversal. Les acteurs mobilisés représentent effectivement la diversité des besoins présents sur le territoire et la multiplicité des compétences et cultures professionnelles à l'œuvre constituent une inter-coopération innovante qui réinvente les traditionnels partenariats public-privé. Le développement de l'activité de la SCIC aura ainsi des retombées en termes d'utilité sociale, sur le territoire comme sur les acteurs concernés en termes *d'empowerment*.

Nous comprenons donc que le projet entier de la SCIC tient aux conditions dans lesquelles est exercée l'activité, donc aux moyens. Et nous pointons là son enjeu essentiel : faire que le multi-sociétariat prenne véritablement corps dans les pratiques de gestion. Pour ce faire, son animation et la participation des sociétaires sont les deux exigences centrales pour créer une synergie entre les

---

<sup>1</sup> Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, art. 19 quinquies

différentes parties prenantes de la SCIC. Elles se confrontent cependant à plusieurs difficultés, dont la principale est le fait que son intérêt collectif soit mouvant et un chantier permanent. Cet enjeu est notamment mis en avant par le groupe PICRI PAP SCIC, composé de chercheurs et de directeurs de SCIC, qui insistent sur cette complexité du sociétariat, du fait de la diversité des acteurs et de leurs comportements. Toute l'organisation de la structure s'en trouve impactée, validant ainsi la thèse d'Alexis Margado selon lequel le multi-sociétariat est la grande force comme la grande faiblesse de ce nouveau statut<sup>2</sup>.

La participation des sociétaires est donc pointée comme la clef de réussite du projet SCIC, matérialisant le multi-sociétariat au quotidien dans la gestion de l'entreprise. Néanmoins en allant voir du côté de la littérature, il nous apparaît que ce terme recouvre des réalités bien différentes selon les acteurs qui l'emploient et les conditions dans lesquelles elle est mise en place. Difficile à mesurer, et donc à qualifier, la participation semble un concept protéiforme au grès des interprétations. En contexte coopératif, elle n'a été étudiée que du point de vue des salariés, de manière à souligner si leur implication dans la gouvernance entraînait une meilleure performance globale. Une majorité de travaux se sont intéressés à « comment faire participer ? » sans se placer du côté des participants pour se demander « qu'est qui fait qu'ils participent ? ». Et ces questions prennent encore plus de sens dans une SCIC, caractérisée par son intérêt collectif mouvant et dont l'implication des sociétaires est la condition *sine qua non* pour remplir son rôle transformateur.

Et quand on cherche à en savoir plus sur la participation dans les SCIC, la littérature se fait tout de suite beaucoup plus avare, mis à part les travaux du groupe PICRI PAP SCIC évoqués plus haut. Pourtant ce thème regorge d'enjeux passionnants, le premier tenant en la multiplicité des formes de participation dans une telle entreprise. On y retrouve la participation économique, à la base du statut d'associé ; la participation à la gouvernance et aux prises de décisions, matérialisant plusieurs formes de démocratie ; mais aussi la participation à l'activité, par l'implication de certains sociétaires dans des groupes de travail ou des groupes locaux, effectuant bénévolement des activités diverses qui soulagent la coopérative d'une partie de ses actions. De plus la mise en place de dispositifs participatifs est complexe, ces derniers devant s'adapter au nombre de sociétaires (certaines coopératives en comptent plusieurs milliers) et l'animation de la vie coopérative nécessite du temps comme des ressources humaines. Les SCIC peuvent alors se retrouver tiraillées entre leur logique entrepreneuriale (la viabilité de leur modèle économique), leur logique coopérative (la mise en place d'une gestion démocratique durable) et leur logique associative (l'animation de la vie coopérative), au risque de surinvestir une logique au détriment du projet.

---

<sup>2</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

Y étudier les formes que peut prendre la participation nous apparaît donc comme une étape nécessaire pour mieux comprendre ce qui se joue au cœur de ce jeune statut et notamment la position des sociétaires en termes d'engagement. Nous mènerons cette enquête au sein d'une SCIC particulièrement confrontée à de tels enjeux : Enercoop Rhône-Alpes. Créé en 2005, il s'agit d'une des dix coopératives locales du réseau national Enercoop, fournisseur d'électricité à partir d'énergies 100% renouvelables. La coopérative historique du réseau, située à Paris, est la plus grosse SCIC de France, comptabilisant presque 30 000 sociétaires. On retrouve au sein de l'organisation le tiraillement entre les différentes logiques de la SCIC qui semble peiner à trouver une place pour la vie coopérative. Il semble que des niveaux d'engagement au sein de la structure se soient formés, un petit groupe de sociétaires moteurs paraissant surinvestis au détriment d'une majorité dont on ne sait en réalité pas grand-chose. Cette situation est la source d'épuisement à la fois pour les salariés qui ne savent pas trop comment naviguer entre les envies de participer de chacun comme pour les sociétaires investis qui s'épuisent à porter seuls une grosse partie des activités bénévoles proposées par la SCIC.

Ces observations sont la manifestation d'un enjeu moins visible : la méconnaissance des comportements de participation des sociétaires. Il nous semble qu'une étape de mesure et de qualification de ces comportements est primordiale pour comprendre les différents degrés d'implication des associés et leur trouver une place qui leur conviennent dans la coopérative. Il nous paraît d'autant plus intéressant de tester si des facteurs (socio-démographiques, organisationnels, économiques, etc.) influent sur ces niveaux d'engagement, de manière à identifier les déterminants (s'il y en a) du succès de la participation. Nous choisissons ainsi de définir cette dernière comme *“l'action de prendre une certaine part à l'exercice du pouvoir et/ou à l'activité de l'entreprise”*.

Ainsi les trois formes de participation identifiées précédemment se matérialisent-elles réellement dans la SCIC ? Observe-t-on plusieurs niveaux de participation et lesquels ? Existe-t-il un profil type de l'associé participant ? Sur quels déterminants organisationnels jouer pour encourager la participation ? Comment former les sociétaires à une culture de la participation ? Nous tenterons de traiter tous ces questionnements en répondant à cette problématique :

### **Comment se manifeste la participation des sociétaires dans une SCIC et quels sont les facteurs qui l'influence ?**

Nous nous arrêterons dans un premier chapitre sur la définition des SCIC et la mise en avant de ses spécificités, dont la participation des sociétaires constitue le cœur ; puis nous passerons en revue les travaux ayant traités de la participation comme les enjeux en la matière au sein d'Enercoop Rhône-Alpes dans un deuxième chapitre. Pour finir, nous analyserons les résultats de l'enquête menée au sein de la SCIC et donnerons quelques préconisations pour promouvoir et enrichir la participation des sociétaires et la gouvernance de la coopérative.



# CHAPITRE I

La participation des  
sociétaires dans une SCIC :  
une pratique dont  
dépendent des enjeux  
transversaux

# A. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

---

Coopérative multi-sociétaire ayant pour vocation “*la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale*”<sup>3</sup>, il est difficile au premier abord de saisir ce qui se cache derrière le statut hybride des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), et particulièrement derrière le concept d’“*intérêt collectif*”. Qu'est-ce qui fonde la réelle spécificité des SCIC ? Comment ont-elles vocation à fonctionner ? A quels obstacles se heurte leur gestion quotidienne ? Quinze ans après leur création, ont-elles le poids attendu sur leur territoire ? C'est sur ces questionnements que nous allons nous attarder dans cette première partie. Mais avant cela, revenons quelques années en arrière au moment de la naissance des SCIC pour comprendre un peu mieux ce qui a motivé la création de ce statut original.

## 1. Un statut récent

Les SCIC ont été instituées par la loi du 17 juillet 2001, ce qui en fait des entreprises encore récentes. Comme l'explique Hugues Sibille<sup>4</sup>, qui a participé à la rédaction de cette loi, la naissance des SCIC s'inscrit dans le contexte politique, législatif, économique et social des années 1998-2000 et est l'aboutissement d'un processus de travail original.

Concernant le contexte politique : le Parti Socialiste et les Verts arrivent au pouvoir après les législatives de 1998. Ces derniers s'engagent à créer une loi cadre pour “*soutenir les multiples initiatives, hors secteur marchand ou public, en faveur d'un tiers-secteur, à finalités sociales et écologiques*”<sup>5</sup> d'après le texte politique commun adopté. Martine Aubry est alors nommée ministre de l'Emploi. C'est une manière pour le gouvernement de se saisir des revendications des acteurs de l'Économie Solidaire. Deux préoccupations sont au cœur de cette récupération : la lutte contre l'exclusion, la recherche de lien social ; et la mise en avant d'activités culturelles, écologiques et éducatives<sup>2</sup>. Le gouvernement cherche donc à initier une démarche de développement local qui doit s'appuyer sur le principe de citoyenneté. Et nous verrons que le nouveau statut adopté répond à cette exigence.

---

<sup>3</sup> Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, art. 19 quinquies

<sup>4</sup> SIBILLE Hugues, “Contexte et genèse de la création des SCIC en France”, *Rencontres Sociales*, 2012

<sup>5</sup> IANNONE Clémentine, “La SCIC : du compromis à la dispersion”, *RECMA*, 2009

Le contexte législatif était lui aussi favorable car une loi et un programme encourageant la création et le développement de nouvelles activités économiques d'utilité sociale venaient d'être promulgués : la loi relative à la lutte contre l'exclusion et le programme "Nouveaux services - Emplois jeunes". Cela a conduit à la mise en place d'outils directement utilisables par les acteurs du tiers-secteur. Parallèlement, l'instruction fiscale du ministère des Finances ouvre la voie à un secteur marchand à but non lucratif ou à lucrativité limitée en poussant les associations à clarifier leurs démarches et à se positionner<sup>6</sup>.

Hugues Sibille insiste également sur cet enjeu qui repose sur les activités économiques des associations : l'insécurité fiscale. Les années 1998-99 ont été marquées par une intense négociation entre les pouvoirs publics et les associations, à travers les règles d'imposition, sur une certaine conception de l'économie non lucrative. Le débat se concentre notamment sur la définition de l'utilité sociale dont la règle des 4P, instituée par les instructions fiscales de 1998, en fixe les premiers jalons. Effectivement, on observe à l'époque un fort développement entrepreneurial des associations. Et pourtant, ce statut ne permet pas, ou mal, la gestion d'activité de ce type. Les porteurs de projet sont donc à la recherche d'un statut qui permette à la fois une dynamique d'entreprise et une vie associative.

Et c'est le cas pour de nombreuses autres expériences innovantes sur le terrain relevant de l'Économie Solidaire qui se heurtent souvent à un cadre juridique inadapté<sup>7</sup>. Cette dernière, empruntant tous types de statuts, revendique une reconnaissance comme économie alternative de proximité et cherche les moyens de faire preuve de son utilité sociale<sup>8</sup>.

Parallèlement, le mouvement coopératif cherche un second souffle car il lui est reproché que ses préoccupations économiques prennent le pas sur le militantisme coopératif. Ainsi, en 1997, lors de son congrès à Lille, le Mouvement SCOP s'engage dans une réflexion sur les nouvelles formes de coopératives qui pourront offrir un cadre juridique adapté aux évolutions de la société et aux nouvelles manières d'entreprendre<sup>9</sup>. C'est un moyen de réaffirmer son caractère militant et de s'ouvrir à l'Économie Solidaire.

Mais ce contexte a été également marqué par des dynamiques régionales et européennes nouvelles. En 1999 ont eu lieu les Consultations Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire, et c'est la première fois que les deux mots sont accolés. Cinq mille personnes y participent et elles vont générer un décloisonnement des acteurs sur le terrain et des dynamiques territoriales propices à de nouvelles activités économiques d'utilité sociale. A l'échelle européenne, la période est marquée par

---

<sup>6</sup> MANOURY Lucile, BURRINI Agostio, "L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif", *RECMA*, 2001

<sup>7</sup> SIBILLE Hugues, "Contexte et genèse de la création des SCIC en France", *Rencontres Sociales*, 2012

<sup>8</sup> IANNONE Clémentine, "La SCIC : du compromis à la dispersion", *RECMA*, 2009

<sup>9</sup> Les SCIC, Historique : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/historique>

la promulgation de lois sur les entreprises sociales dans plusieurs pays. Les coopératives pullulent sur le modèle des coopératives sociales italiennes caractérisées par leur multi-sociétariat : en Espagne et au Portugal sont créées les coopératives d’initiatives sociales, en Belgique les sociétés à finalité sociale, au Royaume-Uni les “Community Interest Companies”

Ainsi le contexte de l’époque est marqué par la réflexion sur la création d’une entreprise à but social. Dans le contexte français, cette dernière doit réunir ces différentes spécificités : une initiative citoyenne, une gestion démocratique, une activité économique de proximité et une adhésion volontaire centrée sur le développement de la personne<sup>10</sup>. Le processus de construction de ce statut a duré cinq ans et a mobilisé des acteurs différents. Martine Aubry a commencé par confier à Alain Lipietz une mission d’étude sur le sujet des entreprises à but social. Une étude action puis une expérimentation (une Démarche Collective d’Innovation) ont suivi, sur dix-neuf projets expérimentaux, menés par la Confédération Générale des SCOP. Les résultats ont été confrontés aux travaux de chercheurs lors d’un séminaire national dans le cadre du programme européen Digestus pour définir les caractéristiques des entreprises sociales en Europe. En parallèle, un groupe de travail réunissant des représentants du monde coopératif et associatif s’est lancé dans la préparation de la loi. Cette dernière a été portée par le secrétaire d’Etat à l’Économie Solidaire, Guy Hascoet, en mars 2000. L’Assemblée a fini par adopter en seconde lecture, le 28 juin 2001, l’amendement portant sur la création de la Société Coopérative d’Intérêt Collectif qui modifie la loi de 1947 sur les coopératives.

C’est par ce processus innovant articulant des expérimentations de terrain, des formulations conceptuelles et de la créativité juridique, donc par cette coproduction législative<sup>11</sup>, qu’est née la SCIC, coopérative sociale à la française, qui articule logique entrepreneuriale, vie associative et développement local, sous un statut coopératif.

## 2. La Société Coopérative d’Intérêt Collectif : définition

Ainsi, le statut SCIC a été institué par la loi du 17 juillet 2001 qui définit ces entreprises comme des “sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable” qui “ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d’intérêt collectif, qui présentent un caractère d’utilité sociale”<sup>12</sup>. Jean-François Draperi et Alexis Margado mettent en avant, en s’appuyant sur cette loi, cinq caractéristiques de la SCIC qui nous permettent d’en offrir une définition transversale<sup>13</sup> : il s’agit d’une société commerciale ; qui respecte les règles coopératives ; permettant

---

<sup>10</sup> IANNONE Clémentine, “La SCIC : du compromis à la dispersion”, *RECMA*, 2009

<sup>11</sup> SIBILLE Hugues, “Contexte et genèse de la création des SCIC en France”, *Rencontres Sociales*, 2012

<sup>12</sup> Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947, titre II *ter*, art.19 quinquies

<sup>13</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples ; produisant des biens et services répondant aux besoins d'un territoire dans une logique de développement local et durable ; et engendrant un intérêt collectif qui présente un caractère d'utilité sociale. Essayons d'en dresser le tableau.

### a. Une Société

Les SCIC sont donc des sociétés de personnes prenant la forme commerciale (au sens où elles produisent des biens et des services) : société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL)<sup>14</sup>. Elles sont inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés sous condition de l'obtention d'un agrément délivré pour cinq ans par le préfet du département. Elles sont soumises aux impôts commerciaux comme n'importe quelle entreprise classique et fonctionnent comme toute société soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation. Elles sont dirigées selon leur forme juridique : dans les SARL, par un gérant élu par l'Assemblée Générale (AG) des associés ; dans les SA ou SAS, soit par un Conseil d'Administration (CA), un Président et un Directeur Général, soit par un Directoire et un Conseil de Surveillance (CS), élus également par l'AG<sup>15</sup>.

### b. Coopérative

Ces dernières respectent les règles coopératives, et notamment la gouvernance démocratique. C'est-à-dire que le pouvoir de vote en AG se calque sur le principe « 1 personne = 1 voix », et cela peu importe l'apport de capital de chacun des associés. La valeur nominale de cette part sociale est fixée par les statuts. Le capital constitué par le total de ces parts est variable, ce qui permet la libre entrée et sortie des sociétaires.

Autre élément, la gouvernance des coopératives met en œuvre simultanément une démocratie représentative et une démocratie participative<sup>16</sup>. Effectivement, tout sociétaire peut participer, de manière directe ou indirecte, à la prise de décision collective, à travers l'AG et la possibilité pour lui d'être élu comme administrateur. L'AG est l'organe souverain de la coopérative. C'est un lieu de débat et de décision et le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise, du fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés (s'il y en a), mais aussi d'un dialogue avec les sociétaires. L'administrateur membre du CA ou du CS doit agir

---

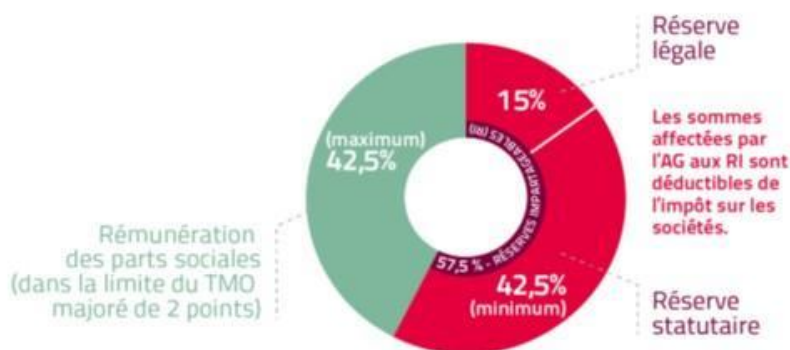
<sup>14</sup> Les SCIC, Qu'est-ce qu'une SCIC ? : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

<sup>15</sup> AVISE, "La fonction dirigeante d'une SCIC", Programme EQUAL-TEST piloté par la CG SCOP, 2006

<sup>16</sup> LEBEGUE Daniel, PFLIMLIN Etienne, "Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles", IFA, 2013

dans l'intérêt social de la coopérative. Sa responsabilité de base est de s'assurer que le contrat avec le sociétaire est bien rempli. Le Conseil représente l'ensemble des sociétaires et est élu par ces derniers lors de l'AG. Il répond collectivement de ses missions devant cette dernière : arrêter les orientations stratégiques de l'entreprise, les porter devant l'AG et veiller à leur mise en œuvre.

Autre point important concernant l'affectation des excédents. Ces derniers sont répartis de la manière suivante :



*Source : Les SCIC, "Résultats et réserves impartageables", 01/2017<sup>17</sup>*

Ainsi au minimum 57,5% du résultat doit être affecté à la constitution de réserves impartageables. Ces dernières sont de deux types :

- Les réserves légales : comme toute coopérative, la SCIC doit affecter au minimum 15% de ses résultats à une réserve dite "légale"<sup>18</sup>.
- Les réserves statutaires : la SCIC a l'obligation de verser au minimum 42,5% du solde à une réserve dite "statutaire"<sup>19</sup>.

Le reste du solde peut être affecté à une rémunération plafonnée des parts sociales. En général, le capital n'est pas ou peu rémunéré dans une SCIC et tout va dans les réserves. La vocation de la SCIC n'est donc pas de faire des profits qui seraient distribués sous forme de dividendes aux associés en fonction de leur investissement : il s'agit donc d'une société à but non lucratif<sup>20</sup>. Et comme toute coopérative, elle est soumise à une révision quinquennale destinée à vérifier la conformité de son organisation et de son fonctionnement aux principes et aux règles de la coopération<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> Les SCIC, Résultats et réserves impartageables : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

<sup>18</sup> Loi 47-1175 du 10 septembre 1947, art. 16, 2ème alinéa

<sup>19</sup> Loi 47-1175 du 10 septembre 1947, art. 19 nonies

<sup>20</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

<sup>21</sup> Loi 47-1175 du 10 septembre 1947, art. 25-1

### c. D'Intérêt Collectif

Mais une spécificité majeure de la SCIC, c'est d'être une coopérative multi-sociétariale, au sens où elle permet d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples. Et c'est cet intérêt par lequel tous les associés et l'environnement peuvent se retrouver autour d'un projet commun qui fonde l'intérêt collectif de la structure et son caractère d'utilité sociale.

Jean-François Draperi et Alexis Margado affirment que ce dernier est garanti par “*sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective..., garanti aussi par sa vocation d'organisme à gestion désintéressée*”<sup>22</sup>. Effectivement, le modèle multi-sociétarial de la SCIC rompt avec la tradition coopérative dans laquelle le mode de gouvernance était basé sur une catégorie homogène de membres. Une telle structure favorise la satisfaction des besoins des membres de la coopérative en termes de prix, de qualité, d'accès au marché, d'approvisionnement, sans se soucier de l'environnement dans lequel elle évolue, donc de sa pérennité. Cela fonde des pratiques qui sont soit économiquement efficaces (comme les coopératives de production), soit socialement efficaces (comme les coopératives de travailleurs)<sup>23</sup>. Pourtant, la combinaison de ces dimensions est indispensable à la viabilité et la légitimité des entités coopératives selon l'Alliance Internationale Coopérative. Son septième principe, celui de l'engagement envers la communauté, fait naître un débat à propos des relations de la coopérative avec son environnement. Leviten-Reid et Fairbain affirment que prendre en compte l'écosystème autour de la coopérative permet de tendre vers une vision qui fait de celles-ci des entités qui adhèrent et participent de manière réactive et proactive au changement systémique<sup>24</sup>. Jean-Louis Bancel, président du Crédit Coopératif, ajoute que les coopératives opèrent dans un environnement où les exigences sociétales sont en mutation permanente, c'est pourquoi il est nécessaire que les Conseils d'Administration s'ouvrent aux différentes parties prenantes, car elles reflètent la réalité du monde<sup>21</sup>. C'est une manière pour elles de se concentrer sur les questions qui touchent la communauté plus large et qui sont abordées à travers l'implication des différents types d'acteurs. Pour Jean-François Draperi et Alexis Margado, cette inter-coopération entre producteur et consommateur permet de dépasser le débat historique entre coopérative de production et de consommation, et est ce qui permet de revendiquer le service d'intérêt collectif<sup>23</sup>. C'est donc l'intérêt

---

<sup>22</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

<sup>23</sup> OULHADJ Badia, EL AAROUMI Asma, “La gouvernance multi-sociétaire : quelles avenues au défi des coopératives féminines ?”, *REGS*, n°5, 2016

par lequel différentes parties prenantes du projet, pouvant avoir des intérêts divergents, se réunissent autour d'un objet commun qui produit l'intérêt collectif de la structure.

Dans ces organisations, on retrouve une conception large de cet intérêt collectif, qui associe intérêt interne et externe comme cela est inscrit dans l'exposé des motifs de la loi : *“il en est ainsi de la finalité altruiste de cette nouvelle société coopérative qui se distingue d'une coopérative classique en ce que son but n'est pas seulement la satisfaction de ses propres adhérents ou associés, mais celle d'un plus large public dont elle vise à satisfaire les besoins”*. Et c'est grâce à cet intérêt externe que la SCIC est rattachée à la notion de territoire. Selon Alexis Margado, elle *“s'inscrit dans une pratique exigeante du développement local”* en répondant à des besoins collectifs d'un territoire par une meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales. Mais cela est aussi lié à la solidarité entre ses membres et du lien avec son environnement ce qui entraîne une solidarité entre les SCIC elles-mêmes comme avec les différents territoires où elles s'inscrivent<sup>25</sup>. Le rapport de la SCIC avec le développement local est donc un effet induit par son statut en proposant une synergie d'action co-dirigée par tous avec le multi-sociétariat.

Le caractère d'utilité sociale vient dans un deuxième temps<sup>26</sup> et *“ne découle pas du secteur dans lequel est exercée une activité mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce”*<sup>27</sup>. Donc l'utilité sociale première d'une SCIC, celle qui la qualifie vraiment c'est de réunir autour d'un même projet économique des acteurs qui ont des intérêts sensiblement divergents, et qui acceptent d'endosser une part de risque au seul profit de la collectivité. Ainsi, elle découle de la gouvernance multi parties prenantes permise par le statut qui, en s'exerçant, va diffuser ce que Alain Lipietz nomme *“le halo sociétal”*<sup>28</sup>, c'est-à-dire tous les effets positifs en termes de lien social, de cohésion et d'*empowerment* entraînés par les conditions dans lesquelles est exercée l'activité.

Ainsi une SCIC, c'est un projet tourné vers l'extérieur, c'est-à-dire dans un intérêt autre que celui de ses seuls membres. C'est le multi-sociétariat qui fonde l'intérêt collectif de l'organisation et lui donne tout sa capacité transformatrice. Il s'agit donc d'une structure hybride considérée comme une société commerciale à but non lucratif soumise aux règles coopératives.

---

<sup>25</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

<sup>26</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

<sup>27</sup> Circulaire du 18 avril 2002 relative à la SCIC

<sup>28</sup> MANOURY Lucile, PARODI Maurice, “Reconnaître et valoriser l'utilité sociale spécifique des entreprises et des organisations de l'ESS”, *Trame du livret Utilité Sociale des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS)*, 2008



### 3. Un statut qui tend à s'affirmer dans le paysage de l'ESS

Pour compléter cette définition, ajoutons que les SCIC appartiennent au champ de l'Économie Sociale et Solidaire. On retrouve au cœur de ces structures les valeurs et principes de cette autre forme d'économie, mis en évidence par Le labo de l'ESS : *“utilité sociale, coopération, ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants. Leurs activités ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement<sup>29</sup>”*. La SCIC est partie prenante de l'ESS non pas à travers le champ d'activité investi mais par la façon dont elle l'appréhende, considérant l'économie comme un moyen et non une fin en soi. Et nous allons voir qu'il s'agit d'un statut, certes encore peu courant, mais qui séduit de plus en plus.

Effectivement, il a fallu du temps aux SCIC pour s'affirmer, mais on les compte de plus en plus nombreuses d'années en années comme le démontre ce graphique :



*Source : Les SCIC, “Les SCIC en chiffres”, 31/12/2012<sup>30</sup>*

On observe l'ascension, lente mais certaine, des SCIC en France, les portant en 2017 au nombre de 692<sup>31</sup>. Elles ont alors progressé de +6% en un an, alors que le reste des sociétés française n'ont connu une augmentation de +4%. Ces chiffres reflètent un certain dynamisme des créations des SCIC, une majorité ayant moins de trois ans d'existence. Concernant les origines de leur création, les voici :

---

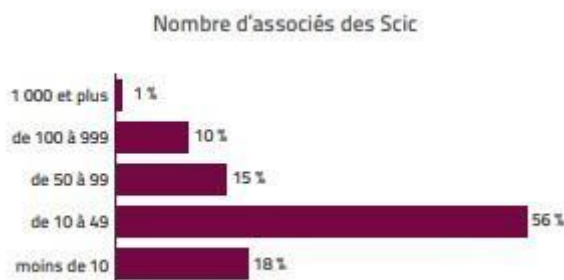
<sup>29</sup> Le labo de l'ESS, “ESS” : <http://www.lalabo-ess.org/+ess+.html>

<sup>30</sup> Les SCIC, « Les SCIC en chiffres », 2012

<sup>31</sup> Les SCIC, “Annuaire” : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>



Quant à la composition du sociétariat, il est à noter que le nombre d'associés moyen par SCIC est de 93 personnes physiques ou morales en 2012. A cette même date, 56 % des SCIC ont entre 10 et 49 associés :



*Source* : “Les SCIC en chiffres”, 31/12/2012<sup>33</sup>

Les bénéficiaires et les salariés, obligatoirement associés dans une SCIC, représentent respectivement 83% et 4% des associés en moyenne. Dans les 13% restant, on retrouve dans plus de la moitié des SCIC une collectivité publique. Dans la majorité des cas, il s’agit de communes ou collectivités de communes. Les coopératives jouent donc bien le jeu du multi-sociétariat.

Il est à noter cependant qu’il s’agit, pour une majorité, de micro-entreprises ayant moins de 10 salariés en 2012. Par ailleurs, les SCIC sont fortement capitalisées cumulant en moyenne 140 000 euros de capital social. En ajoutant les réserves impartageables accumulées au fil des années, le montant des fonds propres est évalué à près de 300 000 euros en moyenne par SCIC, ce qui leur assure une certaine pérennité.

En termes de chiffres d’affaires, 30 % des SCIC génèrent un montant de plus de 500 000 euros, et 40% affichent un chiffre d’affaires de moins de 200 000 euros. Le chiffre d’affaires médian est de 276 000 euros, et atteignait 142 millions € pour l’ensemble des SCIC en activité en 2014, ce qui représente une goutte d’eau (3%) dans le chiffre d’affaire total généré par l’ensemble des Sociétés Coopératives et Participatives la même année<sup>34</sup>.

Ainsi malgré une dynamique de création de SCIC qui se renforce d’années en années, allant de pair avec une notoriété grandissante, les SCIC ne représentent encore qu’une petite contribution à l’ESS et aux coopératives en générales, tant en termes de nombre que de chiffre d’affaire. Leur structure et les règles coopératives leur assurent cependant une certaine pérennité grâce à la mise en réserve obligatoire. Nous pouvons également souligner le nombre croissant d’associations ou de sociétés commerciales qui se transforment en SCIC, preuve que sa légitimité est en train de se démocratiser. Il reste cependant le souci de la méconnaissance des coopératives par l’ensemble du

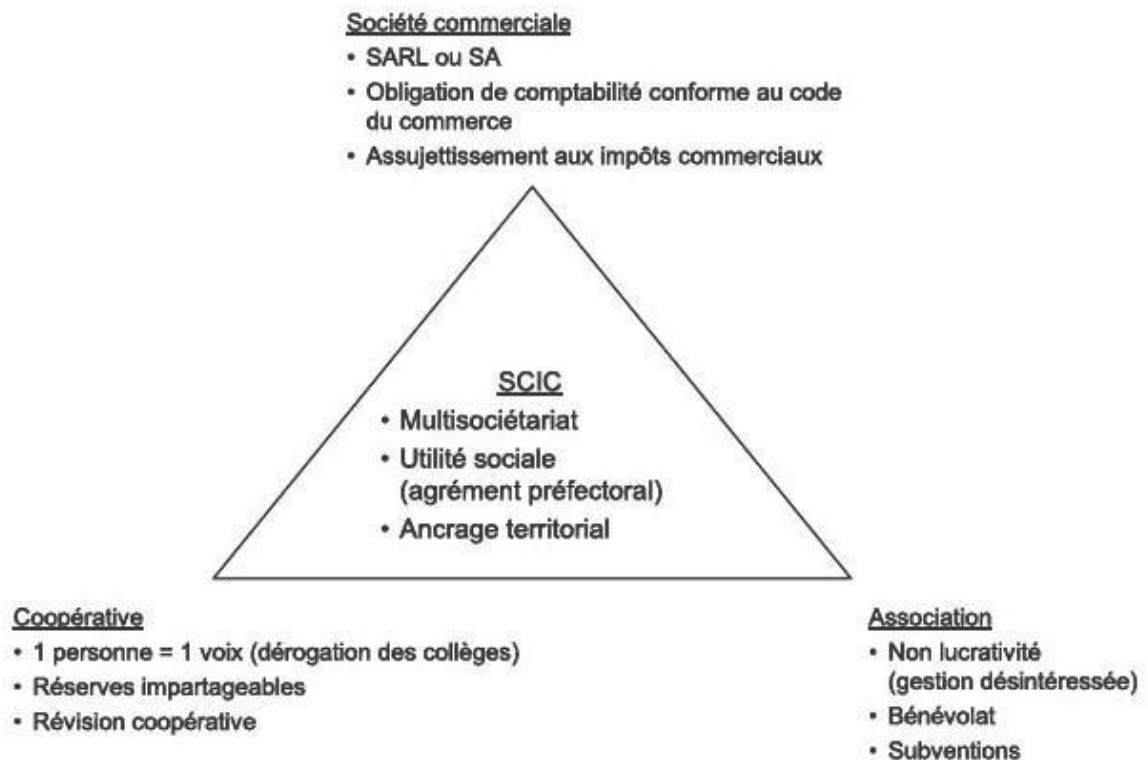
---

<sup>33</sup> Les SCIC, « Les SCIC en chiffres », 2012

<sup>34</sup> Coop Fr, “Panorama sectoriel des entreprises coopératives”, 2016

monde social comme des administrations et des chambres consulaires qui s’y opposent, sa structure hybride entre société commerciale, association et coopérative contraignant sa reconnaissance.

Ainsi la SCIC, coopérative multi-sociétariale à la française, naît au début du siècle en parallèle à d’autres entreprises sociales européennes dans le but de redonner légitimité et moyens à l’Économie Solidaire. Pour la comprendre plus précisément, on peut la définir en la comparant à trois types de statuts juridiques auxquels renvoient certaines de ses spécificités :



*Source : EMIN Sandrine, GUIBERT Gérôme, “Mise en oeuvre des SCIC dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales”, Innovations, vol. 30, n°2, 2009*

Structure hybride entre la logique associative, coopérative et celle de société commerciale, la SCIC peine encore à s’imposer dans le paysage de l’ESS malgré une croissance certaine. Cela tient peut-être à la difficulté de saisir ce que cache le statut, ainsi qu’à la mise en œuvre concrète de son multi-sociétariat. Ce dernier est la spécificité qui fonde le statut de SCIC et lui permet de satisfaire l’intérêt collectif du territoire sur lequel elle est implantée, et dont découle son caractère d’utilité sociale. C’est cette organisation de la gouvernance qui porte l’aspect transformateur de la structure sur ses membres et son environnement. Mais comment se matérialise-t-elle juridiquement et dans la gestion quotidienne de l’entreprise ? C’est ce sur quoi nous allons nous attarder dans un second temps.

# B. Le multi-sociétariat : “l’essence<sup>35</sup>” de la SCIC

---

Réunir autour d’un objet commun tous les acteurs qui participent, de près ou de loin, au projet, est une entreprise innovante qui pointe les défauts des coopératives à modèle uni-sociétarial à s’ouvrir au monde et à participer de manière proactive au changement systémique<sup>36</sup>. Il s’agit d’un véritable projet politique qui plaide en faveur de la réappropriation citoyenne de certaines activités économiques, gérée au quotidien grâce à la coopération de l’ensemble des parties prenantes d’un territoire. Ce projet trouve une matérialisation concrète par l’organisation juridique du sociétariat, qui laisse volontairement assez de liberté aux associés pour donner une identité singulière à chaque SCIC en fonction de l’activité exercée et l’intérêt collectif qu’ils souhaitent gérer. Mais cette matérialisation doit surpasser ce seul cadre juridique pour prendre corps dans les pratiques de gestion, et là va se rencontrer toute la complexité de faire coopérer des acteurs différents, aux intérêts potentiellement divergents.

## 1. Un projet politique

“*Ce multi-sociétariat permet l’exercice d’une citoyenneté économique détachée du statut de salarié ou d’usager*”<sup>37</sup> affirment Jean-François Draperi et Alexis Margado. L’objectif d’une SCIC est effectivement de faire entrer la citoyenneté dans l’entreprise, de manière à satisfaire l’intérêt collectif des acteurs d’un territoire. Et, comme nous l’avons vu précédemment, il est intéressant de noter que les SCIC s’intéressent, plus que les autres structures, aux questions qui touchent les biens fondamentaux comme l’alimentation, l’énergie, la culture, l’éducation. Pour les auteurs, il s’agit d’une émanation du multi-sociétariat ; on peut donc dire que les SCIC portent un projet politique de réappropriation citoyenne des communs.

L’engagement pour le commun est actuellement à la source d’un nouvel élan démocratique. Un commun, c’est un principe politique qui garantit que les biens et services d’intérêt collectif seront

---

<sup>35</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

<sup>36</sup> OULHADJ Badia, EL AAROUMI Asma, “La gouvernance multi-sociétaire : quelles avenues au défi des coopératives féminines ?” *REGS*, n°5, 2016

<sup>37</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

bel et bien administrés en commun, sur une base démocratique<sup>38</sup>. Ce dernier porte une double opposition : il découle à la fois d'une critique de l'Etat qui dessaisit les citoyens de ces biens et services d'intérêt collectifs, et à la fois d'une critique du marché qui isole les individus et corrompt les possibilités de partage et de mutualisation. Cet engagement pour le commun se manifeste alors par un fort désir politique de reprendre la main sur des questions qui peuvent nous intéresser collectivement. Ainsi il est forcément engagé dans un double effort pour défaire les logiques dominantes et en expérimenter de nouvelles.

De plus, il incorpore une forte ambition émancipatrice et une grande visée d'autonomie qu'on pourrait rapprocher de *l'empowerment*. Littéralement, cela signifie "*renforcer ou acquérir du pouvoir*". Mais ce terme fait également référence au processus d'apprentissage pour y accéder<sup>39</sup>. De plus en plus à la mode et proclamé par de nombreux acteurs, cette notion recouvre plusieurs réalités. Nous l'envisagerons dans ce travail au sens de Paulo Freire, comme force émancipatrice individuelle et collective, d'autodétermination, un pouvoir de soi et de sa communauté dans un objectif global de transformation sociale<sup>40</sup>. L'implication de parties prenantes diverses autour d'un projet commun, leur participation à la gouvernance démocratique de la structure et à sa gestion peut ainsi être source *d'empowerment* pour ces acteurs. Le manifeste des SCIC de février 2016, signé par plus de 500 d'entre elles, explicite cette ambition : "*Dans ce contexte d'urgence sociale et démocratique, nous nous accordons pour assumer nos ambitions fondatrices d'émancipation, individuelle et collective, pour les mettre en œuvre dans cette nouvelle capacité d'agir collectivement qu'incarnent nos Scic, nouvelle forme d'une éducation populaire, dans le champ de l'économie*<sup>41</sup>". A ce titre, Yves-Alain Liénard propose d'utiliser le statut SCIC pour recréer un modèle citoyen et démocratique de refondation des services publics<sup>42</sup>.

Ainsi ce travail collectif autour du commun (car il s'agit bien d'un travail, de l'ordre d'une activité pour Pascal Nicolas-Le Strat) incite des acteurs aux logiques multiples à s'entendre sur ce qui fait l'essence de leur projet collectif et à mieux répondre à des besoins variés. Le multi-sociétariat offre cette possibilité de coopération entre une diversité d'acteurs, ce qui leur donne une légitimité pour défendre des projets sortants des cadres et présentant un potentiel de transformation sociale<sup>43</sup>. Mais ces processus de travail en commun n'ont rien de spontanés et doivent être imaginés, conçus et mis en action. Ils se construisent à la fois techniquement et socialement et incorporent une grande

---

<sup>38</sup> NICOLAS-LE STRAT Pascal, *Le travail du commun*, Editions du commun, 2016

<sup>39</sup> BACQUE Marie-Hélène, BIEWENER Carole, "L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?", *Idées économiques et sociales*, 2013

<sup>40</sup> FREIRE Paulo, *Pédagogie des opprimés*, 1974

<sup>41</sup> Les SCIC, "Manifeste des SCIC", 2016 : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/Manifeste-scic>

<sup>42</sup> LIENARD Yves-Alain, "Du service public au service citoyen", *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016

<sup>43</sup> Groupe Picri PAP SCIC, "La SCIC, entreprise de demain : le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion", *RECMA*, 2016

diversité de gestes : de pensées et de langage, techniques et relationnels, matériels et immatériels. De plus cette démocratie des communs s'alimente de cette double nécessité d'accorder toute sa place politique tant à l'expression des singularités qu'à celle des communautés, et nous verrons qu'il s'agit d'un enjeu important que l'on retrouve au sein des SCIC. Mais avant cela, intéressons-nous aux conditions sans lesquels le travail en commun ne saurait s'exercer, c'est-à-dire les règles qui fixent l'existence juridique du multi-sociétariat dans la SCIC.

## 2. Une existence juridique

Il est donc nécessaire d'arriver à faire dialoguer plusieurs parties prenantes qui peuvent avoir des intérêts potentiellement divergents. Il faut pouvoir les amener à s'exprimer, à se prononcer et à décider ensemble sur les points stratégiques et opérationnels de gestion de l'entreprise, il est donc nécessaire que la loi ainsi que les statuts de la coopérative le permettent.

Dans un premier temps, intéressons-nous à la composition de ce multi-sociétariat. Selon la loi, trois types d'associés ayant un lien de nature distincte avec l'entreprise doivent obligatoirement être présents dans le sociétariat :

- Des salariés de la coopérative (ou, en leur absence, des producteurs des biens et services vendus par le SCIC) ;
- Des bénéficiaires de ces biens ou services ;
- Toute autre personne physique ou morale contribuant d'une quelconque manière à l'activité de la coopérative et souhaitant participer bénévolement à son activité.

Dans ce dernier type d'associés, on peut retrouver des bénévoles, des structures privées, des comités d'entreprise, ou même des collectivités territoriales. Un garde-fou a été dressé à la présence de ces dernières : elles ne peuvent pas détenir plus de 50% du capital d'une SCIC.

Les trois types d'associés (salariés, bénéficiaires, autres) peuvent ensuite définir des catégories de sociétaires. Cette organisation permet de façonner l'identité de la coopérative, de matérialiser le multi-sociétariat et de faciliter l'animation du collectif. La loi laisse chaque structure libre de définir ses propres catégories selon des critères qui lui sont propres (type de public, type de métier, type de motivation pour le projet...). Il s'agit de clarifier le lien de chacun avec la coopérative, et en cela permet d'asseoir le projet coopératif lui-même.

Autre élément important, les statuts d'une SCIC peuvent prévoir le décompte des voix en sous-groupes d'associés appelés collègues de vote. Dans ce cas, trois collègues au minimum doivent être définis, selon des critères librement consentis. Chaque associé détient toujours une seule voix et les statuts fixent des pondérations des droits de vote affectés lors du comptage des votes en AG à chacun de ces collègues, dans la limite de 10% minimum et 50% maximum. Ce mécanisme est justifié

par la volonté d'équilibrer les poids entre associés, quand on observe une prépondérance du nombre de certains d'entre eux (plus d'usagers que de salariés par exemple). Cette option cherche donc à recréer l'équilibre souhaité entre sociétaires. En 2016, entre 70% et 80% des SCIC en avaient défini.

Ainsi ce statut permet l'implication de différentes parties prenantes dans sa gestion. Le multi-sociétariat est institué par des règles, qui laissent cependant une grande liberté aux porteurs lors de la définition des statuts. Cela les exhorte à une réflexion très en amont du projet, pour clarifier l'intérêt collectif qu'ils visent et la manière dont ils vont s'organiser pour y arriver. Et là va se trouver toute la difficulté du multi-sociétariat : au-delà de ces règles que nous venons de détailler, comment faire en sorte qu'il prenne corps dans les pratiques de gestion ?

### 3. Animer le multi-sociétariat

Selon Alexis Margado, le multi-sociétariat est la force de la SCIC tout comme sa grande fragilité<sup>44</sup>. Il avance que l'histoire coopérative, avec la révolution déchirante entre producteurs et consommateurs, témoigne de la difficulté à harmoniser les intérêts des différents types de sociétaires. Et pourtant, l'intérêt collectif de la SCIC et son caractère d'utilité sociale dépendant de la mise en pratique de ce modèle de gouvernance multi-sociétarial. Le projet de transformation sociale qu'elle porte passe par l'organisation de ce travail collectif et la participation des différents acteurs aux missions de fonctionnement de la coopérative ; d'où l'importance d'animer le multi-sociétariat pour lui donner corps dans les pratiques de gestion.

L'enjeu est donc de créer une synergie entre les différentes parties prenantes qui représentent la diversité des besoins présents sur un territoire<sup>45</sup>. La difficulté réside dans leur nombre et leurs intérêts potentiellement divergents. Henri Desroche avait, dans les années 1960-70, élaboré un schéma pour expliciter les ruptures qui pouvaient apparaître entre différents pôles d'une coopérative : le fameux quadrilatère coopératif. A l'époque, il envisageait les tensions entre les sociétaires, les administrateurs, les managers et les employés. Si vous voulions le réinterpréter pour le faire correspondre au modèle de la SCIC, cela mettrait en lumière toute sa complexité au vu du nombre de types de parties prenantes (bénéficiaires, salariés, producteurs, collectivités, etc.) à prendre en compte, sans oublier les administrateurs et potentiellement le réseau dans lequel s'inscrit la SCIC (comme c'est le cas pour certaines d'entre elles qui sont des antennes régionales d'un réseau national). Par exemple, la présence de collectivités territoriales cristallise une série d'enjeux emblématiques :

---

<sup>44</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

<sup>45</sup> Groupe Picri PAP SCIC, "La SCIC, entreprise de demain : le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion", *RECMA*, 2016



souvent envisagées comme pourvoyeuse de ressources financières, immobilières ou immatérielles, il se met régulièrement en place une relation de coopération réticente avec les pouvoirs publics<sup>34</sup>. En d'autres termes, certaines voire toutes les autres parties prenantes du projet vont manifester de la méfiance envers ces derniers et ne vont pas chercher à les intégrer au processus de gouvernance de manière à rester "maître à bord" de la coopérative. Par-là, elles cherchent à anticiper une possible relation de dépendance qui dénaturerait le projet porté par la structure. Le multi-sociétariat au sens juridique du terme est respecté, mais ne se manifeste pas concrètement dans la gestion courante de l'entreprise. Cet enjeu nous pousse à nous intéresser aux pratiques de gestion spécifiques à développer pour faire converger les buts des divers groupes organisationnels et faire vivre le projet collectif.

Nous nous appuyerons sur les travaux du groupe Picri PAP SCIC dans la mise en lumière de ces pratiques, ce dernier réunissant des chercheurs et sociétaires de SCIC travaillant sur les modes d'organisation du sociétariat pour que le projet porté par la coopérative se matérialise dans la gestion de l'entreprise. La première étape par laquelle les associés doivent passer, et nous rejoignons par là Jean-François Draperi et Alexis Margado, c'est de prendre le temps de définir l'intérêt collectif visé et le projet commun avec l'ensemble des parties prenantes (ou des représentants de chacun d'entre elles). De cette manière, il exercera de lui-même un rôle de garde-fou à l'appropriation du projet collectif par une catégorie de sociétaire. Définir les instances de gouvernance permettant à tous les intérêts de s'exprimer, établir des catégories d'associés selon des critères propre au projet, réfléchir à la mise en place de collèges et de pondération de vote : voilà de quelle manière doit débiter l'aventure collective qu'est la création d'une SCIC pour permettre à chaque partie prenante de se reconnaître dans le projet. C'est une manière pour elles de s'acculturer ensemble à la gestion de l'entreprise. Et c'est c'est en fédérant qu'il sera possible de dépasser les intérêts potentiellement contradictoires de chacun pour insister sur l'intérêt collectif qui les guide, et cela en rappelant le projet qui les réunit et du territoire qui les lie.

Il convient ensuite de définir la structure organisationnelle du multi-sociétariat. Cela passe par l'organisation des tâches, en partant des compétences et ressources de chacun, la fixation de règles et procédures, la circulation de l'information pour assurer la coordination. Il est important de comprendre les différents degrés d'implication de chaque sociétaire et arriver à leur trouver une place en fonction du temps et de l'énergie qu'ils veulent consacrer à la vie coopérative ; de consolider et équilibrer le multi-sociétariat après le départ des fondateurs et de former à une culture de la double qualité. C'est une manière de fonder la "*collaboration innovante*" qui va fonder les relations entre les sociétaires : une relation expérimentale qui place les partenaires dans un jeu "gagnant-gagnant" du fait que chacun ait trouvé la place et le degré de participation qui lui corresponde dans l'organisation.

Veiller à la gouvernance démocratique est un objectif qui ne doit pas être perdu de vue. Pour cela, les auteurs préconisent de faire participer les acteurs de l'organisation au-delà du droit de vote à l'AG par des pratiques comme le management participatif ou la mise en place de groupes locaux et

d'ambassadeurs. Ils soulignent également l'importance d'établir les critères de cette participation : les compétences, ressources et personnalités nécessaires. La définition des décisions soumises ou non à participation est un enjeu important : jusqu'où les sociétaires font-ils confiance aux personnes chargées de les prendre et à partir de quel moment doivent-elles être soumises à un arbitrage collectif. Et surtout, il est nécessaire de laisser ouverte la possibilité de participer, et ceci à n'importe quel moment du projet.

Et notamment aux pouvoirs publics, car l'impact sur le territoire et le caractère d'innovation sociale de la SCIC dépend de la relation partenariale qu'elle arrivera à nouer avec les collectivités territoriales. Ainsi certaines coopératives décident de les intégrer dans le projet dès le départ de manière à leur faire prendre conscience de leur rôle de sociétaire "comme les autres" et mettre leurs compétences au service du projet. Pour cela, il est nécessaire pour elle de démontrer en quoi elle répond aux besoins du territoire et dans quelle mesure elle constitue un levier d'innovation sociale en apportant la preuve de l'originalité et de la viabilité du projet.

Dernières préconisations des auteurs pour "un engagement sans épuisement". Il faut souligner que les SCIC vivent des cycles d'engagement très liés à leurs phases de développement. L'intérêt collectif est mouvant et constamment en chantier, et le risque d'épuisement est, de fait, quasiment consubstantiel aux SCIC. Cela est lié notamment à la disparité de compréhension du projet qui peut naître entre les fondateurs et les nouveaux arrivants, à la spécialisation des tâches qui peut provoquer un sentiment d'isolement et au développement d'une technostucture source de verticalité qui manque de concertation collective. Pour éviter cet épuisement, les membres du groupe Picri PAP SCIC proposent d'introduire une démarche participative et intégrative pour faciliter l'appropriation du projet collectif par les acteurs au fur et à mesure de son cycle de développement. Cela passe par l'acceptation de la discussion du projet originel pour maintenir l'intérêt collectif dans la durée avec de nouveaux acteurs.

Pour finir, d'autres auteurs comme Alexis Margado insistent sur la nécessité pour les SCIC de coopérer avec d'autres SCIC de manière à opérer des échanges de bonnes pratiques, car elles seront toutes confrontées aux mêmes enjeux au cours de leur existence. Il affirme : "*l'importance paraît aujourd'hui que les dirigeants, coopératrices et coopérateurs de SCIC se croisent, réfléchissent et travaillent sur des sujets donnés et produisent ensemble des outils d'appui, de la communication, du lobbying*<sup>46</sup>". Des formations sont proposées par le CGSCOP et l'Inter-réseau SCIC pour faire vivre le multi-sociétariat.

Ainsi l'animation de la vie coopérative et du multi-sociétariat est une préoccupation essentielle que doivent intégrer les sociétaires, et particulièrement les administrateurs et salariés, et

---

<sup>46</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

cela tout au long de la vie de l'entreprise. C'est sur cette exigence que repose le projet politique de gestion des communs et de transformation sociale de la SCIC, et sans la participation de chaque catégorie de parties prenantes l'intérêt collectif perd tout son sens. C'est ce que résumait Jean-François Draperi et Alexis Margado dans cette citation : *“le moteur de la SCIC réside dans la définition des catégories d'associés, du lien que chacun établit avec la coopérative, de ses attentes et de ses apports de compétences, et dans l'animation de ces synergies, de ces interactions qui vont produire l'intérêt collectif autant que le produit lui-même”*<sup>47</sup>. Toute la complexité de cette animation réside dans la prise en compte autant des intérêts collectifs que des questionnements et intérêts individuels, et du temps et de l'énergie que cela nécessite.

Ainsi le multi-sociétariat est l'essence d'une SCIC. Fondant son intérêt collectif et son caractère d'utilité sociale, il est la manifestation d'un puissant projet politique de transformation sociale et de réappropriation citoyenne de certaines activités économiques nous concernant tous. Il prend corps dans les statuts de la coopérative par son organisation en catégories et collègues qui structure la gouvernance multi-partenariale, laissant assez de liberté aux fondateurs pour l'adapter au projet commun visé. Mais le multi-sociétariat restera au stade de projet s'il n'est pas animé, c'est-à-dire si un socle commun n'est pas créé pour l'ensemble de ces partenaires de cultures différentes, leur permettant de dialoguer, composer et prendre des décisions dans l'intérêt de tous. Cette animation doit se poursuivre tout le long de la durée de la vie de l'entreprise, cherchant l'implication des parties prenantes selon leurs envies ou compétences. Ainsi la matérialisation du multi-sociétariat dans les pratiques de gestion dépend de la participation des sociétaires à la vie de la coopérative ; sans cela, il n'existe que dans les statuts. Mais ce concept reste bien vague, et notamment dans une SCIC où les possibilités d'engagement sont multiples. Et surtout parce qu'il ouvre la voie à des questionnements plus profonds : comment “faire participer” ? Par quels dispositifs ou pratiques ? Et surtout quand on est dans une structure avec plusieurs milliers de sociétaires ? Et qu'est-ce qui fait que malgré de bons dispositifs, les associés ne s'en saisissent pas ? Nous allons tenter d'y apporter des pistes de réponses.

---

<sup>47</sup> DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

# C. La participation dans les SCIC : entre mythe et réalité

---

La participation des sociétaires nous apparaît ainsi comme la clef pour la réussite de ce projet collectif qu'est la SCIC. Selon Alexis Margado : *“la participation active et engagée à la fois des acteurs locaux et des membres de la SCIC est une finalité ; elle ne saurait être seulement une modalité de gestion éventuelle<sup>48</sup>”*. Effectivement, nous l'avons répété, c'est cette participation de toutes les parties prenantes au projet qui les lie et qui en fonde son intérêt collectif. Mais l'action de “participer” recouvre des réalités bien différentes selon la manière dont elle est mise en œuvre, et cela va autant dépendre de l'organisation et de l'espace de participation qu'elle ouvrira que de la manière dont les membres vont s'en saisir. Cet argument prend d'autant plus de poids dans une coopérative, qui reste avant tout une entreprise *“soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation”*, dont la participation semble nécessiter des compétences particulières. On peut alors se demander quelle place est laissée à la démocratie face aux impératifs commerciaux. Mais avant cela, intéressons-nous en détail aux différentes réalités qui se cachent derrière le terme “participation” dans une SCIC.

## 1. Différentes formes de participation dans une SCIC

Selon Alexis Margado, la SCIC constitue une réponse *“innovante et dynamique<sup>47</sup>”* au thème de la participation, en liant la gouvernance d'un projet économique et entrepreneurial avec l'ambition d'induire et de conduire des effets globaux sur le développement local. Cette dernière va se matérialiser de différentes manières comme l'affirment Osterberg et Nilsson : *« dans la mesure où les membres d'une coopérative ont différents rôles vis-à-vis de celle-ci, le concept de participation est multi-facettes<sup>49</sup> »*. Nous avons décidé de répartir ces manifestations sous trois formes :

- La participation économique ;
- La participation démocratique ;
- La participation “militante”.

La première forme de participation est celle qui fonde le rôle de sociétaire : il s'agit de la participation économique. Elle se matérialise par la prise d'une ou plusieurs parts sociales au capital d'une SCIC. Il s'agit d'un premier engagement qui peut certes être motivé par de multiples facteurs

---

<sup>48</sup> MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007

<sup>49</sup> BARRAUD-DIDIER Valérie, HENNINGER Marie-Christine, TRIBOULET Pierre, “La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français”, *Revue Canadienne d'Agroéconomie*, 2014

(conviction dans l'objet social poursuivi par l'entreprise, volonté de participer à la gouvernance démocratique, recherche d'un avantage fiscal, etc.) mais qui reste un choix militant de placer son épargne dans une structure à lucrativité limitée.

La deuxième forme de participation a trait à la gouvernance et aux prises de décisions dans la coopérative : nous l'appellerons participation démocratique. Elle peut s'exercer de différentes manières selon Tabet, responsable vie coopérative du Crédit Coopératif<sup>50</sup> : s'informer sur la gestion de l'entreprise en lisant les documents transmis, voter lors de l'Assemblée Générale, poser des questions aux salariés ou administrateurs ou candidater à un Conseil (d'Administration ou de Surveillance). Si l'on participe économiquement et démocratiquement, on possède ce qu'on appelle "la double-qualité", celle de coopérateur et d'associé. Le coopérateur participe économiquement à la vie de l'entreprise : l'associé participe à sa gouvernance selon le principe démocratique "1 personne = 1 voix".

Quant à la troisième forme, la participation "militante", elle est spécifique au statut SCIC qui prévoit la possibilité de bénévolat de la part des sociétaires. Il s'agit de bénévoles au sens de la définition donnée par le Conseil Economique et Social le 24 février 1993 : "*est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non-salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial*"<sup>51</sup>. Pour autant, ces derniers portent rarement cette appellation, se reconnaissant plus volontiers comme "Ambassadeurs" ou "Volontaires". Faire intervenir du bénévolat au sein d'une entreprise commerciale est une grande nouveauté introduite par le statut SCIC. Auparavant, les chercheurs ne recensaient que deux types de bénévolats : associatif (et donc formel) ou de proximité (bien souvent informel). Cette nouveauté explique par ailleurs le peu de littérature sur le sujet. Et pourtant les sociétaires bénévoles mènent de nombreuses actions pour partager le projet poursuivi par la SCIC ou dans la gestion quotidienne de la coopérative. C'est pourquoi nous avons choisi, pour la préciser, de découper cette participation "militante" en deux types d'actions : les actions militantes et les actions engageantes. Ces dernières font appel à la notion d'engagement, dans l'idée de "mise en gage de son corps", donc d'une mise en mouvement physique. Ainsi les actions militantes ne nécessitent pas d'activité physique au contraire de l'action engageante qui la sous-entend ; mais il s'agit pour toutes les deux d'actions menées bénévolement par les sociétaires de la SCIC. Pour finir, nous pouvons justifier le choix du terme "militant" pour qualifier cette dernière forme de participation par la dimension d'action qui s'en dégage, que l'on retrouve

---

<sup>50</sup> BRASSET Fabien, « La participation des sociétaires : un enjeu pour les banques coopératives. Exemple de la Nef », 2015

<sup>51</sup> France bénévolat, "Fiche juridique définition", 2006 :

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche\\_juridique\\_definitions\\_V\\_12\\_2\\_006.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2_006.pdf)

dans la définition livrée par le CNRTL<sup>52</sup> : “*qui cherche par l'action à faire triompher ses idées, ses opinions ; qui défend activement une cause*”. Nous laissons cependant les guillemets car les autres formes de participation peuvent, elles aussi, être envisagées comme des formes de participation militante.

Ainsi les sociétaires d'une SCIC peuvent s'engager de différentes manières et faire vivre le multi-sociétariat sous des formes diverses. Les membres du groupe Picri PAP SCIC affirment à ce propos que le multi-sociétariat s'observe principalement dans la gestion “au quotidien” des entreprises plutôt que dans lors du vote en AG, preuve qu'il y a plusieurs manières de participer. Pour autant, la finalité reste la même : “*faire entrer la démocratie dans l'entreprise*” comme le dit Frémeaux<sup>53</sup>. Attardons-nous sur cet idéal démocratique quelques instants.

## 2. Participer pour “*faire entrer la démocratie dans l'entreprise*”

Il s'agit de la finalité de la SCIC : faire participer l'ensemble des parties prenantes à sa gestion, et nous pouvons rappeler que c'est ce qui fonde son intérêt collectif et son caractère d'utilité sociale. Rappelons également que les initiateurs de la loi qui a consacré le statut SCIC cherchaient à mettre en œuvre une démarche de développement local s'appuyant sur une logique citoyenne. Et c'est par la participation que s'exerce cette citoyenneté, ouvrant la voie à une forme de démocratie émergente dans les années 1980, au moment des premières expériences participatives dans le domaine de l'action publique : la démocratie délibérative.

Là où la démocratie participative cherche la participation des citoyens à la décision politique, la démocratie délibérative est considérée comme son prolongement au sens où elle en met l'accent sur la qualité des débats en amont et en aval de la décision. Il s'agit d'un concept philosophique : “*l'idée selon laquelle la démocratie est un processus de décision enraciné dans un tissu complexe d'interactions politiques, dont la forme intelligible est le discours*”<sup>54</sup> selon Habermas, le fondateur du concept. En d'autres termes, c'est la conception selon laquelle “*la délibération publique de citoyens libres et égaux constitue le noyau de l'autonomie et de la prise de décision politiques légitimes*”<sup>55</sup>. C'est une manière de chercher l'amélioration de la prise de décision collective, ce qui constitue l'essence de la SCIC et de rendre ces dernières légitimes aux yeux de toutes les parties prenantes, chacune ayant eu la possibilité de participer au processus de discussion et de délibération. Cette forme

---

<sup>52</sup> CNRTL, définition “militant” : <http://www.cnrtl.fr/definition/militant>

<sup>53</sup> FREMEAUX Philippe, *La nouvelle alternatives*, Le petits matins, 2012

<sup>54</sup> HABERMAS Jürgen, *Raison et légitimité* (1978), *Droit et démocratie* (1992), cité dans : Mael Mont-Menneu, « La démocratie participative, deuxième version : la démocratie délibérative »

<sup>55</sup> BOHMAN James, Entrée « Démocratie délibérative », dans Sylvie Mesure, Patrick Savidan, *Le dictionnaire des Sciences Humaines*, Presse Universitaire de France, 2006

de démocratie permet le partage du pouvoir dans une perspective promotrice de l'intérêt commun visant la performance de la coopérative, et l'atteinte de son objet social. Elle permet aux citoyens de regagner un contrôle sur le projet dans lequel ils ont décidé de s'investir et de créer un enthousiasme quant à la participation à la prise de décision<sup>56</sup>. C'est ce qui fonde la réappropriation citoyenne de certains biens économiques prônée par la SCIC.

En plus de la satisfaction du projet politique qu'incarne le multi-sociétariat, la participation des sociétaires possède d'autres vertus, dont la première est la meilleure performance globale de l'entreprise. Effectivement, des études ont montré que la participation économique et/ou démocratique des salariés d'une entreprise était génératrice d'une performance globale supérieure<sup>57</sup>. Nous imaginons qu'il en est de même pour les SCIC, associant des acteurs différents aux compétences complémentaires, apportant de fait au travail coopératif des richesses supplémentaires. De plus, ces derniers appartenant au même territoire, ils sont les mieux placés pour en identifier les opportunités et les besoins non satisfaits.

Au-delà de cette effet interne, la participation des sociétaires prétend à des effets externes sur leur lieu de vie. Premièrement en termes de lien social, la participation "militante" va permettre aux bénévoles sociétaires de se rencontrer régulièrement (par exemple au cours des formations ou lors des événements) et d'aller à la rencontre d'autres acteurs du territoire pour parler du projet de la coopérative. La cohésion sociale va elle aussi se retrouver renforcée par la prise de décision collective entre des parties prenantes aux rôles différents. L'implication des collectivités territoriales aux côtés d'acteurs associatifs par exemple leur permet de se rencontrer dans un nouveau cadre et de s'attaquer à des enjeux plus transversaux du territoire grâce auxquels ils arriveront peut-être à mieux se comprendre en sortant que leurs relations habituelles.

Autre effet externe notable que l'on pourrait imputer à la participation dans une SCIC, celui intervenant sur les individus eux-mêmes. Plus précisément, on pourrait parler d'"*empowerment*", au sens auquel nous lui avons donné plus haut, comme force émancipatrice individuelle et collective, d'autodétermination, comme pouvoir de soi et de sa communauté dans un objectif global de transformation sociale. C'est une manière pour les sociétaires de monter en compétences en participant à la gestion de la coopérative, de manière démocratique mais aussi comme bénévole. Certains chercheurs ont effectivement mis en avant les vertus de la participation comme accélérateur du processus d'"*empowerment*", renforçant le sentiment de confiance en soi des individus<sup>58</sup>. On peut même aller plus loin et imaginer que la participation dans la SCIC pousse les sociétaires à s'engager

---

<sup>56</sup> OULHADJ Badia, EL AAROUMI Asma, "La gouvernance multi-sociétaire : quelles avenues au défi des coopératives féminines ?", *REGS*, n°5, 2016

<sup>57</sup> BARABEL Michel et MEIER Olivier. « Comment Michel et Augustin a réussi à transformer ses salariés en agents de la performance collective ? », *Question(s) de management*, vol. 13, no. 2, 2016, pp. 49-60.

dans d'autres formes de participations, notamment la participation citoyenne, de plus en plus en vogue dans les projets locaux d'action publique. S'étant initiés à la délibération et à la prise de décision collective, ils souhaitent s'engager de la même façon dans d'autres projets concernant leur territoire, ou monter des structures similaires. Nous pouvons englober tous ces effets derrière le concept d'"*halo sociétal*" portée par Alain Lipietz<sup>59</sup>, autrement dit toutes les externalités socialement positives induites par la participation des sociétaires dans la SCIC.

Ainsi cette dernière permettrait l'application d'un certain idéal citoyen, celui que nous avons détaillé plus haut en développant le projet politique de la SCIC : la réappropriation de certains biens économiques par la population d'un territoire qui intervient dans sa gestion courante. Il s'agit d'un idéal type de démocratie délibérative qui aurait de multiples effets positifs à la fois internes (sur la performance globale de l'entreprise) et externes (sur le territoire et les individus en tant que tels, les faisant monter en capacités). Pour autant, satisfaire à cette exigence nécessite un investissement important en termes d'efforts et de temps pour mettre en place un processus d'apprentissage collectif dans un climat de confiance. Comme l'affirmait Pascal Nicolas-Le Strat, le travail en commun, et son pendant la participation des acteurs, nécessite une organisation très rodée pour porter ses fruits sans dénaturer le projet<sup>60</sup>. Ainsi la réalité de la participation des sociétaires se confronte à des enjeux plus complexes, et c'est ce sur quoi nous allons nous attarder dans ce troisième temps.

### 3. La réalité de la participation se confronte à des enjeux plus complexes

Nous avons cherché à démontrer jusque-là que l'ambition du statut SCIC résidait dans la participation de l'ensemble des parties prenantes à la gestion de la coopérative, de manière économique, démocratique et "militante". Pour autant, la participation n'est pas juste un concept qu'il s'agit de proclamer pour rendre effectif. Et notamment parce qu'il le trouve clamé aujourd'hui à tort et à travers, le philosophe Luc Carton nous alerte sur l'usage idéologique du terme qui prévaut bien souvent dans les expériences participatives, notamment dans le secteur marchand<sup>61</sup>. Sa mise en œuvre concrète nous renvoie à de multiples enjeux nécessaires à prendre en compte sans quoi la coopérative ne remplirait pas le projet de transformation sociale qu'elle s'est fixée en ne satisfaisant pas l'intérêt collectif proclamé. Tentons d'en donner une rapide revue.

---

<sup>59</sup> LIPIETZ Alain, « Du halo sociétal au tiers secteur : Pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale », C. Fourel (coord) : *La nouvelle économie sociale. Efficacité, Solidarité, démocratie*, Syros, Paris.

<sup>60</sup> NICOLAS-LE STRAT Pascal, *Le travail du commun*, Editions du commun, 2016

<sup>61</sup> Le Pavé, "P comme Participation ou comme Perversion", *Les cahiers du Pavé : la participation*, n°2, 2012



Le premier enjeu, nous pourrions dire le plus évident, tient au caractère de société commerciale de la SCIC qui se doit d'être viable économiquement. Et la gestion d'entreprise n'est pas quelque chose qui s'improvise, nécessitant des compétences particulières, une organisation interne rodée et un modèle économique durable. Évoluant sur le marché, elle se doit d'être réactive et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Ainsi quelle place laisser à la participation de l'ensemble des sociétaires ? Quelle organisation mettre sur pied pour naviguer entre cette logique entrepreneuriale inscrite sur le marché et la gouvernance multi-partenariale et démocratique dont dépend sa spécificité ? Et comment faire en sorte de prendre l'avis de chacun des sociétaires quand la coopérative en compte un nombre très élevé ? C'est ce qui explique la présence d'un Conseil (d'Administration ou de Sécurité) chargé de prendre les décisions stratégiques pour l'entreprise. Ainsi l'idéal de démocratie délibérative exposé plus haut n'est pas la seule forme de démocratie que l'on trouve dans la SCIC : la démocratie représentative y est présente, ainsi que la démocratie participative qui passe par le vote des sociétaires lors de l'AG. Donc gouvernance démocratique n'est pas synonyme d'auto-gestion et toutes les décisions liées à la gestion de l'entreprise ne sont pas susceptibles d'être soumises à la participation de tous les sociétaires. La démocratie représentative permet une prise de décision plus rapide par les administrateurs que les sociétaires ont élu pour leurs compétences ou motivations, permettant une gestion plus réactive de la coopérative. Pour autant, ce système institutionnalisé pourrait tendre à annihiler toute autre forme de participation de la part des membres, justifiant leur désinvestissement par le vote effectué chaque année à l'occasion de l'AG. Cet événement est souvent vu comme un moment de consultation formelle, pas de véritable temps de décision et d'arbitrage. Effectivement, le groupe Picri PAP SCIC met en avant le degré de complexité élevé de la gestion d'entreprise, et plus encore avec un statut juridique aussi singulier, qui pousserait une partie des sociétaires à s'extraire du jeu démocratique<sup>62</sup>. De plus, il existe le risque que le CA soit accaparé par une catégorie de sociétaires, comme l'envisage Roberto Michels avec sa *loi d'airain de l'oligarchie* selon laquelle le phénomène bureaucratique propre à toute organisation génère une dérive vers la prise de pouvoir par les leaders<sup>63</sup>. Ce danger est d'autant plus présent quand la SCIC compte un nombre élevé de sociétaires. Ainsi le risque que la démocratie représentative prenne le pas sur la démocratie délibérative et l'idéal de participation qu'il sous-tend est réel.

Donc mettre en place une démocratie délibérative dans la gestion d'une entreprise doit passer par la mise sur pied de dispositifs participatifs innovants et performants comme des comités, des commissions ou des groupes de travail pour impliquer les sociétaires durant tout le temps du processus de discussion. C'est le seul moyen pour impliquer les sociétaires dans l'expression de leurs

---

<sup>62</sup> Groupe Picri PAP SCIC, "La SCIC, entreprise de demain : le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion", RECMA, 2016

<sup>63</sup> MICHELS Roberto, « Sociologie du parti dans la démocratie moderne », 1910

besoins et dans la préparation de décisions qui seront ensuite soumises à l’approbation des instances statutaires. Effectivement pour que la participation donne envie de s’engager, il faut des enjeux incarnés et des pouvoirs réels à partager selon la coopérative le Pavé<sup>64</sup>, au risque d’en rester au stade de la simple consultation qui annihilerait le processus de co-construction nécessaire au travail participatif. Il est donc nécessaire que les salariés et administrateurs de la SCIC soit véritablement prêts à partager la gestion de l’entreprise avec les sociétaires en mettant en place de tels dispositifs avec de réelles responsabilités à la clef.

Et on arrive par-là sur un autre enjeu : celui de la circulation de l’information au sein de la coopérative. Effectivement, “*il n’existe aucune décision sereine, lucide et raisonnée sans une bonne information*” assentent Lebègue et Pflimlin dans leur Guide de gouvernance des coopératives et mutuelles<sup>65</sup>. La diffusion régulière d’informations en passant par des outils divers de manière à toucher tous les sociétaires est une exigence *sine qua non* pour pousser les sociétaires à participer. Effectivement, la transparence est à la base de la relation coopérative et notamment dans un système démocratique mi-représentatif mi-délibératif. Encore mieux selon les deux auteurs : nouer des relations informelles avec les membres de la coopérative en organisant des réunions régulières associant sociétaires, administrateurs et salariés, ce qui est une manière d’entretenir le lien humain qui est un fondement de ce modèle. Cela permettra de construire un sentiment d’appartenance qui est un formidable vecteur d’engagement. Mais la transmission d’information n’est pas forcément suffisante pour les sociétaires souhaitant s’impliquer comme bénévoles ou dans les groupes de travail pour comprendre le modèle économique de la structure ou porter le message de la coopérative vers l’extérieur. C’est pourquoi la mise en place de temps de formation, sur place et à distance, paraît être une nécessité de taille pour favoriser la participation et combler le manque de légitimité et de compétences que pourraient rencontrer les sociétaires.

Ce qui nous amène à un nouvel enjeu : celui du temps nécessaire à l’animation de la participation et aux ressources humaines dédiées à cette tâche. Effectivement ces missions relèvent bien souvent du poste de chargé de vie coopérative de la SCIC, à condition qu’il y en ait un. S’agissant pour la plupart de petites structures, c’est loin d’être automatique et soit un salarié va cumuler plusieurs postes, dont celui-ci, soit personne n’est clairement identifié sur ce rôle. L’animation de ces dispositifs sous-entend une veille et un travail permanent pour les alimenter et accompagner la participation. Et les membres du groupe Picri PAP SCIC insistent sur cette dernière exigence : “*la participation peut-être contre-productive si elle n’est pas accompagnée*”. Cette situation peut ensuite

---

<sup>64</sup> Le Pavé, “P comme Participation ou comme Perversion”, *Les cahiers du Pavé : la participation*, n°2, 2012

<sup>65</sup> LEBEGUE Daniel, PFLIMLIN Etienne, “Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles”, IFA, 2013

se répercuter sur les salariés en termes d'épuisement au travail comme sur les sociétaires bénévoles et administrateurs.

Et justement, un autre enjeu spécifique aux SCIC est celui de la gestion des bénévoles. Il faut souligner qu'il s'agit du seul statut de société commerciale, en France, qui prévoit la possibilité de faire appel à des bénévoles. Et la gestion de la participation "militante" n'est pas une compétence qui s'improvise, il paraît donc nécessaire d'y dédier également un poste et de clarifier à quels besoins elle répond : aider l'entreprise à satisfaire ses objectifs commerciaux ? Développer une vie associative de proximité ? Sans cela, elle ne peut prendre de véritable poids et pourrait-elle aussi s'avérer contre-productive.

Dernier enjeu que nous pouvons souligner, et non des moindres, celui identifié par le groupe Picri PAP SCIC lorsqu'ils mettent en avant que tous les sociétaires n'ont pas envie de participer<sup>66</sup>. Effectivement, nous nous sommes jusque-là concentrés sur les nécessaires dispositions que doit prendre la SCIC pour faire participer. Mais malgré tous ces efforts, l'ensemble des sociétaires ne s'en saisissent pas, et cela pour des raisons très différentes. Une majorité va invoquer le manque de temps, argument que l'on retrouve dans le bénévolat associatif<sup>67</sup>. On retrouvera aussi d'autres freins : le sentiment de manque de légitimité, de compétences, une méconnaissance des exigences du statut ou même un désintérêt pour s'investir. Ainsi il est courant d'observer différents niveaux de participation des sociétaires selon le groupe Picri PAP SCIC, en plus des différentes formes de participation que nous avons listées au début de cette partie.

Donc la mise sur pied de dispositifs participatifs nous apparaît comme une nécessité, ces derniers devant s'adapter à la taille de la structure, aux nombres de sociétaires, aux ressources humaines et au temps disponible, comme aux envies des membres de la coopérative de s'impliquer. Il s'agit d'un processus complexe et en chantier permanent du fait de l'intérêt collectif mouvant induit par le statut.

Ainsi, l'idéal de participation dont dépend le projet collectif de transformation sociale au sein de la coopérative, sur le territoire et sur les individus eux-mêmes porté par la SCIC se confronte à de multiples exigences liées à sa mise en œuvre concrète et au statut lui-même. Prévoyant une participation multi-facette, il est possible de s'engager de manières différentes dans une SCIC : aux prises de décisions démocratiques, dans un groupe de travail ou une commission, comme

---

<sup>66</sup> Groupe Picri PAP SCIC, "La SCIC, entreprise de demain : le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion", *RECMA*, 2016

<sup>67</sup> Statista, « Raisons qui empêchent les Français qui le souhaitent de devenir bénévole dans une association caritative en 2016 » : <https://fr.statista.com/statistiques/681654/freins-engagement-benevolat-selon-les-francais-interesses/>

administrateur, pour porter le message de la coopérative vers l'extérieur, pour faire du réseau avec les acteurs du territoire, etc. Nous avons réuni ces différentes formes d'implication dans trois catégories : participation économique, démocratique et "militante". Ces possibilités répondent à l'exigence du projet politique porté par la SCIC et la satisfaction de son intérêt collectif, posant l'idéal de participation des sociétaires comme une finalité en-soi. Mais nous réalisons que, loin d'être le cas dans la réalité, cet idéal est contraint par la réalité du marché sur lequel évolue l'entreprise et l'organisation représentative qui en découle, ainsi que par le manque de temps et de moyens alloués à cet objectif. Il se confronte également à la réalité de l'engagement des individus qui ne peuvent ou ne souhaitent pas forcément s'impliquer de manière absolue dans le projet. Ces observations ouvrent la voie à un questionnement : comment faire en sorte que la participation s'exerce de la manière la plus aboutie possible, donc que chaque sociétaire trouve sa place au sein des dispositifs pour apporter sa pierre à l'édifice ? Les chercheurs du groupe Picri PAP SCIC pointent la nécessité, pour ce faire, de comprendre les différents degrés d'implication des sociétaires pour leur trouver une place. Il apparaît donc que la première étape pour étudier la participation au sein des SCIC consiste en l'observation de ses manifestations dans la vie quotidienne de la structure. Ce constat nous pousse à regarder vers la littérature pour tenter de la définir et réfléchir sur le moyen de la mesurer.

# CHAPITRE 2

Une enquête pour qualifier la  
participation dans la SCIC  
Enercoop Rhône-Alpes

# A. La participation des sociétaires dans une SCIC : une question de recherche peu voire pas étudiée

---

Participer vient du latin *participare*, autrement dit “prendre part” à quelque chose. Selon le CNRTL, il s’agit de l’*“action d’avoir part à et le résultat de cette action qui en découle”*<sup>68</sup>. Ainsi il est possible d’étudier la participation sous l’angle du processus ou celui du résultat. Dans sa définition élargie, la participation sous-entend le partage, la répartition. Par exemple, dans une entreprise, on parle de “participation aux bénéficiaires” pour évoquer le dispositif qui prévoit la distribution d’une partie du résultat aux salariés. En économie, la participation signifie la détention en nom propre d’actions ou de parts sociales d’une autre société<sup>69</sup>. Dans sa définition politique, on retrouve cette idée de partage au sens de partage du pouvoir. La participation politique se définit ainsi comme *“l’ensemble des activités, individuelles ou collectives, susceptibles de donner aux gouvernés une influence sur le fonctionnement du système politique”*<sup>70</sup>. Donc là où ces définitions se rejoignent c’est que participer c’est partager, partager le processus (donc co-construire) comme le résultat (le répartir). Mais il s’agit surtout d’un concept qui n’est pas neutre, ambigu et pluriel car utilisé par différents acteurs. Le philosophe Luc Carton<sup>71</sup> nous rappelle par exemple que les fascismes mussoliniens et franquistes reposaient sur des formes de participation « corporatiste ». Il est donc selon lui courant de faire des usages idéologiques du terme, d’où l’importance d’analyser le contexte institutionnel dans lequel il prend corps. Pour Maryse Bresson<sup>72</sup>, il ressort que la diversité des usages du terme s’élabore autour d’un fil conducteur à savoir : l’aspiration à permettre à des personnes ou des groupes qui en sont écartés d’accéder à un pouvoir ou à une parcelle de pouvoir, donc que les *“gens d’en bas”* puissent peser sur les décisions qui les concernent. La participation est selon elle un moyen de mettre en œuvre l’idéal démocratique. De nombreuses recherches ont été conduites en partant de ce point de départ, nous livrant des éléments permettant de caractériser plus en profondeur ce qu’est la participation et les enjeux auxquels elle se confronte.

---

<sup>68</sup> CNRTL, “Participation” : [www.cnrtl.fr/definitions/participation](http://www.cnrtl.fr/definitions/participation)

<sup>69</sup> INSEE, “Participation” : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1314>

<sup>70</sup> BRAUD Philippe, *Sociologie politique*, 2008

<sup>71</sup> Le Pavé, “P comme Participation ou comme Perversion”, *Les cahiers du Pavé : la participation*, n°2, 2012

<sup>72</sup> BRESSON Maryse « La participation : un concept constamment réinventé », *Socio-logos*, 2014

## 1. Les apports de la recherche sur la participation citoyenne dans l'action publique

C'est à la fin des années 1960 que remontent les premières recherches consacrées à la participation dans le domaine des sciences sociales. Ces études s'intéressent plus particulièrement aux premières revendications d'une "démocratie participative" dans une période marquée par un cycle de luttes urbaines, donc par la participation des citoyens aux processus de prise de décision publiques. Les recherches de Marie-Hélène Bacqué et de Mario Gauthier portant sur la participation du public dans le champ de l'urbanisme inaugurent à cette époque un geste de recherche qui deviendra rapidement un réflexe : essayer d'évaluer l'impact réel des dispositifs de participation à la décision en les classant sur une échelle en fonction de leur degré plus ou moins fort d'effectivité et de conformité à un idéal de participation véritable des citoyens<sup>73</sup>.

C'est l'exigence à laquelle répondent les travaux de Sherry R. Arnstein qui conceptualisa en 1969 une "échelle de la participation"<sup>74</sup> à partir de l'analyse de programmes fédéraux impliquant des dispositifs participatifs en matière de rénovation urbaine et de lutte contre la pauvreté. Elle théorise ainsi la participation comme un phénomène qui peut se mesurer par l'intensité de pouvoir consenti. Cette première typologie est intéressante pour qualifier le niveau de participation de certains dispositifs, elle peut d'ailleurs s'appliquer à d'autres contextes que l'action publique. On peut pourtant pointer deux limites : l'échelle oppose "citoyens avec pouvoir" et "citoyens sans pouvoir" comme s'ils constituaient des catégories homogènes. Pourtant chaque groupe réunit des sensibilités différentes, des intérêts contradictoires, et peuvent se diviser en sous-groupes. De plus Arnstein se place uniquement du côté des pouvoirs publics qui consentent à donner plus ou moins de pouvoir aux citoyens, en occultant la dimension réciproque de la participation : autant il est nécessaire de laisser la place à la participation citoyenne, autant faut-il que ces derniers s'en saisissent. L'auteur occulte par là tous les blocages qui peuvent expliquer la non-participation.

Depuis cette étude de nombreux travaux de recherche se sont intéressés à cette thématique de participation citoyenne aux politiques publiques. Ils représentent d'ailleurs une grosse majorité des études qui existent sur la question de la participation, et cela sous différentes formes : budgets participatifs, participation aux rénovations urbaines, etc. Loïc Blondiaux et Jean-Michel Fourniau mettent en lumière les contours de ces postures partagées par l'ensemble des chercheurs sur cet objet d'étude. Notamment, ils s'attachent à analyser le processus de participation et non plus la projection

---

<sup>73</sup> BLONDIAUX Loïc, FOURNIAU Jean-Michel, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations* 2011/1 (N°1), p. 8-35

<sup>74</sup> ARNSTEIN S.-R., « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 1969, p. 216-224

de l'idéal démocratique et cherchent avant tout à identifier les effets des procédures sur les acteurs et les phénomènes, ce qui les conduit à faire des liens de causalité entre l'exercice des dispositifs participatifs et les possibles conséquences chez ceux qui les pratiquent.

Ainsi ces différentes recherches ont inauguré l'intérêt porté aux chercheurs au concept de participation, l'analysant comme un processus dépendant de l'intensité de pouvoir consenti qui va influencer sur les acteurs la pratiquant et leur environnement. Ils occultent cependant l'approche du point de vue des citoyens sur ce qui les motiveront, ou non, à participer. Mais avec ces premiers travaux, la participation va progressivement s'imposer au croisement de différentes sciences sociales, s'insinuant ainsi dans les sciences de gestion et donc dans l'entreprise.

## 2. L'implication des parties prenantes dans les prises de décision des entreprises : un enjeu à la mode

A la mode mais dont l'origine remonte au moment où Freeman publia sa théorie *Théorie des parties prenantes*. Cette approche participative de la stratégie pousse les entreprises à prendre en compte les intérêts de leurs stakeholders, c'est-à-dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise, dans l'idée que c'est de cette manière qu'elle réalisera du profit. Cette conception est donc basée sur la capacité à identifier ses parties prenantes et à répondre à leurs attentes. Cette définition a été reprise et élargie notamment au moment où le monde découvrait le développement durable, fondant par-là la RSE. Le ministère du travail la définit ainsi : « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties prenantes que sont les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs...* ». Pour résumer : il s'agit de prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes dans la stratégie.

Et aujourd'hui, la RSE a le vent en poupe. La légitimité et l'efficacité de ces démarches reposent sur la qualité des relations avec les parties prenantes, en particulier sa capacité à créer des rapports de confiance permettant de définir des objectifs communs et de favoriser les changements nécessaires à l'atteinte de ceux-ci<sup>75</sup>. La manière dont les pratiques sont conçues devient aussi importantes que leur contenu. Sauf que pour impliquer ces parties prenantes, la première étape c'est de les recenser. C'est pourquoi des chercheurs comme Carine Girard et André Sobczak ont cherché à établir une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement en distinguant

---

<sup>75</sup> GIRARD Carine, SOBCZAK André, "Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française", *Management & Avenir* 2010/3 (n°33), p.157-174.



engagement organisationnel (à l'égard des normes, valeurs et principes de l'entreprise) et engagement sociétal (à l'égard des valeurs et principes de la responsabilité globale). Ils se posent donc la question de la motivation des parties prenantes à participer et définissent avec leurs résultats quatre profils selon la variation de leur engagement sociétal et organisationnel. Ce processus est très intéressant mais mériterait peut-être d'être enrichi en confrontant les motivations des sociétaires au niveau de participation effectif à la gouvernance de la structure, de manière à tisser un lien de causalité entre les motivations et le degré d'engagement.

De plus, hormis cette enquête sur une banque coopérative, les recherches sur le sujet se concentrent sur "comment impliquer les parties prenantes ?" dans l'objectif d'avoir un retour sur leurs attentes, mais pas de participer à la gouvernance ni de changer d'angle de vue pour voir de quelle manière elles s'engagent. L'exemple le plus frappant est la pratique du *crowdsourcing* qui se répand chez les entreprises, l'idée étant de faire appel au grand public ou aux consommateurs pour proposer et créer des éléments de la politique marketing. En impliquant le consommateur, l'entreprise s'offre une caisse de résonance autour de l'opération ainsi qu'un gain de confiance tout en supprimant les coûts d'une agence spécialisée. La montée en puissance du marketing digital et le développement des réseaux sociaux permettent aux managers de créer des plateformes interactives qui deviennent un creuset privilégié pour développer avec le client, la marque de nouvelles propositions de valeur<sup>76</sup>.

Ainsi le concept de participation et de co-crédation a été popularisé par la littérature en marketing des services sur la base du principe de *servuction* qui s'intéresse à la relation que l'entreprise noue avec ses clients. Nous pouvons cependant pointer que la propagation de la RSE permet aux parties prenantes d'être impliquées dans la définition de la stratégie grâce à leur influence mais elles ne participent pas directement à la gouvernance. Et parmi l'ensemble des parties prenantes, la littérature s'est particulièrement intéressée à l'implication des salariés.

### 3. La participation dans l'entreprise : un objet étudié particulièrement du point de vue de l'engagement des salariés

La participation des salariés à la gestion de l'entreprise n'est pas une nouveauté. Valorisée par De Gaulle, la question de l'implication des travailleurs émerge à la croisée de plusieurs combats au cours de la deuxième moitié du siècle dernier jusqu'à nos jours : au départ du côté patronal avec une approche scientifique de l'organisation et de la production, puis du point de vue du rééquilibrage du rapport salarial en instituant une représentation de salariés et des lieux de négociation, en passant par

---

<sup>76</sup> TISSIER-DESBORDES Elisabeth, VERNETTE Eric, "La participation du client, la co-production, la co-crédation : un nouvel eldorado pour le marketing ?", *Décisions Marketing*, n°65, 2012

la tendance autogestionnaire post-1968 ; aujourd'hui la participation des salariés est vue, dans la veine de la RSE, comme un moyen de les impliquer et les motiver, d'améliorer le dialogue social et de pérenniser la performance de l'entreprise.

Sur ce sujet, les études se sont justement concentrées à chercher le lien de causalité entre participation des salariés et performance de l'entreprise ou mieux vivre au travail. Certaines se sont attachées à décrire les dispositifs participatifs et évaluer leurs pertinences au vu d'un idéal de participation des salariés. D'autres se sont questionnés sur ce que recouvrait le terme "participation" pour les salariés comme Benhamou<sup>77</sup> qui montre qu'elle peut s'exercer de trois manières différentes : aux bénéfices (accords de participation et d'intéressement), aux décisions (en passant par des cercles de qualité ou des semi-équipes autonomes) et à la gestion (se traduisant par la présence de représentants des salariés dans les organes de décision de l'entreprise, au CA ou au conseil de surveillance). Il ressort de ces différentes études que c'est la thèse de la complémentarité des formes de participation (entre la participation financière et les autres formes de la participation) qui serait celle ayant le plus grand bénéfice sur la productivité<sup>78</sup>. Cela nous exhorte à considérer non pas la participation mais les participations.

Des recherches plus récentes sortent du domaine des sciences de gestion *stricto sensu* pour identifier ce qui fait que les travailleurs participent, ou pas. Elles retournent ainsi l'objet d'étude qui jusque-là partait de l'entreprise qui se demandait : comment faire pour les impliquer ? pour s'intéresser à la quête de sens dans un contexte organisationnel et donc : qu'est ce qui fait qu'ils s'impliquent ?<sup>79</sup>. Ces travaux reprennent la dimension tridimensionnelle de l'engagement mise en évidence par Meyer et Allen : affectif (attachement émotionnel à l'organisation), normatif (sentiment d'obligation de rester au sein de l'organisation) et de continuité (calcul des coûts engendrés par un départ de l'organisation). En s'appuyant sur Lawler et son modèle des quatre partages, ils identifient les pratiques qui pourraient accroître la participation et l'engagement : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. Ils finissent par identifier des facteurs d'adhésion à la gestion participative de la coopérative (le partage des valeurs coopératives, la culture organisationnelle de l'appropriation, le leadership influent, la contribution aux processus décisionnels et la communication efficiente) et les facteurs de non-adhésion à cette gestion participative (dénaturation de la coopérative, variabilité du modèle de participation, acculturation et gestion du changement difficile et communication laborieuse).

---

<sup>77</sup> BENHAMOU Salima, "Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés", *Centre d'analyse stratégique*, 2010

<sup>78</sup> AUBERT Nicolas, "Pour une théorie de la participation des salariés fondée sur le don", *Economies et sociétés*, série K n°22, 2013

<sup>79</sup> JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012

Ainsi ces études très riches donnent un éclairage nouveau aux travaux sur la participation en changeant d'angle de vue, même si elles s'intéressent uniquement aux motivations des salariés et se concentrent sur la participation démocratique à la structure. Elles permettraient surtout de comprendre comment s'exerce la participation dans les organisations si on comparait ces facteurs à l'implication effective des membres, enjeu essentiel dans une structure caractérisée par son multi-sociétariat comme les SCIC.

#### 4. Des nouveaux enjeux propres à la participation dans les SCIC

Il ressort de cette rapide revue de littérature sur la question la participation dans les organisations qu'aucune étude française ne s'est encore attelée à en étudier les manifestations dans les structures possédant le tout nouveau statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif, et notamment les facteurs qui l'influencent.

Il faut se tourner vers la littérature étrangère pour trouver des enquêtes similaires. La plus emblématique est celle menée par Thomas Bauwens sur les coopératives citoyennes d'énergies renouvelables belges<sup>80</sup>. N'importe quel citoyen peut ainsi en devenir copropriétaire en achetant une ou plusieurs actions et peut participer à la vie de la coopérative. Ce dernier a étudié les motivations des membres de la coopérative à y adhérer en mettant en rapport les différentes sources de motivation avec leur investissement dans la vie de l'organisation. Il cherche à identifier ce qui explique l'hétérogénéité des motivations parmi les membres et les implications de cette hétérogénéité en termes de leurs niveaux d'implication dans le projet. Pour ce faire, il distingue deux niveaux de motivation : la motivation financière (le désir de rentabiliser son investissement) et la motivation sociale et morale, définie par trois éléments : la préoccupation environnementale, la confiance interpersonnelle et l'identification sociale. Il va démontrer que ces motivations dépendent de trois facteurs qui les influencent : le contexte institutionnel, les facteurs géographiques et la posture face à l'innovation. Cette étude qui confronte motivations et investissement dans la vie de la coopérative nous aide à saisir ce qui se cache derrière la souscription d'une part sociale pour les membres de ces organisations citoyennes belges et quelles attentes ils portent envers la structure.

L'enjeu d'une telle recherche apparaît d'autant plus important dans une SCIC, pour toutes les raisons que nous avons citées dans la première partie. Elle se caractérise par son multi-sociétariat et laisse présager des attentes possiblement encore plus différenciées selon les catégories de sociétaires. La gestion collective de l'entreprise est de base complexe car il est nécessaire de s'intéresser à un ensemble hétérogène de parties prenantes pour les impliquer dans les missions de fonctionnement.

---

<sup>80</sup> BAUWENS Thomas, "Explaining the diversity of motivations behind community renewable energy", *Elsevier*, 2016

Les SCIC se caractérisent donc par cet enjeu managérial majeur, pour éviter la fragmentation et la paralysie, de faire converger les buts de ces divers groupes organisationnels. Surtout sachant que tous n'ont pas envie de participer de la même manière, et que la participation peut être contre-productive si elle n'est pas accompagnée.

L'enjeu est d'autant plus important que les possibilités de s'impliquer dans une SCIC sont plus nombreuses que dans une entreprise classique ou une SCOP. Comme identifié plus haut, cela passe nécessairement par la participation financière (la souscription à une part du capital). À cela s'ajoutent la participation démocratique (aux prises de décision) et la participation que nous avons décidé d'appeler "militante". Cette dernière possibilité fait effectivement partie des spécificités des SCIC, caractérisant un niveau d'implication à part, que l'on retrouve sinon uniquement dans les associations. Nous pouvons ainsi reprendre le travail de Tabet, responsable vie coopérative au Crédit Coopératif, qui identifie six degrés de participation dans une coopérative :

- Degré 0 : les clients non sociétaires, présents pour une dimension économique sans s'intéresser à la dimension politique ;
- Degré 1 : les individus souscrivant une ou plusieurs parts sociales sans s'intéresser à la gouvernance de la coopérative ;
- Degré 2 : les sociétaires s'informant en lisant les documents transmis ;
- Degré 3 : les sociétaires votant aux assemblées générales, à distance ou en se déplaçant ;
- Degré 4 : les sociétaires posant des questions à l'assemblée générale ou au cours de l'année aux salariés ou membres du CA ;
- Degré 5 : les sociétaires candidatant pour intégrer un organe décisionnel de la coopérative

A ces six niveaux nous pouvons ajouter les deux spécifiques qui découlent de la participation "militante" évoqués dans le chapitre 1 : les actions militantes et les actions engageantes. Nous les classons sur une échelle différente de celle de la participation démocratique, car il serait erroné de croire qu'il s'agit d'échelon supérieur de l'engagement, certains sociétaires privilégiant une forme de participation ou l'autre selon des motivations qui leur sont propres :

- Degré 1 : les sociétaires s'engageant bénévolement dans des actions menées par la coopérative ne nécessitant pas de mise en activité physique ;
- Degré 2 : les sociétaires s'engageant bénévolement et physiquement dans des actions menées par la coopérative.

Il serait très intéressant d'analyser plus en profondeur cette participation "militante" que l'on rencontre dans les SCIC, forme de bénévolat spécifique à ce statut de société commerciale. Des travaux se sont attachés à étudier le bénévolat dans le secteur associatif ou celui exercé de manière informelle, cherchant à expliquer ce qui, dans la société, pouvait pousser les individus à s'engager.

Un portrait type du bénévole associatif a par exemple été dégagé : un homme avec un haut niveau de diplôme, engagé dans plusieurs autres structures, vivant en milieu rural ou dans une petite ville<sup>81</sup>. Tenter de faire de même pour les sociétaires participant bénévolement à la SCIC serait un travail intéressant.

Ainsi l'objectif de la coopérative est normalement de donner envie à chaque sociétaire de grimper la pyramide de la participation évoquée plus haut. Mais pour cela il est nécessaire de prendre en compte un autre enjeu, le fait que l'intérêt collectif soit mouvant et un chantier permanent. C'est pourquoi établir les manifestations de cette participation est une nécessité pour la réussite de ce type de projets collectifs.

Et pour reprendre les apports des travaux de Bauwens ou Jamal Lefebvre, il serait encore plus intéressant d'identifier les facteurs explicatifs de ces différentes manifestations de la participation. En allant voir du côté de la psychologie, nous découvrons des auteurs comme William Glasser qui se sont intéressés aux motivations à participer du côté de l'intéressé et non de l'organisation comme les travaux précédemment cités. Avec sa Théorie du choix<sup>82</sup>, il cherche à pointer des causalités qui expliqueraient les comportements humains. Il serait intéressant d'appliquer une telle démarche dans le domaine des sciences de gestion. Cela n'a encore jamais été fait en France, et encore moins dans une SCIC. Cela permettrait de caractériser différents profils de sociétaires en fonction de deux variables : leur manière de participer et les facteurs explicatifs de cette participation. D'autres auteurs de psychologie sociale se sont déjà intéressés aux causes de ce qu'ils appellent l'engagement (*"l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes"*<sup>83</sup>). Pour Joules et Beauvois par exemple, la variable engagement sera influencée par l'acte en question comme ses conséquences, son caractère explicite, sa répétition, son coût, son irrévocabilité, etc. Ils parlent dans ce cas d'une *"soumission librement consentie"*<sup>84</sup>. Dans le cas d'une étude en sciences de gestion, cela nous aidera à qualifier le sens que donnent et veulent donner les individus lorsqu'ils font le choix de participer financièrement à une coopérative, et plus précisément à une SCIC qui porte un vrai projet de transformation sociale dans sa structure interne. Cela permettra d'identifier les intérêts et les attentes qui découlent de cet acte, et d'organiser les pratiques de gestion autour en fonction.

---

<sup>81</sup> VERMEERSCH Stéphanie. « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 45, no. 4, 2004, pp. 681-710.

<sup>82</sup> GLASSER William, *Reality Therapy, a new approach to psychiatry*, 1989

<sup>83</sup> Le Parisien, « Engagement (psychologie sociale) » : [http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Engagement%20\(psychologie%20sociale\)/fr-fr/](http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Engagement%20(psychologie%20sociale)/fr-fr/)

<sup>84</sup> JOULE Robert-Vincent & BEAUVOIS Jean-Léon, *La soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998

Ainsi une recherche sur les manifestations des différentes formes de participation ainsi que sur les motivations qui peuvent les sous-tendre nous paraît particulièrement indiqué dans une SCIC, au vu des multiples formes d'engagement que ce statut permet.

Pour conclure sur cette rapide revue de littérature, il ressort que le concept de participation a été abordé sous de nombreux angles de vue, allant des sciences politiques dans le domaine de l'action publique à la psychologie sociale en passant par le marketing. En sciences de gestion, ces interprétations se sont limitées à la participation des salariés dans l'entreprise. Comme l'affirmait Luc Carton<sup>85</sup>, ce concept recouvre bien des réalités différentes en fonction des acteurs par lesquels il est mobilisé et de sa mise en œuvre réelle. Une clarification est donc essentielle. Pour ce travail, nous avons choisi de définir la participation de la façon suivante : *“l'action de prendre une certaine part à l'exercice du pouvoir et/ou à l'activité de l'entreprise”*. Nous nous plaçons donc du point de vue des individus qui vont participer, de manière à comprendre les différents degrés d'implication des sociétaires et de leur trouver une place dans la vie de la SCIC. Il s'agit également d'une des recommandations du groupe de recherche PICRI PAP SCIC après leur enquête sur trois SCIC. Pour que le statut juridique de multi-sociétariat prenne corps dans les pratiques de gestion, il faut en définir la structure organisationnelle. Et pour cela, il est nécessaire de connaître ses sociétaires, leurs attentes et envies, pour pouvoir leur donner la possibilité de participer comme ils l'entendent.

Nous allons donc nous atteler à observer les manifestations de la participation des sociétaires au sein de la SCIC Enercoop Rhône-Alpes. Effectivement la coopérative est en proie actuellement à de nombreux enjeux en matière de vie coopérative qui rejoignent ceux que nous avons mis en évidence dans le chapitre 1. Elle nous paraît ainsi un terrain idéal pour observer comment se matérialise la participation des sociétaires. Par la suite, nous chercherons à identifier si des facteurs permettent d'expliquer ces comportements de participation de manière à tenter de mettre en évidence ses déterminants organisationnels ou socio-économiques. Il est cependant difficile de s'appuyer sur un travail de recherche de référence sachant que ce thème n'a pas été encore approprié par les chercheurs de science de gestion français mais nous pouvons trouver, au croisement de tous ces apports sur la participation, des indicateurs permettant de mener à bien ce travail de recherche. C'est ce sur quoi nous nous attarderons juste après avoir présenté notre terrain de recherche.

---

<sup>85</sup> Le Pavé, “P comme Participation ou comme Perversion”, *Les cahiers du Pavé : la participation*, n°2, 2012

# B. Diagnostic et identification des besoins d'Enercoop Rhône-Alpes en matière de vie coopérative

---

Notre étude portera donc sur les sociétaires de la SCIC d'Enercoop Rhône-Alpes. C'est en effectuant un stage de six mois en tant que chargée de vie coopérative que cet objet d'étude sur le thème de la participation s'est imposé, cristallisant plusieurs enjeux que rencontre la coopérative. C'est ce que nous allons tenter de mettre en lumière plus bas.

## 1. Carte d'identité d'Enercoop Rhône-Alpes

Date de création	2010
Statut	SCIC SA (créée ex nihilo)
Lieu	Grenoble (Isère)
Nombre de salariés	12
Capital social	2 203 300 €
Nombres de sociétaires	3 823
Nombre de clients	10 000

*Chiffres donnés au 30/04/2018*

Enercoop Rhône-Alpes fait partie des 10 coopératives du réseau national Enercoop. La première SCIC, que l'on nommera la coopérative historique, est née à Paris en 2005 sous l'impulsion de Greenpeace, Biocoop, Hespul, le CLER, les Amis de la Terre et la Nef. Sa naissance fait suite à la réunion d'une vingtaine d'acteurs issus des énergies renouvelables, d'associations citoyennes et de l'Économie Sociale et Solidaire qui décidèrent d'inventer ensemble un nouveau modèle énergétique après la libéralisation du marché de l'électricité.

Ainsi derrière Enercoop, on trouve un vrai projet de transformation sociale. Leur vision est clairement affichée sur le site internet de la coopérative historique<sup>86</sup> : «*une société dans laquelle*

---

<sup>86</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Notre projet » : <http://www.enercoop.fr/decouvrir-enercoop/notre-projet>

*chacun.e peut accéder à une énergie 100 % renouvelable ; un modèle sobre en énergie, local, organisé dans le cadre d'une gouvernance partagée, transparente et démocratique*". Cette vision se décline en trois objectifs :

- Construire une alternative aux énergies polluantes en garantissant une production d'énergie 100% renouvelable ;
- Limiter le gaspillage des ressources en consommant moins et autrement ;
- Redonner les clefs de l'énergie aux citoyens en construisant un nouveau modèle énergétique coopératif.

Pour y répondre, Enercoop met en place plusieurs activités :

- La commercialisation de l'offre de fourniture d'électricité 100% renouvelable, à destination des particuliers comme des professionnels. La spécificité de cette offre réside dans le contrat direct qui unit les producteurs aux consommateurs, qui implique que les garanties d'origines de l'électricité (prouvant sa provenance d'énergies renouvelables) ne peuvent pas être dissociées de l'électricité elle-même au contraire des autres offres vertes proposées par les concurrents.
- La proposition de services de maîtrise de l'énergie comme la formation Dr Watt qui consiste en une formation de 6 semaines pour apprendre à maîtriser sa consommation d'électricité, là aussi à destination des particuliers comme des professionnels ;
- L'accompagnement de projets citoyens de développement d'énergies renouvelables dans les territoires financés par les parts sociales des sociétaires.

Ainsi, l'équipe salariée chez Enercoop Rhône-Alpes est composée de différents métiers répartis en quatre services :

- Service maîtrise de l'énergie : 2 salariés
- Service commercial : 6 salariés
- Service énergie : 1 salarié
- Service communication et vie coopérative : 1 salarié
- 1 responsable administratif et financier
- 1 directeur général

## 2. Une "gouvernance partagée" complexe

Enercoop Rhône-Alpes est une SCIC et se caractérise donc par une gouvernance multi-sociétariale. Les sociétaires sont divisés en 6 collèges : les consommateurs, les producteurs, les salariés, les collectivités locales, les partenaires (des organisations proches d'Enercoop en valeurs



avec qui la SCIC a des relations régulières) et les porteurs de projets (les membres fondateurs et toute personne ou structure ayant particulièrement contribué à la vie de la coopérative). Ces derniers se répartissent ainsi :

- 3774 consommateurs
- 10 producteurs
- 12 salariés
- 6 collectivités locales
- 6 partenaires
- 15 porteurs de projet

Les décisions stratégiques sont prises par le Conseil d'Administration qui se réunit une fois par mois. Les administrateurs ont un mandat de quatre ans. La présidente du CA est toujours la même depuis sa création en 2010.

Tous les ans, les sociétaires sont amenés à voter les résolutions de la coopérative (définies par le CA) lors de l'Assemblée Générale et à élire les nouveaux administrateurs. L'ensemble des documents leur permettant de s'exprimer sont disponibles sur leur espace sociétaire en ligne un mois avant la date de l'AG. Ils peuvent voter de trois manières : par correspondance, en ligne ou en présentiel le jour J. Lors de la dernière AG, le quorum a été atteint avec 57,3% de votes exprimés, soit 2190 sur les 3823 sociétaires.

Chaque sociétaire dispose d'une voix aux assemblées générales, pondérée selon le collège auquel il appartient. Il ne s'agit pas ici de refléter un apport en capital, mais en nombre de personnes représentées, pour conforter le modèle et éviter les dérives. Les règles de pondération des votes et le nombre de représentants au Conseil d'Administration pour chaque collège sont fixées ci-dessous<sup>87</sup> :

Collège	Voix à l'AG	Nb maxi de sièges au CA	Nb min de sièges au CA
Salariés	13%	2	1
Consommateurs	21%	3	1
Producteurs	21%	3	1
Partenaires	12%	2	0
Collectivités	12%	2	0

<sup>87</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Statuts » : [https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/StatutsScicEnercoop%20RA\\_10juin2017.pdf](https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/StatutsScicEnercoop%20RA_10juin2017.pdf)

Porteurs	21%	5	3
----------	-----	---	---

La gouvernance d’Enercoop comporte une caractéristique supplémentaire qui la complexifie : elle s’insère dans un réseau national. Effectivement, les dix coopératives sont juridiquement indépendantes mais dans la pratique totalement interdépendantes et partagent des instances de gouvernance en commun. Cela la rend très complexe et très hiérarchique. Elle est souvent critiquée par des salariés ou sociétaires car incompréhensible, même pour les plus initiés et rompant le lien de proximité avec les associés. Effectivement il arrive que la coopérative historique prenne des décisions qui engagent l’ensemble du réseau sans que les salariés des coopératives locales n’en aient été informés, ce qui provoque chez eux beaucoup de frustration. Pourtant la participation des sociétaires est au cœur du projet d’Enercoop.

### 3. Pour “*un service citoyen de l’énergie*”<sup>88</sup> : la participation des sociétaires au cœur du projet d’Enercoop

Il s’agit du troisième objectif prôné par la coopérative : redonner les clefs de l’énergie aux citoyens en construisant un nouveau modèle énergétique coopératif. Et c’est pour l’atteindre que les fondateurs ont choisi le statut SCIC, pour impliquer directement le consommateur final et les autres parties prenantes dans un objectif “*d’empowerment*”, au sens d’acquisition de pouvoir, pour une véritable “*réappropriation citoyenne de l’énergie*”.

On peut distinguer 3 natures de participation chez Enercoop :

- La participation économique ou financière : on entend par là la souscription à une ou plusieurs parts de capital de l’entreprise, sachant que la part minimum est à 100€.
- La participation démocratique : ou la participation aux prises de décisions. Lorsque les sociétaires votent à l’occasion de l’AG, se présentent au CA, posent des questions aux salariés sur les orientations de la coopérative, etc. Par exemple, au sein de l’équipe salariée le management est participatif et ce malgré la hiérarchie de manière à ce que chacun participe aux prises de décisions qui engagent la coopérative.
- La participation “militante” : on retrouvera ici toutes les actions qui se rapportent à l’engagement bénévole, défini par le temps que décident de dédier les sociétaires pour participer à l’activité de la coopérative sans percevoir de rémunération. Chez Enercoop, cela se manifeste par la participation aux réunions ou aux campagnes de

---

<sup>88</sup> LIENARD Yves-Alain, “Du service public au service citoyen”, *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016

co-construction comme cela s'est déjà fait, par exemple sur la nouvelle campagne de communication. Mais surtout cette participation existe grâce aux bénévoles, permis par le statut SCIC, qui sont appelés chez Enercoop les Correspondants Locaux (CL).

Les CL sont des sociétaires qui s'engagent à *“porter les valeurs d’Enercoop et contribuer à créer du lien entre la coopérative et les territoires”*<sup>89</sup>. En Rhône-Alpes, ils sont 70. Ils disposent d'un espace en ligne dans lequel ils retrouvent tous les documents et supports qui leur permettent de mener à bien leurs actions. Le terme d'engagement n'est pas choisi au hasard car chacun d'entre eux doit signer une “lettre d'engagement” dans laquelle ils cochent les missions sur lesquelles ils acceptent d'être sollicités par les salariés. Ces missions ont été co-construites à la naissance d’Enercoop Rhône-Alpes avec des sociétaires qui voulaient s'impliquer de manière militante. Elles répondaient à la fois au besoin de proximité que la coopérative ne pouvait pas satisfaire sur l'ensemble de la région et également à la volonté de certains sociétaires de s'engager dans ce tout nouveau projet qu'ils voulaient voir prendre de l'ampleur, mais par des activités qu'ils ont choisies. Ces dernières sont depuis restées inchangées<sup>90</sup> :

- Proposer, coordonner et/ou participer à la tenue de stands ou d'animations ;
- Distribuer régulièrement des tracts, affiches et plaquettes dans différents lieux et commerces ;
- Diffuser de l'information via Internet ;
- Envoyer à Enercoop les articles presse citant Enercoop et l'informer des parutions radios, TV et web ;
- Organiser des conférences et/ou solliciter des organisateurs de conférences afin de présenter Enercoop ;
- Participer à des conférences comme conférencier ;
- Pré-démarcher des structures professionnelles.

Dans la réalité, cette participation passe en grande partie par la tenue de stands lors d'événements, ces derniers se faisant de plus en plus nombreux du fait de la notoriété grandissante de la coopérative qui vit en ce moment des changements d'échelles assez importants.

---

<sup>89</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Devenez correspondant local pour Enercoop » : <https://rhone-alpes.enercoop.fr/content/devenez-correspondant-local-enercoop-rhone-alpes>

<sup>90</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Lettre d'engagement du correspondant local » : <https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/LettreEngagement03-2017.pdf>

## 4. Des changements d'échelles de taille qui orientent la stratégie de la coopérative

Le réseau Enercoop a connu, dans les années 2012-2015, une forte croissance de son chiffre d'affaire (+ 59% de 2015 à 2016) et de sa marge commerciale (+ 44% de 2015 à 2016)<sup>91</sup>. Cette croissance inaugure le changement d'échelle que le réseau est en train de vivre. En 2015, l'objectif a été fixé : passer de 25 000 clients à 150 000 en 2020. Cette décision s'est accompagnée d'une refonte de leur charte graphique, de leur site internet, de leur logo, mais s'est également manifestée en termes de ressources à mobiliser par la coopérative : recrutements supplémentaires, renforcement des équipes, et indispensables investissements matériels et immatériels en ont découlé.

L'idée était d'anticiper la croissance avant d'y faire face, ainsi les charges engagées pour accompagner le changement d'échelle de la coopérative ont crû plus rapidement que la marge commerciale. Cette situation explique les résultats nets négatifs ces trois dernières années.

Il est tout de même important de souligner que ce déficit, courant pour les entreprises en forte croissance, dépasse de loin ce qui était prévu et pousse donc les coopératives du réseau à axer la recherche de nouveaux clients comme priorité stratégique pour l'année 2018.

Cette situation est liée principalement, à deux éléments :

- Au niveau interne, cela a à voir avec le modèle économique des coopératives locales : ces dernières sont rémunérées au kVA par la coopérative historique, c'est-à-dire aux nouveaux clients. Donc tout simplement, pour combler le déficit et couvrir les charges (principalement salariales), il faut obtenir de nouveaux contrats.
- Au niveau externe, le marché de l'électricité devient de plus en plus concurrentiel, même si EDF reste encore en situation quasi-hégémonique avec environ 80% des parts de marché. Les fournisseurs alternatifs se multiplient et développent des offres d'électricité verte, offres qui rencontrent de plus en plus de succès auprès du grand public.

Pour ces deux raisons, Enercoop doit développer une stratégie commerciale plus proactive, tout en restant non-agressive (principe ancré dans sa charte<sup>92</sup>). L'ensemble des décisions et activités de l'année tournent autour de cet objectif commercial de trouver de nouveaux clients dans un contexte où les budgets accordés aux équipes sont au minimum et le temps salarié précieusement fléché. Cette situation est à la source de nombreux enjeux, notamment en matière de vie coopérative, qui viennent questionner le devenir de la SCIC.

---

<sup>91</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Comprendre la situation économique et les enjeux financiers d'Enercoop » : [http://www.enercoop.fr/sites/default/files/comprendre%20la%20situation%20%C3%A9conomique%20d%27Enercoop\\_VDEF.pdf](http://www.enercoop.fr/sites/default/files/comprendre%20la%20situation%20%C3%A9conomique%20d%27Enercoop_VDEF.pdf)

<sup>92</sup> Enercoop Rhône-Alpes, « Charte réseau » : [http://www.enercoop.fr/sites/default/files/charte\\_reseau\\_2016\\_web\\_0.pdf](http://www.enercoop.fr/sites/default/files/charte_reseau_2016_web_0.pdf)

## 5. Des enjeux majeurs en matière de vie coopérative

L'animation de la vie coopérative est l'activité clef au cœur d'une SCIC, qui permet au multi-sociétariat de prendre corps dans les pratiques de gestion. C'est ce qui fait l'identité de cette entreprise hybride et dont dépend en partie son projet de transformation sociale.

Chez Enercoop Rhône-Alpes, du fait de la situation financière précédemment exposée, la vie coopérative n'est pas tout à fait la priorité du moment. Pour autant sa nécessité est inscrite dans la charte du réseau : *“Animer la vie coopérative par la mise en place de dispositifs permettant l'expression et la prise en compte de la parole de tous les sociétaires ainsi que leur participation active”*.

Cette situation les confronte à trois enjeux entremêlés :

- L'absence de budget ou de temps salarié fléché sur les missions qui découlent de la vie coopérative ;
- La frontière très floue qui sépare les actions commerciales de celles relevant de la vie coopérative ;
- Une participation des sociétaires dissoute et difficile à saisir.

Le premier enjeu est le plus frustrant pour l'équipe salariée notamment pour Julie, chargée de communication et de vie coopérative (par défaut, car la coopérative ne peut pas se permettre financièrement d'ouvrir un nouveau poste uniquement sur ces missions). Elle cumule ainsi une charge de travail faramineuse et ne peut pas se consacrer à l'animation de la vie coopérative comme elle le souhaiterait. Il faut savoir qu'actuellement, les missions d'un chargé de vie coopérative tournent principalement autour de l'événementiel et de la mobilisation de bénévoles : il s'agit d'assurer la présence d'Enercoop à divers événements et sa représentation par des Correspondants Locaux. Autre grosse mission, il convient d'organiser l'AG de la coopérative tous les ans. En parallèle, elle gère la boîte mail dédiée au sociétariat et tout l'aspect communication sur les réseaux sociaux des événements qu'elle organise.

Autre enjeu très important, la frontière entre actions commerciales et vie coopérative. Comme cette année toute la stratégie de la coopérative est orientée vers la recherche de nouveaux clients, la participation d'Enercoop à une majorité d'événements devient une priorité, même à des événements moins “dans les valeurs” de la SCIC pour démocratiser le projet et toucher un plus large public. En plus de la multiplication des sollicitations, cela fait reposer sur les CL un poids supplémentaire auquel ils n'ont pas forcément souscrit : la prospection de nouveaux clients. Initialement, leur venue sur les stands leur servait à partager leur témoignage et répondre à des questions avant que les commerciaux prennent le relais. On observe parallèlement (sans savoir si cela est corrélé) une baisse d'implication

des CL dans les événements de ces derniers mois, certains estimant être “*beaucoup sollicités*” et “*épuisés*”<sup>93</sup>.

Dernier enjeu, plus global, il s’agit de celui identifié par Yves-Alain Liénard<sup>94</sup>, président d’Enercoop Languedoc-Roussillon : comment animer la vie coopérative à l’heure où la SCIC compte presque 4 000 sociétaires ? Cela ne comporte pas le risque de voir se constituer diverses catégories de sociétaires (sociétaires actifs, sociétaires soutiens, sociétaires fantômes qui ne prennent jamais part aux assemblées générales), comme c’est le cas aujourd’hui dans certaines banques ou mutuelles ? Effectivement, Julie observe différents niveaux de participation parmi les sociétaires, sans pouvoir véritablement les quantifier. Il devient difficile de conserver ce lien de proximité avec l’ensemble de ces derniers, malgré la décentralisation de la coopérative historique en antennes régionales, surtout en étant localisé à Grenoble, une ville non couverte par Enercoop, où les habitants ne peuvent donc pas être clients. En parallèle, les dernières actions participatives proposées par les salariés ont eu des retours très mitigés. Par exemple, dans le cadre d’une résolution réseau adoptée en AG il y a quelques semaines sur la nouvelle politique tarifaire, les salariés parisiens travaillant sur le sujet ont organisé des réunions dans toute la France avec les sociétaires pour recueillir leurs avis et co-construire cette nouvelle grille. Il y a eu deux réunions en Rhône-Alpes où, malgré la centaine de personnes qui disaient vouloir y participer, seulement une quinzaine d’entre eux se sont déplacés. “*C’est frustrant de prendre le temps de créer les conditions d’une gouvernance partagée et pourtant voir que les gens ne s’en saisissent pas*” déclare Julie à ce propos, pointant selon elle le paradoxe de la posture de sociétaire : ils veulent avoir “la possibilité de” et finissent par décider ou pas de l’exercer concrètement en fonction d’arbitrages différents. C’est pourquoi les salariés de la coopérative rhônalpine ont l’impression que leur vision est, peut-être pas déconnectée, mais actuellement éloignée de celle des sociétaires, et qu’il est temps de repartir d’eux, de leurs envies en matière de participation pour proposer des dispositifs et des actions qui soient adaptés à leurs attentes, leur permettant de s’impliquer au degré où ils le souhaitent.

Comme première étape dans ce raisonnement, un atelier centré sur la vie coopérative a été organisé lors de l’AG d’Enercoop Rhône-Alpes le 9 juin dernier. Ce dernier a pris le format d’un World Café, une méthode participative qui exhorte les participants à réfléchir, sur le modèle brainstorming, sur des thèmes identifiés par avance et en sous-groupes. La question au coeur de l’atelier était la suivante : comment se sentir sociétaire actif dans une SCIC ? traduite à l’oral par : de quoi j’ai besoin pour me sentir impliqué ? Trois thèmes ont été dégagés : “les partenariats avec les structures de l’ESS”, “la participation aux prises de décisions” et “ancrer Enercoop et ses sociétaires

---

<sup>93</sup> Cf. annexe n°1.1, 1.2 et 1.3

<sup>94</sup> LIENARD Yves-Alain. « Du service public au service citoyen. La Scic, un statut adapté à cette ambition », *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016, pp. 65-76.

sur le(s) territoire(s)”. En bref<sup>95</sup>, il ressort de cet atelier que l’ensemble des sociétaires présents ont envie de s’impliquer dans la vie de la coopérative mais pour des actions et à des degrés différents selon chacun. Il est apparu important pour certains d’entre eux de mettre en place un questionnaire pour mesurer les volontés de chacun, de manière à pouvoir s’appuyer sur les sociétaires comme des personnes ressources dans la gestion quotidienne de la SCIC.

Il y a donc un potentiel d’engagement chez les sociétaires qui permettrait de répondre aux enjeux identifiés précédemment. Il est maintenant nécessaire de réfléchir sur comment faire en sorte de leur permettre de s’engager au niveau où ils le souhaitent. Une étape préalable apparaît ainsi clairement : mesurer et qualifier la participation des sociétaires d’Enercoop Rhône-Alpes pour savoir qui ils sont, de quelle manière ils participent à la vie de la coopérative et s’il y a des facteurs socio-démographiques comme organisationnels (expertise, satisfaction de la gouvernance, âge, collègue, etc) qui jouent sur cette participation. Cela permettra aux salariés et au CA ne plus naviguer “à l’aveugle” et mettra en évidence des profils de sociétaires en fonction de leur degré de participation et des facteurs identifiés de manière à indiquer à l’équipe sur quels leviers ils peuvent jouer pour permettre aux sociétaires de trouver leur place en matière de participation.

---

<sup>95</sup> Cf. annexe n°1.1, 1.2 et 1.3

# C. Méthode

---

## 1. Un questionnaire adressé aux 3 823 sociétaires

Le choix de la méthode quantitative s'est imposé rapidement, au vu de l'impossibilité de mener des entretiens avec chacun des 3 823 sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes pour qualifier la manifestation de leur participation dans la SCIC. Un questionnaire permettra de répondre aux trois objectifs identifiés par Ghiglione<sup>96</sup> : l'estimation (grâce à la collecte des données), la description (mettre en évidence les informations subjectives qui sous-tendent les phénomènes objectifs) et la vérification d'une hypothèse. De plus cette méthode offre la possibilité d'utiliser des outils statistiques pour traiter les données, permettant de faire des corrélations entre différentes variables. Cherchant à comparer les manifestations de la participation des sociétaires avec des facteurs explicatifs externes, le questionnaire nous paraît le plus indiqué pour mener à bien cette enquête.

L'échantillon est constitué des 3 823 sociétaire d'Enercoop Rhône-Alpes. Il a été administré en ligne pendant deux semaines.

## 2. Synthèse des éléments retenus dans la littérature

A la suite de la revue de littérature rédigée plus haut, nous avons décidé de nous appuyer sur certains travaux pour sélectionner des indicateurs nous permettant de mesurer et expliquer la participation dans la SCIC. Grâce au stage effectué en son sein, certains éléments nous ont semblé manquant dans la littérature et nous avons ainsi décidé d'ajouter des indicateurs de manière à tester leur pertinence.

<b>Qualification de la participation</b>	<b>Facteurs explicatifs de la participation</b>
Travaux de Tabet <sup>97</sup> et son échelle de la participation démocratique dans une coopérative.	Travaux sur le bénévolat <sup>98</sup> qui identifient un profil type de bénévole en fonction de caractéristiques socio-démographique : âge,

---

<sup>96</sup> GHIGLIONE, R. *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Paris, 1984

<sup>97</sup> BRASSET Fabien, « La participation des sociétaires : un enjeu pour les banques coopératives. Exemple de la Nef », 2015

<sup>98</sup> France bénévolat, « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », 2016 : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>



	<p>sexe, niveau de diplôme, temps disponible, engagement dans d'autres organisation.</p> <p>Nous rajoutons le collège d'appartenance au sein de la SCIC pour tester s'il s'agit d'un facteur explicatif, ainsi que l'expertise, comme mis en évidence dans les travaux de Valérie Jamal-Lefebvre.</p>
<p>Il manque dans la littérature une manière de qualifier la participation "militante". Nous avons donc choisi de la mesurer sur le modèle d'une échelle de participation comme la participation démocratique, en s'appuyant sur les actions que les sociétaires effectuent bénévolement pour la coopérative, distinguant celles qui nécessitent une mise en activité physique (actions engageantes) et les autres (actions militantes). Nous avons également choisi d'ajouter un dernier niveau pour les sociétaires possédant le statut officiel de bénévole pour la coopérative (les CL), menant ainsi des actions régulières pour cette dernière, qui nous semblait un niveau d'engagement supplémentaire.</p>	<p>Le lien économique nous semble un facteur primordial à confronter au niveau de participation des sociétaires, de manière à savoir si le nombre de parts sociales possédées influence ou non l'engagement dans l'organisation.</p>
	<p>Travaux de Jamal-Lebevre<sup>99</sup> sur les facteurs d'adhésion à la gouvernance démocratique de la coopérative, réinterprétés à l'aune des enjeux sur la participation dans le chapitre 1 : satisfaction de la gouvernance, contrôle perçu, confiance en les salariés, satisfaction de la circulation de l'information,</p>

<sup>99</sup> JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012

	identification à la coopérative.
	Travaux de Bauwens <sup>100</sup> sur les motivations des sociétaires à souscrire une part sociale à la coopérative. Il distingue la motivation financière et la motivation sociale et morale. De cette dernière, nous ne retiendrons la préoccupation environnementale, l'identification sociale et la confiance interpersonnelle étant des éléments se manifestant une fois la part sociale souscrite, ils seront donc testés dans une autre catégorie. Nous y ajouterons une dernière : la motivation démocratique, c'est à dire celle de participer à la gouvernance de la structure, absente chez Bauwens.

### 3. Hypothèses et indicateurs

Nous ferons l'hypothèse que le profil socio-démographique, le lien économique, l'adhésion à la gestion de la coopérative et les motivations à devenir sociétaire expliquent qu'il existe différents profils de sociétaires en matière de participation dans la SCIC.

Pour qualifier la participation, nous utiliserons les trois formes de participation précédemment exposées, que nous décomposerons en niveaux :

- Participation économique
  - Les sociétaires souscrivent une ou plusieurs parts sociales au sein de la coopérative.
  
- Participation démocratique
  - Niveau 0 : Les sociétaires ne participent pas à la gouvernance de la structure.
  - Niveau 1 : Les sociétaires s'informent en lisant les documents transmis.

---

<sup>100</sup> BAUWENS Thomas, "Explaining the diversity of motivations behind community renewable energy", *Elsevier*, 2016.

- Niveau 2 : Les sociétaires votent aux assemblées générales, à distance ou en se déplaçant.
  - Niveau 3 : Les sociétaires posent des questions à l'assemblée générale ou au cours de l'année aux salariés ou membres du CA.
  - Niveau 4 : Les sociétaires candidatent pour intégrer un organe décisionnel de la coopérative.
- Participation "militante"
- Niveau 0 : Les sociétaires ne participent pas à l'activité de la structure.
  - Niveau 1 : Les sociétaires s'engagent bénévolement dans des actions menées par la coopérative qui ne nécessitent pas d'activité physique.
  - Niveau 2 : Les sociétaires s'engageant bénévolement et physiquement dans des actions menées par la coopérative.
  - Niveau 3 : Les sociétaires sont des bénévoles officiels et réguliers de la coopérative (CL), ayant signé leur lettre d'engagement.

Nous comparerons ces résultats aux facteurs explicatifs ci-dessous :

- Profil socio-démographique
- Âge
  - Sexe
  - Niveau de diplôme
  - Situation professionnelle
  - Investissement dans d'autres organisations
  - Expertise dans le domaine d'activité de la SCIC
  - Collège d'appartenance
- Lien économique
    - Nombre de parts sociales possédées
- Adhésion à la gestion de la coopérative
- Satisfaction dans la gouvernance
  - Confiance en l'équipe salariée
  - Satisfaction vis à vis du partage d'information
  - Identification sociale à la coopérative

➤ Motivation à devenir sociétaire

- Motivation économique
- Motivation environnementale
- Motivation démocratique

# CHAPITRE 3

## Résultats et préconisations

# A. Résultats : description et analyse

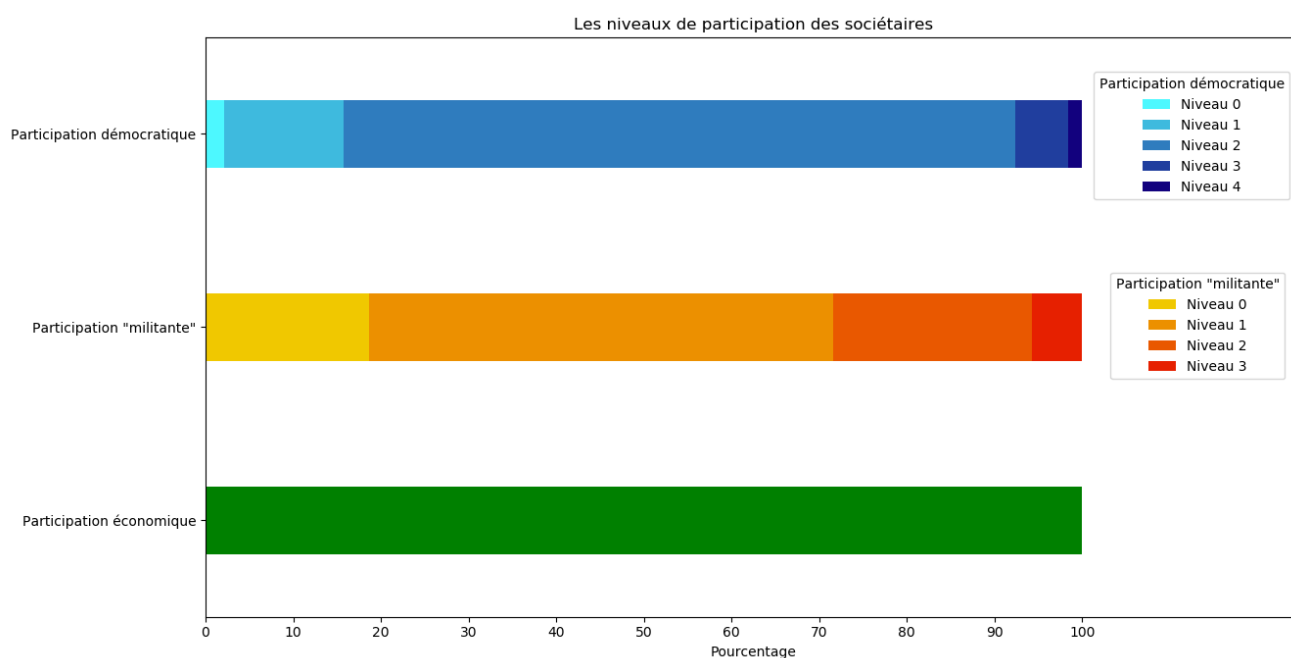
Attardons-nous maintenant à décrire et analyser les résultats issus du questionnaire administré à 3 823 sociétaires de la SCIC Enercoop Rhône-Alpes. 400 d'entre eux nous ont répondu, dont 378 réponses complètes donc utilisables, ce qui représente presque 10% (9,89%) de l'ensemble des sociétaires.

Dans un premier temps, nous nous arrêterons sur les manifestations des différentes formes de participation pour ensuite valider ou invalider notre hypothèse de départ, selon laquelle le profil socio-démographique, le lien économique, l'adhésion à la gestion de la coopérative et les motivations derrière la souscription de la part sociale influent sur la participation des sociétaires dans la SCIC.

## 1. La manifestation des différentes formes de participation

Nous avons donc qualifié ces différentes formes comme précédemment exposé dans la partie méthode. On observe une échelle de participation allant du niveau 0 (non-participation) au niveau 3 pour la participation militante (être bénévole officiel et régulier de la structure) et au niveau 4 pour la participation démocratique (s'être porté candidat au CA).

Voici comment se répartissent les sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes :



Nous pouvons noter que la participation économique concerne tous les sociétaires. Effectivement, contracter une part sociale est la condition de pouvoir participer à la gouvernance et à

l'activité de l'entreprise. On peut souligner qu'au contraire des deux autres, il ne s'agit pas d'une forme de participation visible socialement et pourtant on trouve derrière un choix militant, celui d'investir son argent et surtout de le laisser dans une structure à but non lucratif. Nous nous attarderons sur les raisons ayant motivés ce choix un peu plus tard.

Penchons-nous maintenant sur la participation démocratique, où on observe que tous les niveaux sont investis. Une minorité de sociétaires ne participent pas du tout, la majorité jouant le jeu de lire les documents transmis (niveau 1) ou de voter lors de l'AG (niveau 2). En cumulant ces trois niveaux, nous arrivons à plus de 90%, preuve que les deux derniers sont moins investis (poser des questions aux salariés ou administrateurs sur la gestion ou se présenter au CA). Ainsi l'acte de voter annuellement au cours de l'AG est intégré par une majorité, il se saisissent de la démocratie participative comme représentative. La démocratie délibérative quant à elle, qui passerait par le niveau 3 de participation (mettre en place un dialogue entre parties prenantes de la SCIC) semble nettement moins vivace que les deux premières. Pour aller plus loin par exemple, il aurait été intéressant de demander combien de ces sociétaires ont voté par un pouvoir, une procuration donnée à la Présidente du CA ou à des administrateurs quand ils ne se sentent pas légitimes pour s'exprimer mais souhaite tout de même accomplir l'action de voter. Cela pourra nous aider à qualifier les formes de démocraties à l'œuvre plus en profondeur et observer la possible hétérogénéité au sein d'un même niveau.

Concernant la participation militante, on observe un nombre plus élevé de niveau 0 (presque 20%) de sociétaires qui ne participent pas du tout à l'activité de la coopérative de manière bénévole. 50% réalisent des actions militantes, qui ne nécessitent pas de mise en mouvement physique du corps et environ 25% des actions engageantes, qui suppose cette activité physique. A côté de cela, 5% de l'échantillon sont des Correspondants Locaux, ces bénévoles identifiés comme tels au sein de la coopérative qui mènent des actions régulières. En tout, 80% des sociétaires affirment participer bénévolement à l'activité, preuve que cette forme de participation spécifique aux SCIC est réellement investie et qu'elle passe par des actions très diverses : distribuer des tracts, relayer de l'information sur les réseaux sociaux, tenir des stands, porter le message de la structure autour de soi, etc. Au regard de ce résultat, les possibilités d'engagement dans la SCIC doivent être envisagées comme abondantes et l'organisation voit qu'elle peut compter sur ses sociétaires pour faire vivre son projet. Il y a donc un réel potentiel de mobilisation sur lequel s'appuyer.

Ainsi tous les niveaux identifiés par Tabet et que nous avons enrichi au vu des spécificités des SCIC sont investis. Les résultats étant dispersés, on retrouve différents comportements de sociétaires en termes de participation. Ils ont tendance à participer démocratiquement, au moins à voter au cours de l'AG, étape indispensable à la matérialisation du multi-sociétariat pour que vive le projet SCIC. Ils sont également une grosse majorité à participer bénévolement à l'activité de la coopérative, de manière plus ou moins engageante, mais nous retrouvons bien la manifestation de cette deuxième

forme de participation propre au statut SCIC. Une fois ce tableau dressé, de nombreux questionnements nous restent en tête, et notamment sur les possibles corrélations entre ces formes et niveaux de participation avec des facteurs extérieurs qui pourraient les influencer. Tentons de chercher plus en profondeur si la participation serait dépendante d'un certain nombre de critères.

## 2. Le profil socio-démographique

Intéressons-nous dans un premier temps au profil socio-démographique des sociétaires de manière à identifier, à l'image des études sur le bénévolat associatif, si un profil type d'associé participant peut être dégagé.

### a. Genre

Concernant le genre, on observe<sup>101</sup> qu'une majorité des sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes sont des hommes (67%). Pour autant, ces derniers ne participent pas plus que les femmes, ni démocratiquement, ni de manière militante<sup>102</sup>. Au vu de ces résultats, il n'est pas possible de tisser une corrélation entre le genre des sociétaires et leur participation au sein de la SCIC. Nous en concluons qu'il ne s'agit pas d'un facteur explicatif, du moins chez Enercoop Rhône-Alpes.

### b. Age

Il est intéressant de noter qu'on retrouve des sociétaires de tout âge chez Enercoop Rhône-Alpes<sup>103</sup>, une majorité ayant entre 30 et 70 ans, ce qui reste une échelle très large. Et au contraire du genre, des éléments suggérant des corrélations nous apparaissent<sup>104</sup>.

Premier élément intéressant, on observe que la participation militante dans des actions engageantes baisse avec l'âge. Cela peut paraître étonnant en sachant que dans les associations, les équipes de bénévoles sont composées en bonne partie de personnes plus âgées (44% de plus de 65 ans<sup>105</sup>), souvent à la retraite, qui viennent tenir des permanences par exemple. Pour autant, sachant que le niveau 0 n'augmente pas significativement, cette baisse d'implication dans ces actions

---

<sup>101</sup> Cf. annexe n°3.1

<sup>102</sup> Cf. annexe n°3.2

<sup>103</sup> Cf. annexe n°3.3

<sup>104</sup> Cf. annexe n°3.4

<sup>105</sup> France bénévolat, « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », 2016 : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>



nécessitant une mise en mouvement physique nous laisse juste penser que leur âge augmentant les sociétaires n'abandonnent pas leur engagement mais l'adaptent à des tâches moins physiques. Il s'agit d'une hypothèse, la durée d'existence de la SCIC (8 ans) ne nous permettant pas de la valider. Pour cela, il serait intéressant d'observer l'évolution de leur engagement au fil des années.

Quant à la participation démocratique, elle ne semble pas corrélée à la variable âge à première vue, même s'il semble que les 40-60 ans ont tendance à moins participer, au vu de la prééminence de niveaux 0 et 1 dans leur tranche d'âge. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser une autre forme de présentation de données pour tenter d'y déceler une corrélation. Et en observant la répartition, par âge, des sociétaires participants le plus démocratiquement<sup>106</sup>, on réalise que 63% d'entre eux ont entre 20 et 40 alors que ces derniers représentent 33% de l'échantillon total. Ainsi il se dessine une tendance, l'âge semblant influencer la participation démocratique.

Cela ne se retrouve pas avec la participation militante, au contraire. En adoptant la même méthode de présentation<sup>107</sup>, il est intéressant de noter que les bénévoles réguliers (CL) sont de tout âge, on ne trouve donc là aucune corrélation. Mais on peut souligner que cela signifie que les missions proposées par Enercoop Rhône-Alpes en tant que CL intéressent un panel large de sociétaires, donc la coopérative arrive donc à mobiliser et à trouver une place à ses différents associés qui souhaitent s'engager.

Ainsi le facteur âge semble influencer la participation démocratique, les plus jeunes (20-40 ans) participant en moyenne plus que les plus âgés (40-60 ans). Il a une incidence sur la participation militante au sens où les plus âgés participent de manière moins physique que les plus jeunes. Pour autant, on retrouve des sociétaires engagés de manière militante de tout âge.

### c. Niveau de diplôme

Concernant leur niveau de diplôme, les sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes se répartissent de la manière suivante<sup>108</sup> : presque 50% se sont arrêtés au bac, et 50% ont un diplôme de l'enseignement supérieur. Lorsqu'on rapporte ce chiffre au pourcentage de la population française ayant un tel diplôme (30%<sup>109</sup>), on réalise que les membres de la coopérative rhônalpine sont, en moyenne, plus diplômés que le reste de la population française. Mais cela n'a pas l'air de jouer sur leur participation, on retrouve des sociétaires très engagés comme pas du tout dans à peu près tous

---

<sup>106</sup> Cf. annexe n°3.5

<sup>107</sup> Cf. annexe n°3.6

<sup>108</sup> Cf. annexe n°3.7

<sup>109</sup> Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, « Le niveau d'étude de la population et des jeunes » : [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7\\_ES\\_19-le\\_niveau\\_d\\_etudes\\_de\\_la\\_population\\_et\\_des\\_jeunes.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7_ES_19-le_niveau_d_etudes_de_la_population_et_des_jeunes.php)

les diplômés<sup>110</sup>. Les sociétaires n'ayant pas le bac participent moins (ne dépassant pas le niveau 2) mais l'échantillon étant tellement petit (1,5%) qu'il n'est pas possible d'en tirer des conclusions.

Ainsi le facteur niveau d'étude ne semble pas expliquer les formes et niveaux de participation des sociétaires. Cela peut paraître étonnant concernant la participation démocratique, la légitimité de prendre part à la gouvernance pouvant être corrélée au niveau d'étude. On voit que ce n'est pas le cas ici, ce qui semble limiter les phénomènes d'appropriation du pouvoir par un petit groupe d'experts comme cela peut se rencontrer dans des coopératives. Rappelons tout de même qu'une écrasante majorité des sociétaires a au minimum le bac, expliquant peut-être cette légitimité à participer.

#### d. La situation professionnelle

Chez Enercoop Rhône-Alpes, la majorité des sociétaires travaille à temps plein (54%)<sup>111</sup>. On compte également un certain nombre de retraités (23%), des travailleurs à temps partiel (14%) et cumulant plusieurs temps partiels (3,8%). 4,1% sont sans-emploi. Confrontés aux différents niveaux et formes de participation, il ressort que les sociétaires possédant un emploi sont les seuls à avoir franchi l'échelon 4 de la participation démocratique, donc s'être présenté au CA<sup>112</sup>. Pour autant, l'échantillon est très dispersé et beaucoup restent au niveau 0 ou 1, donc on ne peut pas tirer de conclusion. Les personnes retraités et sans-emploi participent même moins de manière militante dans des actions engageantes que celles possédant un emploi, ce qui peut nous surprendre. Mais justement, si on rapproche ces résultats des études sur le bénévolat, on voit qu'elles vont dans le même sens : actuellement, il y a plus de bénévoles actifs (30%) que retraités (23%)<sup>113</sup>.

Ainsi nous ne pouvons pas considérer la situation professionnelle et le temps disponible qui en découle comme un facteur explicatif de la participation au sein de la SCIC.

#### e. L'implication dans d'autres organisations

Après avoir été en contact régulier avec les bénévoles d'Enercoop Rhône-Alpes et pu apprécier qu'une majorité était investie dans d'autres organisations, nous avons voulu tester s'il pouvait d'agir d'un facteur explicatif de la participation. Nous leur avons demandé s'ils sont impliqués dans une ou d'autres organisations. Ainsi 78% des sociétaires sont investis dans d'autres

---

<sup>110</sup> Cf. annexe n°3.8

<sup>111</sup> Cf. annexe n°3.9

<sup>112</sup> Cf. annexe n°3.10

<sup>113</sup> France bénévolat, « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », 2016 : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>

structures<sup>114</sup>, preuve que prendre une part sociale dans une SCIC n'est pas leur première action militante.

Concernant leur niveau de participation, cette tendance se confirme nettement<sup>115</sup>. Les sociétaires investis dans plus d'une organisation ont tendance à participer à des niveaux plus importants, ce soit démocratiquement ou de manière militante. Si l'on mesure le pourcentage de sociétaires participants le plus démocratiquement (niveau 3 et 4)<sup>116</sup> et qu'on le compare à l'échantillon initial, nous réalisons que 88% d'entre eux ont déjà été investis dans une association, contre les 78% de l'échantillon initial. Si on applique la même présentation de données à la participation militante<sup>117</sup>, on observe que 90% des sociétaires les plus engagés sont investis dans d'autres organisations, dont 74% dans plus d'une.

Ainsi il se dessine que les sociétaires déjà impliqués dans d'autres organisations participent plus, particulièrement ceux investis dans plus d'une structure. On peut donc le pointer comme un facteur explicatif de la participation, dessinant une tendance qu'il faudrait confirmer avec une étude plus approfondie. Cela peut s'expliquer par la maîtrise des codes militants dans de telles organisations, la connaissance et compréhension du fonctionnement des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, etc. Les sociétaires les plus engagés d'Enercoop Rhône-Alpes sont donc des militants polyvalents.

#### f. L'expertise

Il nous a paru important de tester le facteur expertise, de nombreux sociétaires justifiant leur non-participation par le manque de légitimité et de connaissance sur la coopérative en général. Ainsi, nous leur avons demandé s'ils avaient une expertise, bénévole ou professionnelle, dans le domaine d'activité d'Enercoop.

Il apparaît très clairement que la participation des sociétaires semble corrélée avec leur niveau d'expertise (du moins celui qu'ils se donnent)<sup>118</sup>. Chaque associé qui s'est un jour présenté au CA avait déjà eu une expérience dans le domaine d'activité d'Enercoop. Cela est d'autant plus frappant lorsqu'on observe la répartition des réponses dans l'échantillon de base : 30% des sociétaires affirment avoir une expertise, 70% affirment le contraire<sup>119</sup>. Pour autant, 60% des membres qui

---

<sup>114</sup> Cf. annexe 3.10

<sup>115</sup> Cf. annexe 3.11

<sup>116</sup> Cf. annexe 3.12

<sup>117</sup> Cf. annexe 3.13

<sup>118</sup> Cf. annexe 3.14

<sup>119</sup> Cf. annexe 3.15

participent le plus de manière militante assurent avoir une expertise<sup>120</sup> comme 74% de ceux qui participent le plus démocratiquement<sup>121</sup>.

Ainsi nous pouvons affirmer que l'expertise semble un facteur déterminant dans la participation des sociétaires à la gouvernance et l'activité de la SCIC. Elle fonde une légitimité qui pousse les associés à s'investir. Les chercheurs Mathieu et Zajac<sup>122</sup> avaient mis en évidence que le sentiment de compétence face à une situation de travail entraînait un attachement fort envers celui-ci. Nous pouvons ajouter que ce sentiment va, de fait, participer à l'implication de l'individu dans l'activité en question. Cela semble un frein important pour les autres, et il est du ressort de la coopérative de le combler si elle ne veut pas que sa gouvernance soit accaparée par un petit nombre d'experts.

### g. Collège d'appartenance

Il nous semblait essentiel d'observer la participation sous l'angle du critère collège d'appartenance, de manière à voir si le multi-sociétariat prenait véritablement corps dans la gouvernance et l'activité de l'entreprise. Malheureusement, au vu de la dispersion des réponses et la prédominance des consommateurs (98%), les résultats sont difficilement utilisables<sup>123</sup>. Il est cependant intéressant de noter qu'une écrasante majorité de consommateurs se sont sentis concernés par cette enquête, au contraire de la plupart des membres des autres collèges. Pourtant, l'enjeu de la participation concerne l'ensemble des parties prenantes et pas seulement les bénéficiaires, justement pour capter l'étendue des différentes formes de participation, même les plus informelles, qui peuvent exister dans la SCIC.

A la suite de ces résultats, nous pouvons qualifier un peu mieux les sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes : en petite majorité des hommes entre 30 et 70 ans, avec au minimum le bac et possédant un emploi, déjà investis dans d'autres organisations, n'ayant pas d'expertise dans le domaine d'activité de la SCIC et appartenant au collège consommateur. Pour autant, il nous est impossible de faire un profil type du sociétaire participant (de manière démocratique ou militante) au vu de nos résultats. Beaucoup des critères que nous avons testés se sont avérés décorrélés du niveau de participation des membres de la coopérative. Cependant, nous en avons pointé trois qui semblaient

---

<sup>120</sup> Cf. annexe 3.16

<sup>121</sup> Cf. annexe 3.17

<sup>122</sup> Cités dans JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012

<sup>123</sup> Cf. annexe n°3.18

avoir une incidence sur le niveau de participation : l'âge sur la participation démocratique ; l'investissement dans d'autres organisations sur les deux formes de participations ; et l'expertise, également sur les deux formes. Pour en vérifier l'influence, il serait nécessaire de faire une enquête plus approfondie sur chacun d'entre eux. Il est intéressant de comparer les résultats de la participation « militante » au profil type du bénévole associatif (un homme d'un certain âge avec un haut niveau de diplôme) qui ne correspond pas à la figure du bénévole dans la SCIC. Le statut ouvre donc la voie à de nouvelles manières de s'engager qui conquiert de nouvelles personnes.

### 3. Le lien économique

Arrêtons-nous maintenant plus rapidement sur une autre catégorie de facteurs, composée d'un seul indicateur : le lien économique à la coopérative. En d'autres termes, il s'agit du nombre de parts sociales achetées par le sociétaire. Nous nous demandons si ce nombre influence la participation de ce dernier à la gouvernance et à l'activité de la SCIC.

On observe une majorité de sociétaires possédant une seule part (61%), les autres s'échelonnant entre 2 et 9 (24%), 10 et 19 (7%) ou plus de 50 (4,5%)<sup>124</sup>. En termes de participation<sup>125</sup>, il apparaît qu'entre 20 et 49 parts possédées, les sociétaires participent moins, mais l'échantillon est trop faible pour tirer des conclusions (entre 2% et 0,5%). Les associés possédant une part semblent participer de manière similaire à l'échantillon de base. Cependant, il est intéressant de s'arrêter sur les comportements de ceux ayant investis dans 50 parts ou plus, qui semblent très engagés. Pour ne pas tirer une conclusion hâtive sur un échantillon trop faible, nous avons une fois de plus comparé la part des associés possédant 50 parts ou plus dans ceux qui participent le plus (niveau 3 et 4 et niveau 3)<sup>126</sup>. Et il s'avère que ces sociétaires, représentant 4,5% de l'échantillon total, représentent 10,7% des plus engagés démocratiquement et 25% des CL.

Ainsi nous pouvons conclure que le lien économique semble un facteur expliquant la participation pour ceux qui ont le plus investi dans la coopérative. On peut se demander si c'est du fait de leur investissement important qu'ils s'impliquent plus pour que le modèle économique reste viable ou si c'est parce qu'ils croient au projet porté qu'ils ont investi autant d'argent et participent autant pour sa réussite. Pour éclaircir la question, il serait nécessaire de mener des entretiens avec ces derniers sociétaires. Pour les autres sociétaires, le nombre de parts investies ne semble pas influencer leur participation dans la coopérative.

---

<sup>124</sup> Cf. annexe n°3.19

<sup>125</sup> Cf. annexe n°3.20

<sup>126</sup> Cf. annexe 3.21 Et 3.22

## 4. Les facteurs d'adhésion à la gestion de la coopérative

Valérie Jamal-Lefebvre a mis en évidence l'importance de ces facteurs dans les comportements d'adhésion ou de non adhésion à la gestion participative d'une coopérative<sup>127</sup>. C'est pourquoi nous allons nous arrêter sur ces derniers pour étudier de quelle manière ils influencent, ou pas, la participation des sociétaires dans la SCIC.

### a. La satisfaction de la gouvernance

Les sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes sont-ils satisfaits de sa gouvernance ? La majorité s'est prononcé en faveur de l'échelon 4 de l'échelle de satisfaction, donc « plutôt oui ». 27% sont totalement satisfaits et 28% se situent à l'échelon 3, « moyennement satisfait »<sup>128</sup>. Il paraît surprenant que des sociétaires s'étant prononcés à l'échelon 1 ou 2, donc les moins satisfaits de la gouvernance, participent autant démocratiquement<sup>129</sup>. Certes, les échantillons sont minimes (1% et 2%), mais rapporté au pourcentage des associés participants le plus à la gouvernance, ils représentent à eux deux 11% des sociétaires les plus engagés<sup>130</sup>.

On note également que plus la satisfaction augmente, plus les membres de la coopérative sont amenés à participer démocratiquement comme de manière militante. Effectivement, on observe que les niveaux 0 décroissent là où la satisfaction augmente. Pour autant, cette participation ne se répercute pas dans les niveaux élevés de la participation démocratique, se focalisant sur les niveaux intermédiaires. Au contraire, on observe une augmentation du niveau 3 de la participation militante qui va passer de 4% à 8%. Si l'on s'attarde sur les CL, on voit qu'il s'agit de personnes au pire « moyennement satisfaites » de la gouvernance<sup>131</sup>. Les plus satisfaits, représentent 40% des plus engagés et 27% de l'échantillon initial. Un léger lien se dessine.

Léger mais trop hasardeux pour en tirer une conclusion nette, cette corrélation ne se vérifiant pas avec les autres niveaux de satisfaction ni avec la participation démocratique. Une étude plus approfondie serait nécessaire pour trancher la question. Mais on peut souligner à nouveau le fait que des sociétaires non satisfaits de la gouvernance s'engagent dans cette dernière, preuve que la démocratie au sein de la SCIC semble vivace et non unanime et sans débat. Ils ne restent pas dociles

---

<sup>127</sup> JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012

<sup>128</sup> Cf. annexe n°3.23

<sup>129</sup> Cf. annexe n°3.24

<sup>130</sup> Cf. annexe n° 3.25

<sup>131</sup> Cf. annexe n°3.26

et impuissants devant une situation qui ne leur convient pas, ce qui fait que la coopérative est réellement investie par ses sociétaires.

### b. La confiance en l'équipe salariée

42% des interrogés assurent avoir « totalement » confiance en l'équipe salariée, 40% « plutôt » et 16% « moyennement ». Les niveaux 1 et 2 se partagent 2%<sup>132</sup>. Il règne donc une confiance certaine entre les sociétaires et les salariés de la SCIC. Il apparaît assez clairement sur le graphique<sup>133</sup> que la participation augmente en même temps que la confiance accordée aux salariés. On trouve un pourcentage minime de niveau 0 (1%) chez les sociétaires manifestant une confiance totale contre 7% chez ceux ayant moyennement confiance. Similairement, les niveaux élevés de participation augmentent. 48% des plus engagés démocratiquement ont totalement confiance en les salariés<sup>134</sup> et 60% des plus engagés de manière militante témoignent du même sentiment (contre 42% de l'échantillon total)<sup>135</sup>.

Une corrélation semble donc exister entre la confiance accordée à l'équipe salariée et la participation dans la SCIC, particulièrement militante. Renforcer ces relations avec les sociétaires fait donc partie des clefs pour encourager la participation.

### c. La satisfaction vis-à-vis du partage de l'information

Le partage de l'information est une nécessité qui incombe aux administrateurs d'une coopérative, c'est ce sur quoi se fonde la démocratie représentative. Il paraît intéressant d'étudier si les sociétaires se sentant les plus informés ont tendance à plus participer. 25% d'entre eux sont dans ce cas, se sentant « totalement » informés. 39% de trouvent « plutôt informé » tandis que 30% se disent « moyennement » au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise<sup>136</sup>. La satisfaction est donc globale mais pas totale.

Il est intéressant de noter dans un premier temps que certains sociétaires plutôt insatisfaits participent tout de même de manière importante (atteignant les niveaux 4 et 2)<sup>137</sup>. La satisfaction vis-à-vis du partage d'information augmentant, les niveaux 0 de participation se réduisent. S'agit-il pour

---

<sup>132</sup> Cf. annexe n°3.27

<sup>133</sup> Cf. annexe n°3.28

<sup>134</sup> Cf. annexe n°3.29

<sup>135</sup> Cf. annexe n°3.30

<sup>136</sup> Cf. annexe n°3.31

<sup>137</sup> Cf. annexe n°3.32

autant d'un facteur ? De manière démocratique, nous prouvons que non, presque au contraire, en observant les sociétaires participants le plus : 7,4% sont « totalement » satisfaits de ce partage d'informations alors que 18,2% d'entre eux en sont « plutôt » insatisfaits (numéro 2). Le manque d'information semble presque pousser les sociétaires à s'engager pour y remédier. Pour autant, l'échantillon de ce numéro étant trop faible (4%), il est difficile d'en faire une généralité, surtout en observant des niveau 0 au même échelon. Concernant la participation militante, les CL sont en général satisfaits de la circulation de l'information, sans qu'un lien ne puisse être véritablement établi.

Nous dirons donc que la satisfaction vis-à-vis du partage de l'information ne semble pas corrélé avec la participation. On observe des comportements différents sans arriver à tisser un véritable lien de corrélation. Valérie Jamal-Lefebvre avait, dans ses travaux, réussi à prouver cette corrélation expliquant que si le partage d'information n'était pas fluide, cela créait une distance qui favorisait un désintéressement dans la participation. Chez Enercoop Rhône-Alpes, nous ne pouvons conclure sur ce résultat, une enquête complémentaire étant, pour ce faire, de mise.

#### d. L'identification sociale

Nous avons demandé aux sociétaires si Enercoop était un reflet important de ce qu'ils étaient. On découvre alors un fort sentiment d'identification sociale : 36% des sociétaires s'y identifient « totalement », 28% « plutôt oui », 21% « moyennement », 11% « plutôt non » et 4% « pas du tout »<sup>138</sup>.

Il apparaît rapidement que la participation militante semble influencée par cette identification sociale<sup>139</sup>. Les sociétaires ne se retrouvant pas dans la coopérative sont 50% à ne pas participer du tout, ils sont un peu plus de 10% dans ceux s'y identifiant « totalement ». Les actions engageantes augmentent elles aussi simultanément à l'augmentation de l'identification, passant de 20% à l'échelon 2 à presque 40% à l'échelon 5. Si l'on s'arrête sur les CL, ils sont 45% à trouver que la coopérative est un reflet important de ce qu'ils sont (contre 36% dans l'échantillon initial)<sup>140</sup>.

La participation démocratique semble elle aussi influencée, bien que plus légèrement. On observe 15% de niveau 0 chez les sociétaires ne reconnaissant pas dans la SCIC contre 1% chez ceux s'y identifiant « totalement ». De plus, 52% des associés les plus investis dans la gouvernance trouvent que la coopérative reflète ce qu'ils sont<sup>141</sup>.

---

<sup>138</sup> Cf. annexe n°3.33

<sup>139</sup> Cf. annexe n°3.34

<sup>140</sup> Cf. annexe n°3.35

<sup>141</sup> Cf. annexe n°3.36



Nous affirmons donc que l'identification sociale est un facteur influençant la participation militante et démocratique. Il s'agit d'un élément mis en avant par de nombreux chercheurs comme fondant un engagement qualifié d'« affectif »<sup>142</sup> envers l'organisation. Nous retrouvons cette observation chez Enercoop Rhône-Alpes. Pour aller plus loin, il serait intéressant de comprendre d'où vient ce sentiment. Meyer et Allen le rapportent à des éléments personnels (comme l'expertise), organisationnels ou des expériences de travail. Une enquête sur le sujet serait intéressante.

Nous pouvons conclure sur cette troisième catégorie de facteurs en insistant sur la satisfaction globale par rapport à la gestion de la coopérative qu'il ressort. Il est également intéressant de noter que la démocratie semble vivante en son sein, plusieurs associés mécontents sur tels ou tels points participant de manière active à la gouvernance. Le contrôle qu'ils semblent percevoir leur paraît donc en partie réel, et en cela la SCIC a mis en place un système de gouvernance partagée efficace. On est loin de la démocratie unanimiste sans débats dépeinte par Frémeaux<sup>143</sup>. Nous retiendrons deux facteurs qui semblent influencer de manière certaine la participation : la confiance dans l'équipe de salariés et l'identification sociale à la coopérative. Il est d'ailleurs intéressant de noter que, contrairement à la première catégorie de facteurs (sur le profil socio-démographique), les deux formes de participation varient presque systématiquement dans le même sens, comme si elles obéissaient aux mêmes influences malgré leurs différences. Ces résultats méritent cependant d'être approfondis avec une enquête qualitative de manière à comprendre si la participation naît des facteurs ou si c'est parce qu'elle s'exerce que le niveau de satisfaction global est élevé.

## 5. Les motivations à devenir sociétaire

Attardons-nous maintenant sur la dernière catégorie de facteurs : les motivations qui ont poussé chacun des sociétaires à souscrire une part sociale au sein de la coopérative. Une écrasante majorité (85% d'entre eux) invoquent le soutien aux énergies renouvelables comme motivation première<sup>144</sup>. Le soutien à l'ancrage local du projet apparaît en deuxième position (5%), précédant de peu la volonté de participer à la gouvernance démocratique du projet (4%) et celle de bénéficier d'un avantage financier (2%). 3% des associés affirment avoir répondu à d'autres motivations.

---

<sup>142</sup> Cités dans JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012

<sup>143</sup> FREMEAUX Philippe, *La nouvelle alternatives*, Le petits matins, 2012

<sup>144</sup> Cf. annexe n°3.37

Au vu de la répartition de ces résultats, la confrontation avec les niveaux de participation n'est pas concluante. C'est pourquoi nous avons décidé de tenter d'analyser trois motivations plus en profondeur, choisies en s'appuyant sur les travaux de Thomas Bauwens, de manière à observer si l'une d'elle influencerait les formes et niveaux de participation des sociétaires. Nous avons demandé aux sociétaires d'indiquer les motivations (et non plus la) qui les ont poussés à souscrire.

#### a. Motivation environnementale

La motivation environnementale est toujours la plus invoquée (89%)<sup>145</sup>, une petite minorité assurant que cet aspect n'a pas ou peu joué en faveur de la décision d'acheter une part sociale chez Enercoop Rhône-Alpes. Il s'agit, pour la majorité, d'un choix militant en faveur de la transition énergétique. Ainsi il n'est pas possible de dresser un lien entre les formes et niveaux de participation et la préoccupation environnementale, au vu de la répartition des résultats.

#### b. Motivation démocratique

Quant à la motivation démocratique, elle est moins plébiscitée<sup>146</sup>. Seuls 7,5% des sociétaires l'invoquent comme motivation principale, 26,6% assurent qu'elle les a « plutôt » influencé, « moyennement » pour 20% et pas du tout pour la majorité (37%). Confrontés à la participation, un lien se dessine avec certitude<sup>147</sup> : les niveaux 0 des deux formes de participation baissent à mesure que les sociétaires assurent que la motivation démocratique a compté dans leur choix, et inversement pour les niveaux élevés de participation. 30%<sup>148</sup> des associés participant le plus à la gouvernance l'ont renseignée comme motivation première comme 40%<sup>149</sup> des CL.

Le lien est donc incontestable (et assez logique) : les sociétaires ayant acheté une part sociale pour participer à la gouvernance de la coopérative participent plus que les autres, de manière démocratique comme militante.

---

<sup>145</sup> Cf. annexe n°3.38

<sup>146</sup> Cf. annexe n°3.39

<sup>147</sup> Cf. annexe n°3.40

<sup>148</sup> Cf. annexe n°3.41

<sup>149</sup> Cf. annexe n°3.42

### c. Motivation financière

La motivation financière arrive bonne dernière avec 5% de sociétaires qui l'invoquent comme motivation principale alors que 63% d'entre eux assurent qu'elle n'a absolument pas compté dans leur choix<sup>150</sup>. On réalise, en confrontant ces résultats avec leur participation, qu'aucun lien ne semble exister. Ce n'est pas parce qu'ils sont intéressés par l'avantage financier qu'ils ne participent pas à la gouvernance ou à l'activité de la coopérative, mais ils ne participent pas à un niveau particulièrement élevé non plus. Ainsi, il semblerait que la motivation financière des sociétaires ne soit pas un facteur jouant sur leur participation.

Il ressort de cette catégorie qu'il est difficile de tisser un lien entre les motivations des sociétaires à acheter une part sociale et leurs comportements de participation. Assez logiquement, ceux qui ont été attiré par la possibilité de prendre part à la gouvernance participent plus que les autres, plus d'ailleurs de manière militante que démocratique. Pour capter plus en profondeur les liens qui pourraient se jouer, il serait peut-être nécessaire de mener une nouvelle enquête qualitative avec un plus grand panel de motivations.

Pour conclure sur ces résultats, nous pouvons souligner la diversité des comportements de participation des sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes. Se saisissant en majorité de la participation démocratique, la participation « militante » est elle-aussi assez investie, mais les niveaux de participation démontrent leur hétérogénéité. Ces derniers ont semblé appropriés à cette enquête, permettant de la qualifier plus en profondeur. Il apparaît donc que certains facteurs semblent influencer le comportement de participation, et ce dans chacune des catégories identifiées. Il semble que les sociétaires participant le plus, de manière démocratique comme militante sont investis dans d'autres organisations, ont déjà une expertise dans le domaine d'activité de la SCIC, possèdent plus de 50 parts sociales, s'identifient fortement à la coopérative et ont acheté leur part sociale en partie pour participer à la gouvernance. Les Correspondants Locaux manifestent également une plus grande confiance en l'équipe salariée que la moyenne et les plus actifs dans la gouvernance de la coopérative sont âgés de 20 à 40 ans. Ces résultats nous poussent à envisager la participation comme un comportement qui peut être motivé et influencé, mais nous la présente aussi comme une activité très difficile à saisir et à qualifier. Cela s'explique par la difficulté à faire des liens avec d'autres facteurs, du fait de la grande hétérogénéité des comportements de participation et des motivations auxquelles

---

<sup>150</sup> Cf. annexe n°3.43

ils peuvent répondre. Une enquête qualitative paraît indispensable pour les analyser plus en profondeur et valider, ou non, les facteurs explicatifs de la participation pointés dans cette enquête.

## B. Préconisations

---

Au vu de ces résultats et des enjeux en matière de vie coopérative chez Enercoop Rhône-Alpes identifiés précédemment, il nous est possible d'émettre certaines préconisations à l'organisation de manière à former les sociétaires à une culture de la participation et consolider ainsi le multi-sociétariat de la SCIC. Nous venons de souligner que les comportements de participation sont assez hétérogènes, ce qui complexifie fortement cette étape car les outils et pratiques encouragés doivent répondre aux niveaux divers d'implication des associés. De plus, il est nécessaire de ne pas invisibiliser les enjeux qui se jouent au sein même des niveaux de participation. Par exemple, on observe qu'une grande majorité des sociétaires votent lors de l'AG. Pourtant, on retrouve dans le compte-rendu de l'atelier vie coopérative leur peur de « *mal voter* »<sup>151</sup>. La place de l'information a été mise en évidence très nettement, autant vis-à-vis de son volume, de la technicité des termes employés ou du moyen de transmission utilisé. Face à ces observations, nous préconiserons trois actions qui tenteront de répondre aux différents enjeux identifiés.

### 1. Apporter un premier niveau d'information

Au vu de l'hétérogénéité des comportements de participation, il apparaît que la première étape consiste à apporter un premier niveau d'information à l'ensemble des sociétaires pour qu'ils partent tous d'une base commune. Cette action semble indispensable pour permettre ensuite à ceux qui le veulent de passer les étapes supérieures. Cette information devra porter sur deux choses :

- Sur la SCIC Enercoop : son projet, ses actions, ses équipes, son organisation ;
- Sur le sociétariat au sein de la structure : son fonctionnement démocratique, les projets citoyens financés grâce aux parts sociales achetées, les différentes possibilités d'engagement.

Pour ce faire, nous proposons deux outils qui n'existent pas encore dans la coopérative rhônalpine :

- Un « kit de bienvenue » aux nouveaux sociétaires : un document de quelques pages présentant de manière succincte la coopérative locale, son équipe salariée, son CA, ainsi que le sociétariat ;
- Une lettre d'information spécifique aux sociétaires : à l'image de la lettre d'information pour les clients et sociétaires qui existe déjà, elle paraîtra tous les deux mois de manière à ne pas

---

<sup>151</sup> Cf. annexe n°1.1

surcharger les associés d'informations. Elle communiquera les nouvelles du moment sur la gestion de la coopérative, les chiffres mis à jour, et chacune aura un thème, faisant un focus sur un point du sociétariat (qu'est-ce qu'une AG ? un CA ? un CL ? etc.). A cette occasion seront présentées les différentes manières de s'impliquer dans la coopérative de manière à mettre les sociétaires au courant de ce qu'il existe. Petit bonus : elle pourrait présenter un salarié de la coopérative tous les deux mois de manière à jouer sur le facteur « confiance envers l'équipe salariée » qui influence positivement la participation.

Les termes utilisés devront être simples et concis, l'information épurée. Ces outils doivent chercher à présenter la SCIC et le sociétariat comme si les sociétaires n'en connaissaient absolument pas le fonctionnement. Cela pourra peut-être sembler rébarbatif pour certains associés très initiés à ces questions, mais il s'agit d'une étape essentielle pour assurer à chacun un niveau minimum d'information commun. Le but n'est pas ici de les pousser à s'impliquer, au risque de faire peur à une majorité qui a investi dans le projet pour soutenir les énergies renouvelables, et non pas pour participer à la gouvernance ou à l'activité, mais juste de présenter la SCIC et le sociétariat.

Ces outils permettront d'apporter une première expertise aux sociétaires sur certains domaines, et nous avons vu plus haut qu'il s'agissait d'un facteur influençant positivement la participation. Ils permettront également d'apporter des informations sur la gestion de la coopérative régulièrement aux associés de manière à ce qu'ils aient un maximum d'éléments pour voter de manière éclairée. Cela évitera qu'ils aient l'impression que la coopérative les prend au dépourvu chaque année juste avant l'AG en les noyant d'informations<sup>152</sup>.

## 2. Renforcer le lien de proximité entre sociétaires, salariés et administrateurs

Parallèlement à la nécessité d'apporter un premier niveau d'information à l'ensemble des sociétaires, il nous apparaît indispensable de renforcer le lien de proximité entre l'équipe salariée, les administrateurs et les sociétaires de manière à jouer sur la confiance et l'identification sociale, facteurs influençant positivement la participation comme nous l'avons mis en évidence plus haut.

Cette activité semble également plébiscitée par les sociétaires : à l'occasion du questionnaire, nous leur avons demandé quelles actions ils seraient prêts à effectuer bénévolement pour la

---

<sup>152</sup> Cf. annexe n°1.1 et 1.2

coopérative dans le futur. Et on trouve en deuxième position l'organisation de réunion pré-AG entre salariés, administrateurs et sociétaires de manière à expliquer à ces derniers sur quoi ils votent<sup>153</sup>.

Organiser de telles réunions sur le territoire (on peut en imaginer une par département par exemple) aura pour conséquence d'établir une rencontre entre les différents acteurs que l'on retrouve au sein de la SCIC. Il semble important qu'un salarié plus un administrateur se déplace à chaque fois, de manière à matérialiser les instances opérationnelles et décisionnaires de la coopérative. Ils présenteront rapidement les documents d'AG (bilan d'activité, rapport de gestion, résolutions et candidatures des administrateurs) et répondront aux questions des sociétaires. L'idée est d'initier un mouvement sur le territoire, de favoriser la rencontre en même temps qu'apporter de l'information pour impliquer les sociétaires dans une gouvernance démocratique durable.

Cette action pourra augmenter la confiance que portent les sociétaires aux salariés, aux administrateurs et aux autres sociétaires, jouera sur leur niveau d'expertise sur la coopérative et sur leur identification sociale à cette dernière. On peut alors penser qu'elle influencera par là le niveau de participation des sociétaires ayant participé à la réunion et participera à la diffusion du projet de la coopérative.

### 3. Fournir des outils à ceux qui veulent aller plus loin

Nous nous sommes intéressés, pour les deux actions précédentes, aux sociétaires ne participant pas ou peu. Il est effectivement essentiel de se concentrer sur ces derniers pour leur donner les moyens de s'investir un minimum dans la coopérative. Mais au vu des comportements hétérogènes de participation des associés, il ne faut pas laisser de côtés ceux qui participent déjà à des niveaux élevés ou ceux qui veulent aller plus loin. C'est là toute la complexité d'animer la vie coopérative d'une SCIC : fournir des outils différents adaptés aux niveaux d'implications voulus par chacun des sociétaires.

Quand nous avons demandé à ces derniers dans quelles actions ils seraient prêts à s'impliquer bénévolement dans le futur, nous avons pu observer un véritable potentiel d'engagement, particulièrement de participation « militante »<sup>154</sup>. Une majorité se dit prête à mener des actions engageantes, donc le niveau 2 de cette forme de participation. Sachant qu'ils sont 22% à en accomplir actuellement, cette projection est très encourageante. Il est maintenant nécessaire que la coopérative les accompagne, en mettant en place des outils pour faciliter leurs actions de manière à ce qu'elles deviennent réalité.

---

<sup>153</sup> Cf. annexe n°3.45

<sup>154</sup> Cf. annexe n°3.45

Plusieurs actions allant dans ce sens peuvent être mises en place :

- Faciliter la commande de tracts, affiches et plaquettes grâce à un formulaire de commande en ligne, arrivant directement dans la boîte mail de la chargée de vie coopérative. Cela permettra aux sociétaires de les distribuer dans des lieux ou de pré-démarcher des structures professionnelles ou des particuliers.
- Préparer plusieurs outils (diaporama, mails ou posts de réseaux sociaux) présentant Enercoop partageables facilement de manière à diffuser son message auprès du plus de monde (et les tutoriels pour les partager qui vont avec).
- Rédiger des « fiches action » synthétiques pour aider les sociétaires à porter le projet d'Enercoop. Elles concerneraient des questions très précises (comment présenter Enercoop en 3min ? Qui sont les producteurs en Rhône-alpes ? Comment présenter la SCIC et le sociétariat ? Comment aider à souscrire ? Quelle est la différence entre l'offre d'Enercoop et les autres offres vertes du marché ?). Ces fiches pourront ainsi être imprimées par les sociétaires qui le veulent, qui pourront s'appuyer dessus quand ils tiendront des stands par exemple.
- Mettre en place des formations à distance (pour les Correspondants Locaux ou Dr Watt) de manière à permettre à l'ensemble des sociétaires de la région d'y participer, sans se préoccuper des contraintes matérielles nécessitant du temps et de l'argent.

Ces actions ont pour objectif de faciliter l'engagement « militant » des sociétaires en leur offrant des outils pratiques d'utilisation pour porter le message d'Enercoop. On imagine qu'elles entraîneront une montée en expertise des associés et joueront sur l'identification de ces derniers à la coopérative. De plus, étant bien souvent investis dans une ou d'autres organisations, il serait intéressant de tisser des liens avec ces dernières pour faire de la communication croisée ou monter des actions communes.

Ainsi tout l'enjeu de ces préconisations est d'offrir des outils pour chaque niveau d'implication voulu par les sociétaires. Mais nous avons identifié, dans le diagnostic d'Enercoop Rhône-Alpes, le manque de moyens financiers et de ressources humaines à disposition pour ce faire. Les outils proposés ont donc vocation à s'adapter à chaque niveau et à faciliter à la fois l'engagement de chacun des sociétaires comme le travail de Julie. Nous avons mis l'accent sur la participation « militante », cette dernière servant en partie les intérêts commerciaux de la SCIC. C'est une manière de faire coïncider animation de la vie coopérative et partage du projet Enercoop dans le but de satisfaire les objectifs commerciaux. Attention cependant à ce que ce dernier point ne prenne pas l'ascendant sur le premier, les bénévoles restant des bénévoles.



Pour conclure sur ce dernier chapitre, nous pouvons pointer les limites de ce travail d'enquête. Tout d'abord, on peut souligner le taux de réponse au questionnaire (10%) qui reste appréciable, mais spécifique à la SCIC Enercoop Rhône-Alpes. Les facteurs mis en évidence ne prétendent donc pas l'universalité. De plus, il aurait été peut-être plus facile de dégager des tendances avec un nombre plus important de réponses. Quant au traitement de ces données, il aurait été intéressant de croiser plusieurs indicateurs entre eux, plutôt que les analyser un par un, de manière à dégager des profils types de sociétaires et les placer sur une matrice. Cela n'a pas été possible au vu de la difficulté technique liée au traitement statistique que cette méthode imposait. Nous pouvons également mettre en évidence certains défauts de la méthode quantitative, notamment le fait que des motivations très différentes peuvent se cacher derrière un même comportement. C'est pourquoi il nous semble essentiel, pour attester de la véracité des facteurs identifiés, de mener une enquête qualitative auprès des mêmes sociétaires pour qualifier plus en profondeur leur participation. Cela laissera peut-être apparaître de nouveaux niveaux invisibles avec la méthode quantitative.

# Conclusion

---

Nous pouvons donc conclure que la participation des sociétaires d’Enercoop Rhône-Alpes se manifeste sous différentes formes. Économiquement tout d’abord, en achetant une ou plusieurs parts sociales et en choisissant de les laisser un certain temps au capital de la SCIC. On la retrouve également dans la participation des associés à la gouvernance de la coopérative, à des niveaux divers, allant de la lecture des documents transmis à la présentation de sa candidature au CA pour être au cœur de l’organe décisionnaire. Elle se manifeste en dernier lieu par l’engagement bénévole d’une majorité des sociétaires pour porter le projet de la SCIC vers l’extérieur, que ce soit par le biais d’actions symboliques ou physiques.

Ainsi notre étude met en lumière l’hétérogénéité des comportements de participation au sein de la coopérative, même si une majorité de ses membres est impliqué à un niveau intermédiaire. Elle met l’accent sur plusieurs facteurs qui semblent l’influencer. Certains sont liés au profil socio-démographique des associés, comme leur âge, leur engagement dans d’autres organisation ou leur expertise dans le domaine d’activité de la SCIC. D’autres sont des facteurs organisationnels, comme la confiance en l’équipe salariée ou l’identification sociale vis-à-vis la coopérative. Le lien économique semble également un facteur à retenir, influençant la participation dans certaines conditions, tout comme la motivation à devenir sociétaire.

Dans ces facteurs, les déterminants organisationnels sont ceux sur lesquels Enercoop Rhône-Alpes peut agir de manière à encourager, retenir et construire la participation. En ayant pris conscience de ces différents degrés d’implication, la structure peut faire en sorte que chacun des sociétaires trouve sa place en matière d’engagement, démocratique ou militant. C’est à cet objectif que tentent de répondre les outils et pratiques conseillés dans les préconisations. Il s’agit d’une première étape pour que vive le multi-sociétariat, pas seulement comme concept exposé dans les statuts, mais qu’il se matérialise concrètement dans la gestion courante de l’entreprise. C’est le moyen pour la SCIC de remplir sa mission de base : être un outil de développement local innovant en faisant dialoguer l’ensemble des parties prenantes d’un territoire autour d’un projet collectif.

Nous pouvons mettre en évidence une complexité inhérente à la SCIC que nous pourrions résumer sous le concept de « *balance paradoxale* »<sup>155</sup>. Cette expression a été utilisée au cours d’un World Café qui avait pour thème : « Faire vivre le multi-sociétariat en SCIC à Grenoble ». Il symbolise les grands enjeux qui la traversent en matière de participation et la gestion complexe qui en découle : prendre en compte les intérêts collectifs et prendre en compte les intérêts individuels ; possibilité

---

<sup>155</sup> Cf. annexe n°4

d'implication régulière et possibilité d'implication ponctuelle ; possibilité de missions stratégiques et possibilité de missions concrètes ; prendre des décisions collectives et recueillir les questionnements individuels et les porter au collectif. En cherchant à qualifier les manifestations de la participation des sociétaires, nous avons ainsi touché du doigt cette complexité en observant l'hétérogénéité des comportements de participation et la difficulté de les rattacher à des facteurs explicatifs de manière certaine. C'est ce qui rend la mise en place d'outils si complexe. On peut rapprocher cette observation de la « pensée complexe<sup>156</sup> » d'Edgard Morin qui pose le paradoxe de l'un et du multiple. L'enjeu est de construire l'unité sans nier ni aller à l'encontre de la diversité et d'affirmer une diversité sans nier ni aller à l'encontre de l'unité. On retrouve cet enjeu comme central dans les SCIC, caractérisées par leurs parties prenantes de cultures diverses et aux intérêts potentiellement contradictoires, qui doivent pourtant prendre des décisions ensemble. On pointe ici toute la complexité de ce statut, de naviguer entre ces intérêts et comportements multiples, de mettre l'accent sur ce qui unit les acteurs sans perdre de vue leurs spécificités, donc d'organiser et d'animer le multi-sociétariat de manière à ce que se matérialise l'intérêt collectif de la SCIC, lui donnant par là toute sa capacité transformatrice.

Pour finir, nous pouvons souligner à nouveau l'absence de littérature sur le thème de la participation dans les SCIC. Au vu de cette étude, il semble qu'il y ait pourtant des enjeux très importants qui s'y jouent qui nécessiterait un investissement plus approfondi de la part de chercheurs en sciences de gestion.

---

<sup>156</sup> MORIN Edgard, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2005

# Bibliographie

---

ARNSTEIN S.-R., « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 1969, p. 216-224

AUBERT Nicolas, “Pour une théorie de la participation des salariés fondée sur le don”, *Economies et sociétés*, série K n°22, 2013

AVISE, “La fonction dirigeante d’une SCIC”, *Programme EQUAL-TEST piloté par la CG SCOP*, 2006

BACQUE Marie-Hélène, BIEWENER Carole, “L’empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?”, *Idées économiques et sociales*, 2013

BARABEL Michel et MEIER Olivier. « Comment Michel et Augustin a réussi à transformer ses salariés en agents de la performance collective ? », *Question(s) de management*, vol. 13, no. 2, 2016, pp. 49-60.

BARRAUD-DIDIER Valérie, HENNINGER Marie-Christine, TRIBOULET Pierre, “La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français”, *Revue Canadienne d’Agroéconomie*, 2014

BAUWENS Thomas, “Explaining the diversity of motivations behind community renewable energy”, *Elsevier*, 2016.

BENHAMOU Salima, “Améliorer la gouvernance d’entreprise et la participation des salariés”, *Centre d’analyse stratégique*, 2010

BLONDIAUX Loïc, FOURNIAU Jean-Michel, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations* 2011/1 (N°1), p. 8-35

BOHMAN James, Entrée « Démocratie délibérative », dans Sylvie Mesure, Patrick Savidan, *Le dictionnaire des Sciences Humaines*, Presse Universitaire de France, 2006

BRASSET Fabien, « La participation des sociétaires : un enjeu pour les banques coopératives. Exemple de la Nef », 2015

BRAUD Philippe, *Sociologie politique*, 2008

BRESSON Maryse « La participation : un concept constamment réinventé », *Socio-logos*, 2014

Coop Fr, “Panorama sectoriel des entreprises coopératives”, 2016

Circulaire du 18 avril 2002 relative à la SCIC

DRAPERI Jean-François, MARGADO Alexis, “Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires”, *RECMA*, n°340, 2016

EMIN Sandrine, GUIBERT Gérôme, “Mise en oeuvre des SCIC dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales”, *Innovations*, vol. 30, n°2, 2009

FREIRE Paulo, *Pédagogie des opprimés*, 1974

- FREMEAUX Philippe, *La nouvelle alternatives*, Le petits matins, 2012
- GHIGLIONE, R. *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Paris, 1984
- GIRARD Carine, SOBCZAK André, "Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française", *Management & Avenir* 2010/3 (n°33), p.157-174
- GLASSER William, *Reality Therapy, a new approach to psychiatry*, 1989
- Groupe Picri PAP SCIC, "La SCIC, entreprise de demain : le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion", *RECMA*, 2016
- HABERMAS Jurgen, *Raison et légitimité* (1978), *Droit et démocratie* (1992), cité dans : Mael Mont-Menneu, « La démocratie participative, deuxième version : la démocratie délibérative »
- IANNONE Clémentine, "La SCIC : du compromis à la dispersion", *RECMA*, 2009
- JAMAL LEFEBVRE Valérie, "Facteur déterminantes et explicatifs de comportements d'adhésion et de non adhésion à un modèle de gestion participative mis en place dans une coopérative : le cas d'une Caisse populaire Desjardins", HEC Montréal, 2012
- JOULE Robert-Vincent & BEAUVOIS Jean-Léon, *La soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998
- LEBEGUE Daniel, PFLIMLIN Etienne, "Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles", *IFA*, 2013
- Le Pavé, "P comme Participation ou comme Perversion", *Les cahiers du Pavé : la participation*, n°2, 2012
- Les SCIC, « Les SCIC en chiffres », 2012
- LIENARD Yves-Alain, "Du service public au service citoyen", *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016
- LIPIETZ Alain, « Du halo sociétal au tiers secteur : Pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale », C. Fourel (coord) : *La nouvelle économie sociale. Efficacité, Solidarité, démocratie*, Syros, Paris.
- Loi [n° 2001-624 du 17 juillet 2001](#)
- Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947
- MARGADO Alexis, « La SCIC : un statut adapté aux entreprises à but social », interview sur le site d'Agence France Entrepreneur, 2007
- MANOURY Lucile, BURRINI Agostio, "L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif", *RECMA*, 2001
- MANOURY Lucile, PARODI Maurice, "Reconnaître et valoriser l'utilité sociale spécifique des entreprises et des organisations de l'ESS", *Trame du livret Utilité Sociale des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS)*, 2008
- MICHELS Roberto, « Sociologie du parti dans la démocratie moderne », 1910

MORIN Edgard, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2005

NICOLAS-LE STRAT Pascal, *Le travail du commun*, Editions du commun, 2016

OULHADJ Badia, EL AAROUMI Asma, “La gouvernance multi-sociétaire : quelles avenues au défi des coopératives féminines ?”, *REGS*, n°5, 2016

SIBILLE Hugues, “Contexte et genèse de la création des SCIC en France”, *Rencontres Sociales*, 2012

TISSIER-DESBORDES Elisabeth, VERNETTE Eric, “La participation du client, la co-production, la co-création : un nouvel eldorado pour le marketing ?”, *Décisions Marketing*, n°65, 2012

VERMEERSCH Stéphanie. « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 45, no. 4, 2004, pp. 681-710.

# Sitographie

---

CNRTL, définition “militant” : <http://www.cnrtl.fr/definition/militant>

CNRTL, “Participation” : [www.cnrtl.fr/definitions/participation](http://www.cnrtl.fr/definitions/participation)

Enercoop Rhône-Alpes, « Notre projet » : <http://www.enercoop.fr/decouvrir-enercoop/notre-projet>

Enercoop Rhône-Alpes, « Statuts » : [https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/StatutsScicEnercoop%20RA\\_10juin2017.pdf](https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/StatutsScicEnercoop%20RA_10juin2017.pdf)

Enercoop Rhône-Alpes, « Devenez correspondant local pour Enercoop » : <https://rhone-alpes.enercoop.fr/content/devenez-correspondant-local-enercoop-rhone-alpes>

Enercoop Rhône-Alpes, « Lettre d’engagement du correspondant local » : <https://rhone-alpes.enercoop.fr/sites/default/files/LettreEngagement03-2017.pdf>

Enercoop Rhône-Alpes, « Comprendre la situation économique et les enjeux financiers d’Enercoop » : [http://www.enercoop.fr/sites/default/files/comprendre%20la%20situation%20%C3%A9conomique%20d%27Enercoop\\_VDEF.pdf](http://www.enercoop.fr/sites/default/files/comprendre%20la%20situation%20%C3%A9conomique%20d%27Enercoop_VDEF.pdf)

Enercoop Rhône-Alpes, « Charte réseau » : [http://www.enercoop.fr/sites/default/files/charte\\_reseau\\_2016\\_web\\_0.pdf](http://www.enercoop.fr/sites/default/files/charte_reseau_2016_web_0.pdf)

France bénévolat, « L’évolution de l’engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », 2016 : <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>

France bénévolat, “Fiche juridique définition”, 2006 : [https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche\\_juridique\\_definitions\\_V\\_12\\_2006.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2006.pdf)

INSEE, “Participation” : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1314>

Le labo de l’ESS, “ESS” : <http://www.lalabo-ess.org/+ess-+.html>

Le Parisien, « Engagement (psychologie sociale) » : [http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Engagement%20\(psychologie%20sociale\)/fr-fr/](http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Engagement%20(psychologie%20sociale)/fr-fr/)

Les SCIC, Historique : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/historique>

Les SCIC, Qu’est-ce qu’une SCIC ? : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

Les SCIC, Résultats et réserves impartageables : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

Les SCIC, “Annuaire” : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>

Les SCIC, “Manifeste des SCIC”, 2016 : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/Manifeste-scic>

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, « Le niveau d'étude de la population et des jeunes » : [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7\\_ES\\_19-le\\_niveau\\_d\\_etudes\\_de\\_la\\_population\\_et\\_des\\_jeunes.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7_ES_19-le_niveau_d_etudes_de_la_population_et_des_jeunes.php)

Statista, « Raisons qui empêchent les Français qui le souhaitent de devenir bénévole dans une association caritative en 2016 » : <https://fr.statista.com/statistiques/681654/freins-engagement-benevolat-selon-les-francais-interesses/>



# Annexes

---

## 1. Annexes n°1 : comptes-rendus de l'atelier Vie Coopérative

### Annexe °1.1

#### La participation des sociétaires aux prises de décision

*De quoi j'ai besoin pour me sentir utile lorsque je prends part au décision ?*

*De quoi j'ai besoin pour me sentir légitime lorsque je prends part au décision ?*

En tant que sociétaire, je suis légitime (légalement) pour prendre part aux votes.

#### I. Mais des freins apparaissent tout de suite sur les informations nécessaires aux votes :

- le volume d'informations à digérer pour prendre part aux votes : on n'a pas le temps ! On est tout le temps sollicité. Surtout que, parfois, il y a confusion entre les newsletters commerciales d'ERA, d'EN, d'EPI...
- la technicité des ces informations qui peut les rendre moins compréhensibles.
- Le moyen de transmission de ces informations : le mail n'est pas suffisant pour certains de nos sociétaires et tous ont envie de contact humain en direct, de moyens de communication plus oraux.

#### Solutions envisagées :

- que quelqu'un vulgarise cette masse d'information experte en une **synthèse accessible** au plus grand nombre. Mais qui dit synthèse dit risque qu'elle soit orientée, il faut donc pouvoir faire **confiance** à cette personne (ou à ce groupe) qui rédige la synthèse ; il faut avoir la possibilité de connaître ce(s) personne(s) un minimum, donc conserver un **ancrage local** (Rhône Alpes, c'est **(trop?)** grand !). Et puis, il ne faut pas que les experts qui rédigent ces synthèses (et préparent les résolutions) soient déconnectés des enjeux des consommateurs lambda.
- **Ne pas envoyer toutes les informations à tout le monde** : réduire le nombre de newsletter ? Faire une newsletter spéciale sociétaire ? Faire une partie sociétaire dans la newsletter classique ? Envoyer un courrier papier une fois par an (point à mi parcours ?)

#### II. Deuxième problématique : le risque de mal<sup>157</sup> voter

- le vote par internet en amont de l'AG, c'est un risque car on manque d'éléments (qui sont donnés au cours de l'AG), il y aurait besoin d'avoir des **informations plus régulières** tout au long de l'année pour acquérir progressivement les éléments nécessaires à un vote utile.

---

157 Que mon vote fasse courir des risques pour la survie de la coopérative

- Un autre évoque la redirection vers des sites complémentaires d'informations (**remarque isolée**) pour acquérir l'expertise qu'il juge nécessaire au vote.
- d'autres jugent **suffisant d'être informés**, et n'éprouvent pas le besoin, en tant que sociétaire, de prendre part au vote *mais uniquement* à la condition d'être informé de manière fidèle de la situation de leur coopérative. Ils acceptent de ne pas être compétents sur toutes les thématiques et accepterait de ne voter que sur certaines d'entre elles, voire de ne pas voter.
- l'acquisition des informations nécessaires pour bien<sup>158</sup> voter est difficile la première année du sociétariat. Cela se fait progressivement, soit tout seul avec le temps, soit avec un tutorat de quelqu'un plus expérimenté. En étant acteur de la coopérative, participer à des manifestations, on fait évoluer efficacement ses connaissances.
- Enfin, certains se questionnent sur la possibilité de tout mettre au vote ? Si cela peut remettre en cause la survie économique de l'entreprise, est-ce pertinent ? Donc, voter : OK mais pas à tout prix !

### III. Les temps d'échanges :

Ils sont plébiscités par les sociétaires :

- venir à l'AG, cela donne la motivation pour voter, cela donne les informations nécessaires aux votes<sup>159</sup>. On se sent acteur.
- ils ont envie d'atelier pré AG délocalisés pour pouvoir mieux appréhender les résolutions, être moins dans le ponctuel. Ces ateliers pourraient être animés par des Correspondants Locaux.
- Des ateliers d'initiation à Enercoop, encadré par un correspondant local bien formé<sup>160</sup>, explique le fonctionnement d'Enercoop à des nouveaux sociétaires.
- Ces lieux de débats doivent être physiques
- une boîte aux lettres électroniques serait un minimum pour pouvoir contacter les administrateurs de son collègue.

### IV. Se sentir utile :

- En étant dans le collège des consommateurs, on a parfois l'impression d'une insignifiance de notre vote (1 voix sur quelques milliers pour 3 places au CA sur 18). Est-ce légitime que, bien qu'ultra majoritaire en nombre de sociétaires, la voix d'un consommateur soit aussi réduite ?
- Ne pouvoir s'exprimer que lors de l'AG, c'est aussi frustrant, certains souhaiteraient être consultés (ou au minimum informés) lorsque des décisions importantes (investissement dans un nouveau SI par exemple) sont prises au cours des CA. Ainsi, rendre accessible un CR des CA serait un premier pas dans ce sens pour éviter de « découvrir » à l'AG des problématiques.

---

158 Bien = de manière éclairée

159 Avec un format d'AG : atelier sur les résolutions le matin, temps formel et vote l'après-midi.

160 Certains CL présents indiquent ne pas consulter l'ensemble des documents présents dans l'intranet.

## Ancrer Enercoop et ses sociétaires sur le(s) territoire(s)

### I. Constats et infos :

- Etre correspondant local : statut pas encore bien connu dans le réseau : est-ce qu'on a une formation ? quel engagement cela représente ? etc...
- Environ 70 correspondants locaux sur Rhône Alpes, taux de réponse : 10 à 15%. Territoires non couverts : à citer

### II. Pistes, idées et propositions

#### > Mieux couvrir le territoire

- Trouver des correspondants locaux sur les territoires non couverts de RA ; avec rôle de référent local aussi axé sur 'personne ressource bénévoles'
- Proposer un « kit apéro Enercoop » pour les CL, leur permettent d'organiser facilement et rapidement un moment convivial de présentation et d'échange sur Enercoop pour identifier réseau de « bénévoles ». idem kit info « en parler à ses élus », pour agir au niveau de sa commune ; « en parler aux entreprises, aux commerçants, PME, etc.. « de mon territoire.
- S'autoriser à contacter directement des sociétaires des communes où on est sollicités pour un événement et où il n'y a pas de correspondant local identifié
- Démystifier : publication régulière de témoignage de CL ? questions avant de s'impliquer : temps à y consacrer par mois ? Quel niveau d'info est requis ?? Retour des CL présents à l'atelier : mêmes questions reviennent souvent, ce n'est pas si sorcier.
- Livret du CL : bien fait, bon outil : à mettre à dispo sur le site web ? entrée en matière intéressante pour motiver à devenir CL
- Là où les CL sont un peu nombreux : organisation en groupe locaux

#### > Ancrer et incarner Enercoop sur le territoire

- Le lien avec le producteurs a été plusieurs fois souligné, l'intérêt est vif pour les visites de sites de production ; s'appuyer sur ce tissu. Tant que possible donner une dimension riche à une visite de site : info sur la coopérative, le fonctionnement, moment convivial, etc...
- Sur les sites de production : afficher Enercoop ! cette centrale vend à une coopérative 10% EnR, panneaux explicatif à demeure
- Mettre en avant plus concrètement le circuit court

#### > Élargir le scope de l'implication

- Permettre une implication graduelle, intermédiaire et ponctuelle : héberger d'autres sociétaires à l'occasion d'un événement, assurer du transport, de la cuisine, de la logistique, bref toute action concrète qui permette de donner un coup de main sans forcément devoir « présenter Enercoop » (sentiment qu'il faut être expert, sentiment de non légitimité ou tout

simplement préférence pour des tâches très concrètes / matérielles plutôt que d'être en mesure de présenter et expliquer le modèle Enercoop

- Proposer des outils correspondants sur un niveau intermédiaire d'implication, exemple : quel support logistique sur un événement ? . . .
- Faciliter outils et échanges de pair à pair
- Permettre la création de groupes intermédiaires, sociétaires sur tel bassin de vie (périmètre à définir sans forcément le standardiser..) – autour ou pas d'un(e) CL –
- Événement où être présent : élargir le scope = s'autoriser à être présent sur vides grenier, concours de pétanque, etc... (si sociétaire motivés sur place, y aller !).
- Tisser / renforcer liens avec associations et réseaux locaux autres

#### > Faciliter la dissémination de l'info

- Faciliter outils et échanges de pair à pair – exemple : outiller les CL pour former des sociétaires locaux sur actions ponctuelles, ou dissémination d'info
- Newsletter sociétaire : Donner des infos un peu plus 'fragmentée' pour faciliter la transmission d'1 ou 2 infos au choix sans forcément devoir faire suivre l'ensemble de la newsletter ; mettre une actu locale selon lieu de vie des sociétaires, une info / événement Enercoop ou même un événement d'une structure amie du type 'ça se passe près de chez vous, l'occasion de parler d'Enercoop si vous le souhaitez'.
- Faciliter le bouche à oreilles...
- Proposer un petit guide pour opération parrainage et synthèse type « 10 arguments pur convaincre »

### Annexe °1.3

## Les partenariats avec les autres structures de l'Économie Sociale et Solidaire

*Avec quelles structures Enercoop pourrait faire des partenariats ?*

*Quelles formes pourraient-ils prendre ?*

*Quels rôle seriez-vous prêts à jouer dans ces partenariats ?*

### I. Avec quelles structures ?

=> Des organisations avec qui on partage les mêmes valeurs →

Mais cela ne risque-t-il pas de renforcer un entre-soi ?

→ L'enjeu est double pour Enercoop :

- renforcer ce réseau de structures proches en valeurs, car c'est cohérent
- aller plus loin que ces seules structures pour tenter d'en sortir

- les AMAP - la Nef - les Colibris - les brasseries locales - Terre de Lien
-----------------------------------------------------------------------------------------

! Attention : toujours se demander « dans quelle mesure on se retrouve là-dedans ? »

Oui mais demander à qui ? Pour certains, aux **sociétaires** qui doivent être consultés pour chaque partenariat, pour d'autres, c'est au **CA** de gérer ça.

En résumé → **diversifier les partenariats** et ne pas s'en cantonner qu'aux structures « amies » :

- les grandes structures mutualistes ou coopératives
- le réseaux des autres SCIC/SCOP
- les collectivités territoriales
- les centres de recherche (sur les déchets, le recyclage)
- les écoles
- les réseaux éduc pop (centres sociaux, maisons de quartier)

## II. Quels rôles peuvent avoir ces partenariats ?

- > vocation purement commerciale
- > valorisation du projet Enercoop
- > pédagogie sur économies d'énergies

## III. Quelles formes peuvent avoir ces partenariats ?

- Réduction commerciale
- Tenue de stand dans les structures partenaires
- Communication croisée par des supports de pub ou réseaux sociaux
- Formation maîtrise de l'énergie (pro + coll territoriales)

## IV. Quels rôles les sociétaires sont prêts à jouer dedans ?

> A l'unanimité, ils sont prêt à **faire remonter les infos** à Enercoop de potentiels partenaires + les événements où Enercoop pourrait être présent.

→ Ils insistent qu'il faut les voir comme des **personnes ressources** => utiliser leur **réseau** !

> De plus, une majorité annoncent qu'**ils accepteraient les sollicitations par mail (pour tenir un stand par ex) seulement si l'information est ciblée** !

> **Distribuer de la com' aux partenaires potentiels** ou prendre contact avec eux pour leur parler d'Enercoop

> **Parler d'Enercoop autour d'eux** → mais revient régulièrement la question du **manque de légitimité** qu'éprouvent les sociétaires pour cette mission, liée (selon eux) au **manque d'infos**.

## V. Quelles actions mettre en place pour répondre à ces attentes ?

- Mettre en place une **boîte mail dédiée** pour faire remonter ces partenariats et événements, et la diffuser !
- **Rendre plus accessible le kit de communication** (flyers etc) pour que les sociétaires puissent les demander facilement.
- Mettre en ligne des **documents spécifiques pour les pro / pour les collectivités locales** (en PDF) de manière à ce qu'ils puissent l'imprimer et le distribuer.
- **Mettre en place des formations** sur « comment parler d'Enercoop » en **webinaire** > pas pour des CL mais un niveau intermédiaire qui s'engagerait moins. Ils sont en demande d'infos !

- Mettre en place un **questionnaire pour connaître les sociétaires** (où ils habitent, dans quels réseaux militants ils sont investis, etc.) Puis aller piocher dans cette base quand les salariés auront besoin pour animer un stand ou pour prendre contact avec un partenaire.
- Rendre plus transparents les partenariats en cours → [les référencer](#).
- [Préparer un mail présentant Enercoop](#) et demander aux sociétaires qui le veulent de l'envoyer dans les structures dans lesquelles ils sont investis.
- [Informer les sociétaires des manifestations](#) → leur donner l'opportunité de se mobiliser, sans leur demander directement.

## 2. Annexes n°2 : questionnaire administré aux sociétaires d'Enercoop Rhône-Alpes

### **Introduction**

#### **Bonjour et merci d'accepter de participer à ce sondage sur les sociétaires d'Enercoop !**

Il vise à mieux vous connaître, vous et votre participation au sein de la coopérative. Remplir ce questionnaire devrait vous prendre 10 à 20mn. Il comprend des questions sur votre participation à Enercoop, votre perception de la gouvernance, vos relations aux membres de la coopérative, votre rapport à l'environnement et vos caractéristiques personnelles.

Veillez répondre à toutes les questions car il est difficile de faire des analyses fiables lorsqu'il manque des réponses. Vous disposerez d'une option "ne pas répondre" pour certaines questions plus sensibles. Certaines données pourraient vous rendre indirectement identifiable (diplôme, âge, domicile...), mais vos réponses sont anonymes et seront traitées de façon confidentielle.

#### **A quoi servira l'enquête ?**

Les données récoltées seront utilisées par Enercoop pour améliorer l'animation de la vie coopérative en fonction de votre avis. Elles seront aussi utilisées dans le cadre d'un projet de recherche visant à mieux comprendre la participation des citoyens dans les coopératives d'énergie renouvelable.

Votre réponse est donc précieuse pour Enercoop et pour la science !

#### **Pour toute question concernant cette enquête, vous pouvez contacter :**

Mathilde, chargée de la vie coopérative chez Enercoop : mathilde.sih[r]@enercoop-rhone-alpes.fr

Adélie, doctorante à Grenoble Ecole de Management : adelie.ranville[at]grenoble-em.com

Cliquez sur la flèche à droite pour commencer.

## I. Quel sociétaire êtes-vous ?

---

### Q1 Genre

- Homme
  - Femme
  - Autre
- 

### Q2 Âge

---

### Q3 Code postal

---

### Q4 De quel collège faites-vous partie ?

- Consommateurs (vous êtes client-e, à titre particulier ou professionnel, d'Enercoop Rhône-Alpes)
  - Partenaires (vous avez le mandat pour représenter une structure partenaire d'Enercoop Rhône-Alpes)
  - Producteurs (vous êtes un producteur / une productrice en contrat direct avec Enercoop Rhône-Alpes)
  - Collectivités (vous êtes une collectivité cliente d'Enercoop Rhône-Alpes)
  - Salarié-e-s (vous êtes salarié-e chez Enercoop Rhône-Alpes)
  - Porteurs (vous avez participé à la création d'Enercoop Rhône-Alpes)
- 

### Q5 Quand avez-vous acheté votre première part sociale à Enercoop Rhône-Alpes ? (Si vous ne savez pas, passez à la question suivante)

---

### Q6 Approximativement à quelle date avez-vous acheté votre première part sociale à Enercoop Rhône-Alpes ?

- Il y a moins d'un an
  - Entre 1 an et 5 ans
  - Entre 5 ans et 8 ans
-

**Q7 Combien de parts avez-vous acheté ?**

- 1
  - Entre 2 et 9
  - Entre 10 et 19
  - Entre 20 et 29
  - Entre 30 et 39
  - Entre 40 et 49
  - 50 et plus
  - Je ne sais pas
- 

**Q8 Dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils joué dans votre choix de devenir sociétaire de la coopérative ?**

*Pour chaque élément, cochez le chiffre qui reflète le mieux votre réponse sur l'échelle.*

	1-Pas du tout	2	3	4	5-Tout à fait
Soutenir les énergies renouvelables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bénéficier de l'avantage financier (déduction fiscale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influer sur la politique tarifaire de la structure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutenir le juste prix de l'électricité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participer à la gouvernance de la structure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par recommandation /conseil d'un autre sociétaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutenir l'ancrage local du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**Q9 Si autre raison, précisez:**

\_\_\_\_\_

---



**Q10 Parmi tous les éléments cités à la question précédente, lequel a été déterminant dans votre choix de devenir sociétaire de la coopérative (un seul choix possible) ?**

---

**Q11 D'autres membres de votre entourage (amis, famille, voisins) sont-ils également sociétaires ?**

- Oui  
 Non

---

**Q12 Sans compter Enercoop, êtes-vous actif dans des structures coopératives, syndicales, politiques ou associatives ?**

- Oui  
 Oui, et dans plus d'une organisation  
 Non  
 Je préfère ne pas répondre

---

**Q13 Etes-vous adhérent de l'une des structures suivantes ?**

*Cochez la case correspondante.*

- Energ'Y Citoyennes
- Alternatiba
- Energie Partagée
- Un Espace Info>Energie en Rhône-Alpes (Alec, Ageden, Asder, Alec 42, Alec 01, Hespul, Polenergie, Ceder...)

## II. Comment participez-vous à la vie de la coopérative ?

**Q14 Répondez aux questions suivantes :**

	Oui	Non
Etes-vous allé-e à la dernière assemblée générale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous voté à la dernière assemblée générale (vote en ligne et procuration inclus) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous participé bénévolement à la préparation de l'AG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q15 Avez-vous lu les documents transmis à l'occasion de l'assemblée générale ?

- Oui
- Oui mais rapidement
- Non

---

Q16 Savez-vous ce qu'est un correspondant local chez Enercoop ?

- Oui
- Non

---

Q17 Êtes vous correspondant local ?

- Oui
- Non

---

*Display This Question:*

*If Êtes vous correspondant local ? = Oui*

Q18 S'il y en a une, quelle est la principale difficulté à laquelle vous êtes confronté en tant que correspondant local ?

---

---

Q19 Cochez parmi la liste ci-dessous les actions que vous avez réalisées **bénévolement** au moins une fois **lors des six derniers mois**.

- Lire des informations transmises par Enercoop
- Discuter de la coopérative avec des salariés d'Enercoop
- Discuter de la coopérative avec d'autres sociétaires
- Participer à une réunion organisée par Enercoop
- Participer à un événement où Enercoop est présente
- Parler d'Enercoop autour de moi
- Visiter mon espace sociétaire en ligne
- Aucune de ces actions

**Q20 Cochez parmi la liste ci-dessous les actions que vous avez réalisées bénévolement au moins une fois lors des six derniers mois.**

- Tenir un stand Enercoop lors d'un événement
- Pré-démarcher des structures professionnelles ou des particuliers pour qu'ils deviennent consommateurs
- Distribuer des tracts, affiches et plaquettes Enercoop dans des lieux et commerces
- Envoyer à Enercoop des articles de presse citant Enercoop
- Organiser une conférence ou solliciter des organisateurs de conférence pour présenter Enercoop
- Participer à une conférence comme conférencier
- Diffuser de l'information à propos d'Enercoop sur les réseaux sociaux
- Aucune de ces actions

---

**Q21 A quelle(s) formation(s) avez-vous déjà participé ?**

- Formation correspondants locaux
- Formation Dr Watt
- Aucune

---

**Q22 Dans le futur, quelles actions aimeriez-vous mener pour Enercoop ?**

*Vos réponses nous aideront à proposer des actions qui correspondent à vos attentes.*

- Diffuser de l'information à propos d'Enercoop sur les réseaux sociaux
- Participer à une réunion organisée par les salariés d'Enercoop
- Tenir un stand Enercoop lors d'un événement
- Pré-démarcher des structures professionnelles ou des particuliers pour qu'ils deviennent consommateurs
- Envoyer à Enercoop des articles de presse citant Enercoop
- Distribuer des tracts, affiches et plaquettes Enercoop dans des lieux et commerces
- Organiser des conférences ou solliciter des organisateurs de conférence pour présenter Enercoop
- Participer à une formation Dr Watt
- Participer à une formation "comment parler d'Enercoop" à distance
- Participer à la préparation de l'AG
- Participer à une réunion du CA d'Enercoop en tant qu'observateur
- Organiser l'intervention d'un salarié Enercoop dans mon entreprise/association
- Organiser ou participer à une réunion de sociétaires sur mon territoire
- Envoyer un mail à des organisations que je fréquente pour leur présenter Enercoop (associations, mutuelles, entreprises, etc)
- Participer à une réunion pré-AG proche de chez moi pour mieux comprendre sur quoi je vote
- Aucune de ces actions

---

**Q21 Avez-vous déjà candidaté pour être membre du conseil d'administration ?**

- Oui
- Non

Q23 Avez-vous déjà été membre du conseil d'administration ?

- Oui
- Non

*Display This Question:*

*If Avez-vous déjà été membre du conseil d'administration ? = Oui*

Q24 Pendant combien de temps ?

---

### III. Que pensez-vous de la gouvernance ?

Q25 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	1-Pas du tout d'accord	2	3	4	5-Tout à fait d'accord
Le fonctionnement d'Enercoop est juste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gouvernance d'Enercoop fonctionne comme elle le devrait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enercoop devrait être radicalement restructurée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions prises à Enercoop servent le bien commun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du CA prennent de bonnes décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gouvernance de la coopérative est satisfaisante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Q26 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?**

	1 - Pas du tout d'accord	2	3	4	5 - Tout à fait d'accord
Il est difficile de s'informer sur Enercoop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est difficile de suivre les décisions du CA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est difficile de comprendre les résultats financiers de la coopérative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coopérative ne communique pas assez d'information aux sociétaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coopérative est transparente et partage toutes les informations pertinentes avec les sociétaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sociétaires sont suffisamment informés de ce qu'il se passe dans la coopérative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**Q27 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?**

	1-Pas du tout d'accord	2	3	4	5-Tout à fait d'accord
Aujourd'hui, le CA et la direction dirigent la coopérative à leur façon sans se préoccuper de l'avis des sociétaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si les sociétaires participent à la vie coopérative, ils peuvent influencer la gestion d'Enercoop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gouvernance d'Enercoop est démocratique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En tant que sociétaire, je peux influencer les décisions et le développement de la stratégie d'Enercoop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. Quelles relation entretenez-vous avec la coopérative ?

Q28 Dans quelle mesure avez-vous confiance en...

	1 - Pas du tout	2	3	4	5 - Tout à fait
Les membres du CA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sociétaires de la coopérative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le directeur d'Enercoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'équipe salariée d'Enercoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q29 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	1 - Pas du tout d'accord	2	3	4	5-Tout à fait d'accord
Je suis fier de faire partie de la coopérative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai beaucoup en commun avec les autres sociétaires de la coopérative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etre un sociétaire de la coopérative est un reflet important de ce que je suis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je ressens un lien avec les autres sociétaires de la coopérative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## V. Quel est votre rapport à l'écologie ?

Q30 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	1 - Pas du tout d'accord	2	3	4	5 - Tout à fait d'accord
Je me sens concerné-e par le réchauffement climatique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que les activités humaines sont une des causes principales du réchauffement climatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis le type de personne à me préoccuper de l'environnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je me considère comme un consommateur éco-responsable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je veux sentir que je contribue personnellement à la protection de l'environnement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ca me convient que ma famille ou mes amis me voient comme quelqu'un de concerné par l'environnement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI. Vous et votre ménage

Q31 Nombre d'adultes (18 ans et +) vivant généralement la semaine dans le ménage, vous compris :

---



**Q32 Nombre d'enfants (moins de 18 ans) vivant généralement la semaine dans le ménage :**

---

**Q33 Votre diplôme le plus élevé :**

- Aucun diplôme ou enseignement primaire
- Collège
- Bac
- Bac+2
- Bac + 3 (Licence)
- Bac + 5 (Master)
- Doctorat

**Q34 Avez vous une formation ou de l'expérience (professionnelle ou bénévole) dans un domaine d'activité lié à celui d'Enercoop ?**

- Oui
- Non

*Display This Question:*

*If Avez vous une formation ou de l'expérience (professionnelle ou bénévole) dans un domaine d'activi...  
= Oui*

**Q35 Précisez :**

---

**Q36 Dans quelle mesure vous sentez-vous compétent-e dans les domaines suivant ?**

	1 - Pas du tout compétent-e	2	3	4	5 - Tout à fait compétent-e
Les coopératives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le secteur de l'énergie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q37 Quel est votre situation professionnelle ?**

- Travail à temps plein
- Travail à temps partiel
- Travail avec plusieurs temps partiels
- Sans emploi
- Retraité
- Etudiant
- En incapacité de travail (maladie, handicap ou accident)
- Parent au foyer

*Display This Question:*

*If Quel est votre situation professionnelle ? = Travail à temps partiel*

*Or Quel est votre situation professionnelle ? = Travail à temps plein*

*Or Quel est votre situation professionnelle ? = Travail avec plusieurs temps partiels*

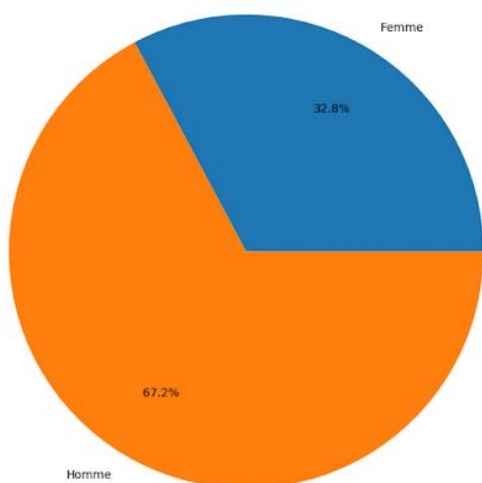
**Q38 Si vous avez une activité rémunérée, à quelle catégorie professionnelle appartenez-vous?**

- Profession libérale (médecin, avocat, notaire...)
- Commerçant, artisan ou autre indépendant
- Ouvrier
- Employé
- Employé supérieur, cadre
- Autre

**3. Annexes n°3 : mise en forme des résultats sous forme de graphiques**

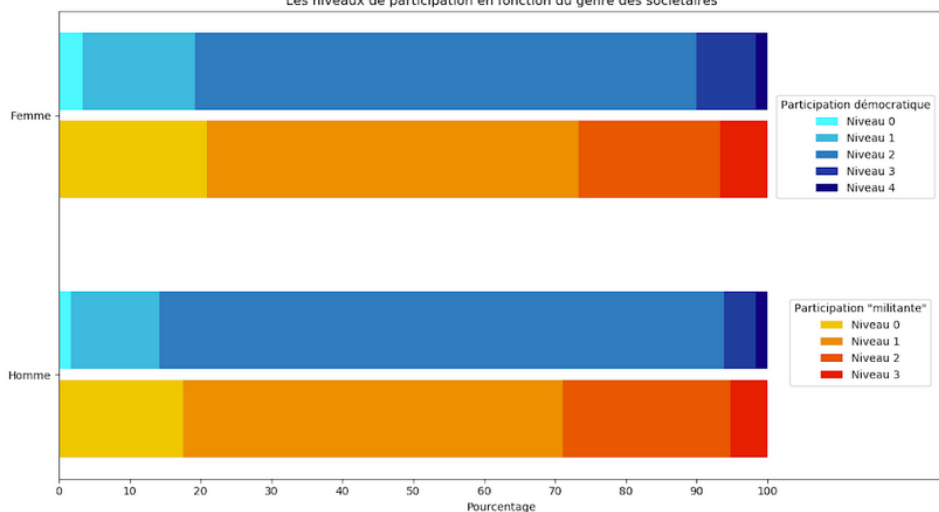
Annexe 3.1

Répartition des réponses en fonction du genre des sociétaires



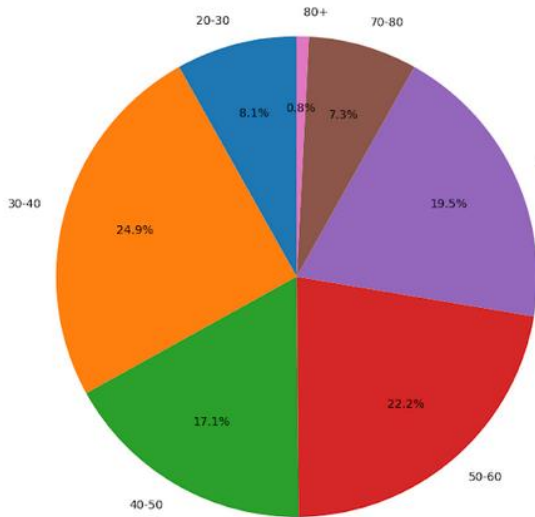
Annexe 3.2

Les niveaux de participation en fonction du genre des sociétaires



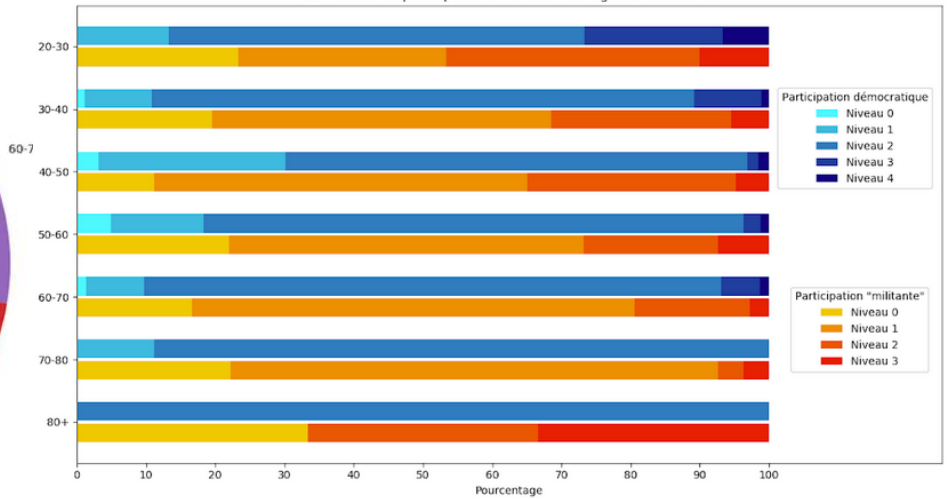
### Annexe 3.3

Répartition des réponses en fonction de l'âge des sociétaires



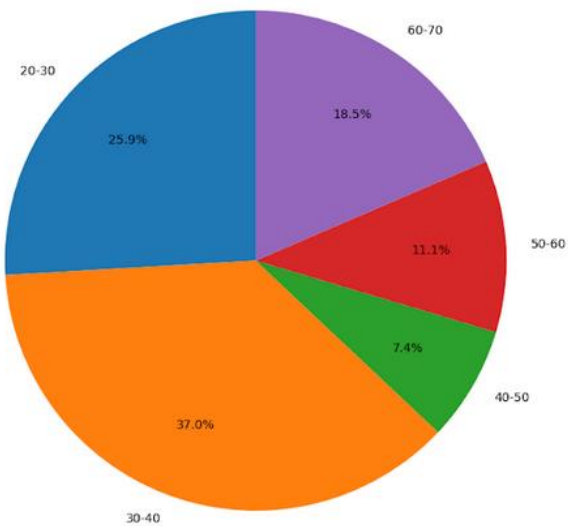
### Annexe 3.4

Les niveaux de participation en fonction de l'âge des sociétaires



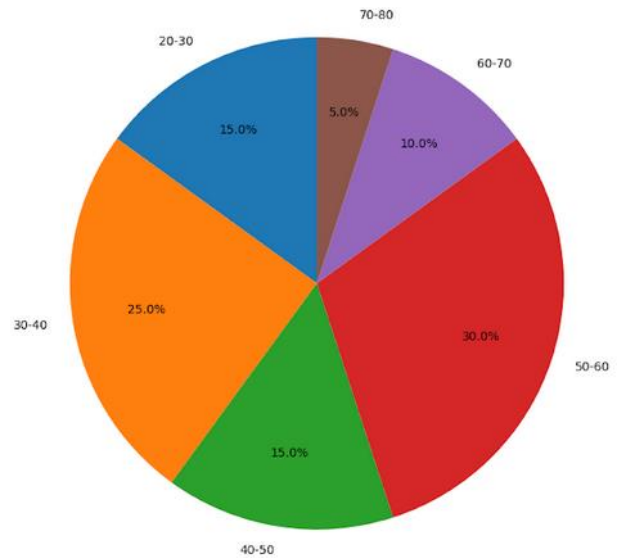
### Annexe 3.5

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



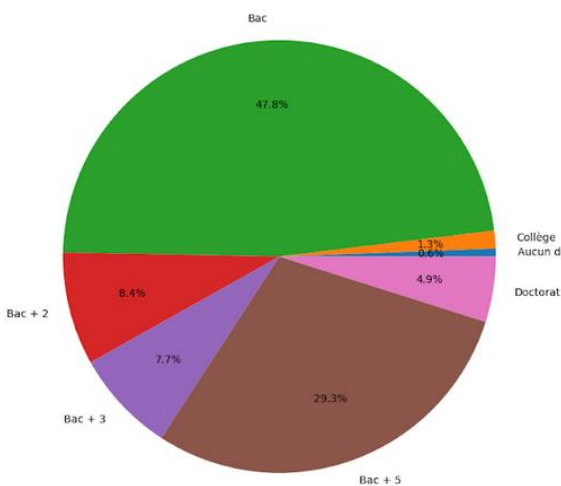
### Annexe 3.6

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



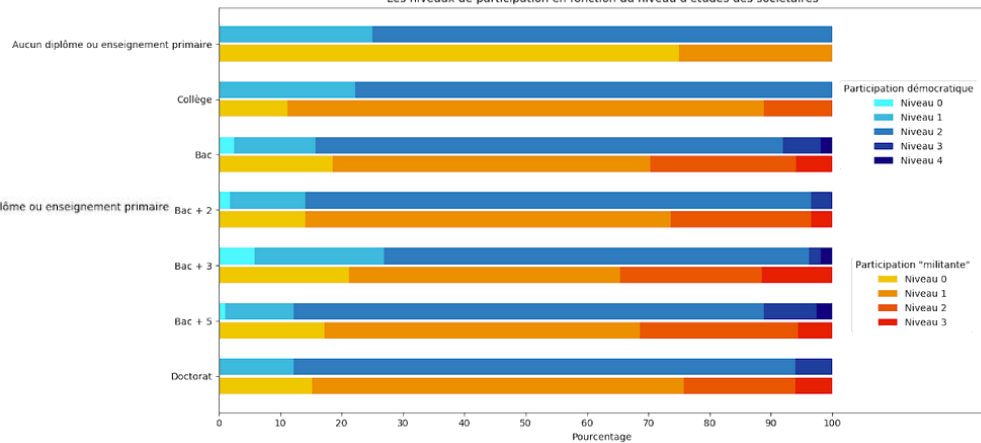
### Annexe 3.7

Répartition des réponses en fonction du niveau de diplôme des sociétaires



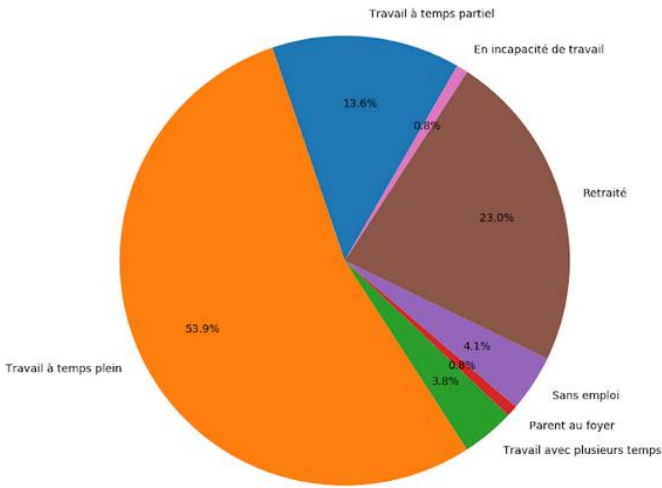
### Annexe 3.8

Les niveaux de participation en fonction du niveau d'études des sociétaires



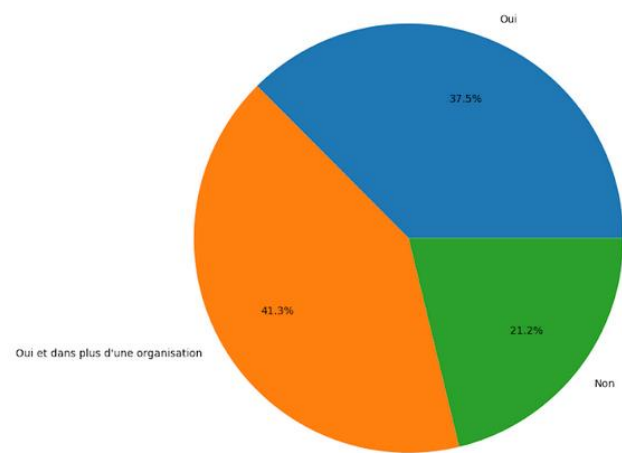
### Annexe 3.9

Répartition des réponses en fonction de la situation professionnelle des sociétaires



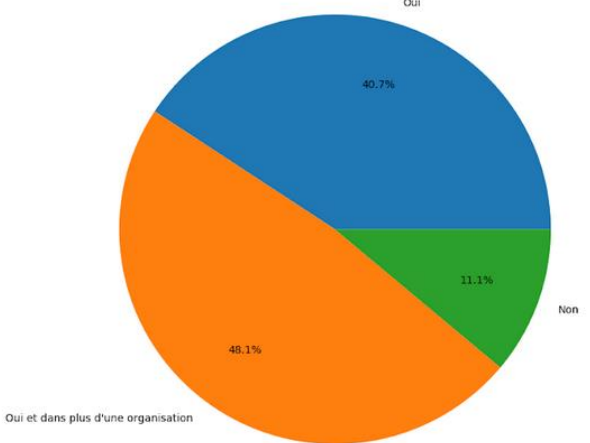
### Annexe 3.11

Répartition des réponses en fonction de l'investissement dans d'autres organisations des sociétaires



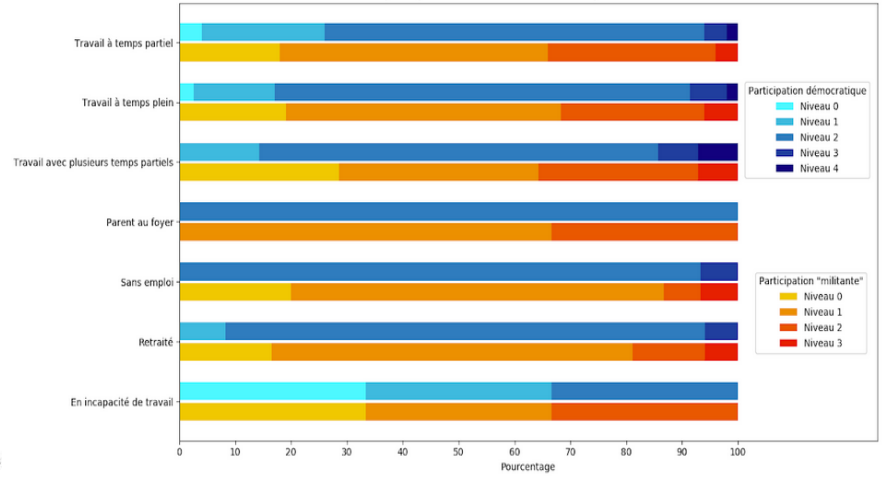
### Annexe 3.13

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



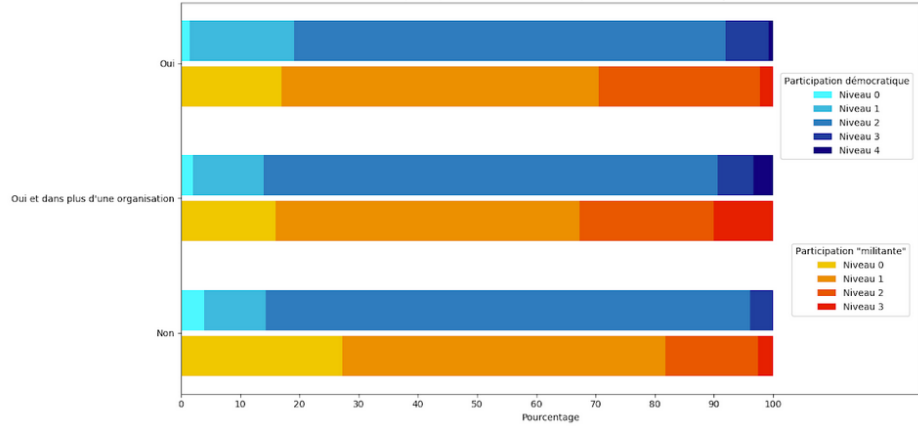
### Annexe 3.10

Les niveaux de participation en fonction de la situation professionnelle des sociétaires



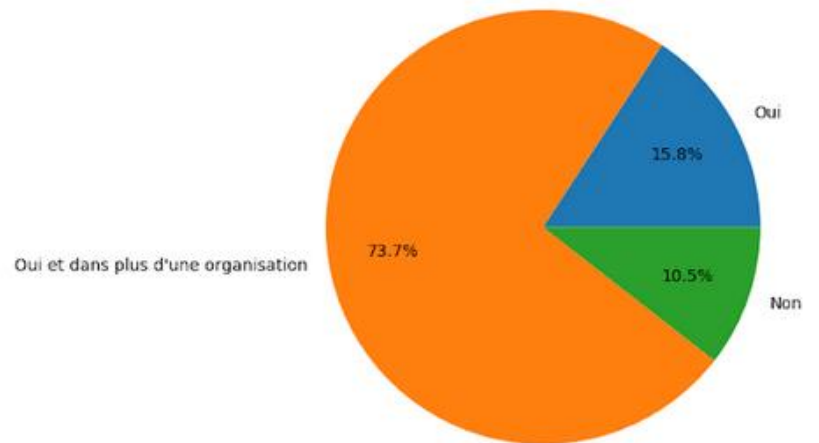
### Annexe 3.12

Les niveaux de participation en fonction de l'implication dans d'autres organisations

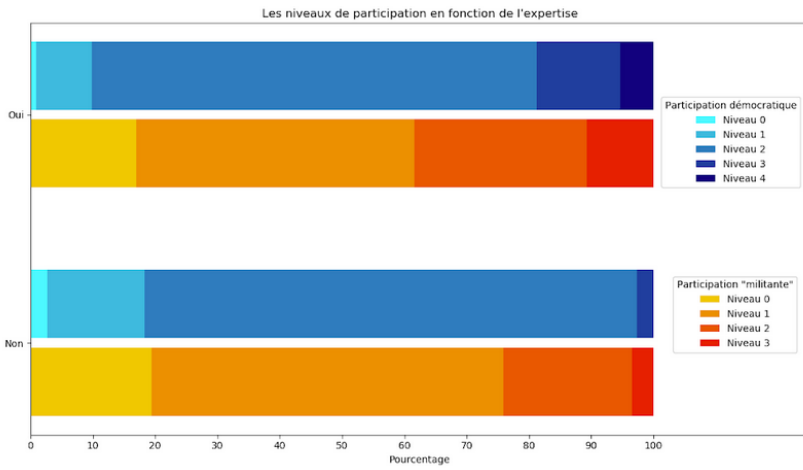


### Annexe 3.14

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)

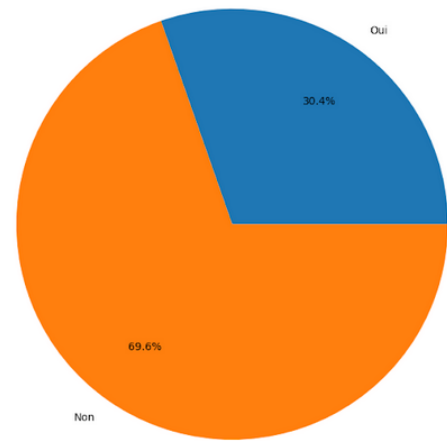


### Annexe 3.15



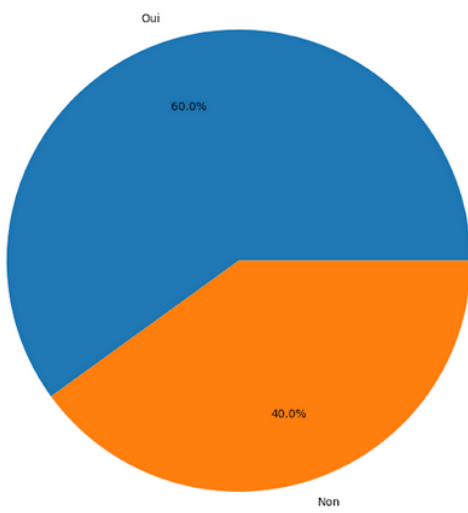
### Annexe 3.16

Répartition des réponses en fonction de l'expertise des sociétaires



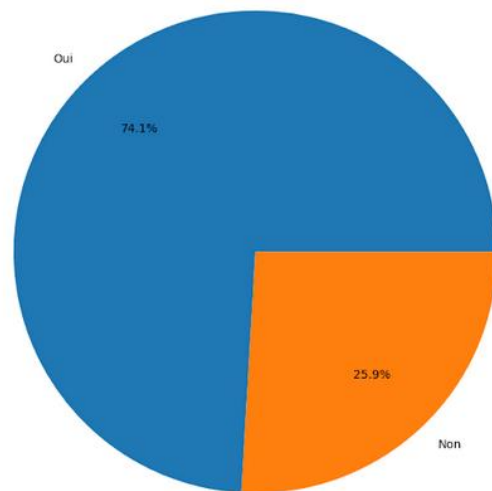
### Annexe 3.17

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



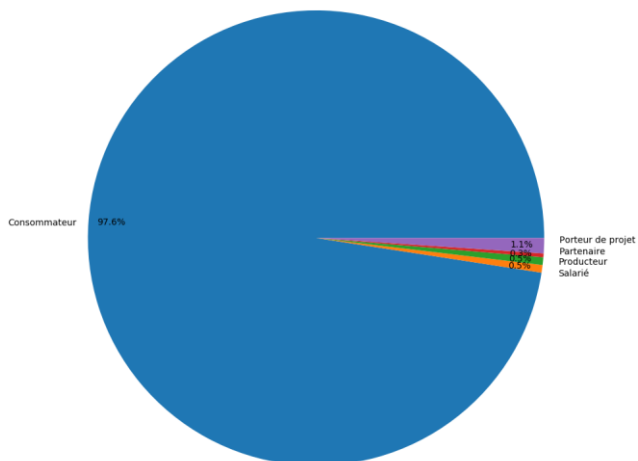
### Annexe 3.18

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



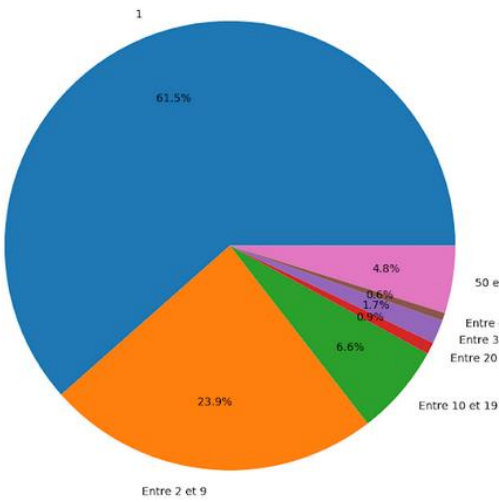
### Annexe 3.19

Répartition des réponses en fonction du collège d'appartenance des sociétaires



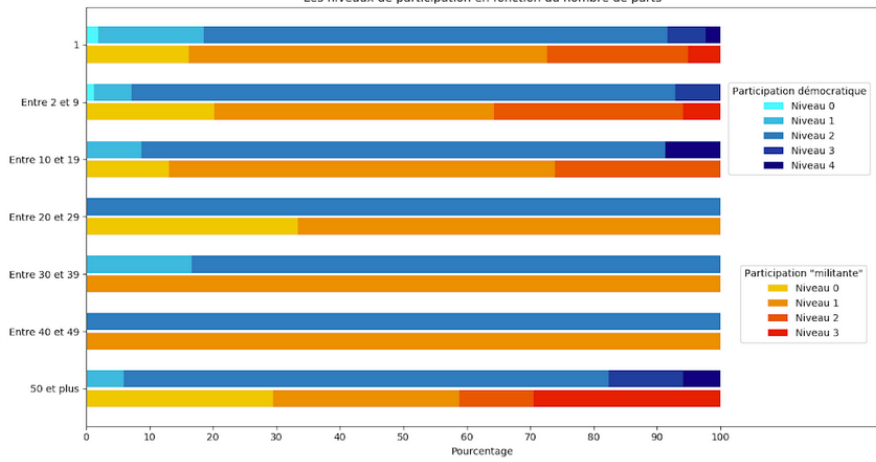
### Annexe 3.20

Répartition des réponses en fonction du nombre de parts sociales des sociétaires



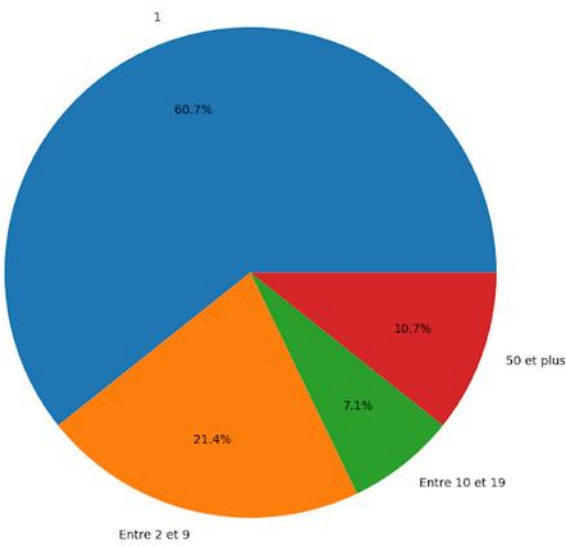
### Annexe 3.21

Les niveaux de participation en fonction du nombre de parts



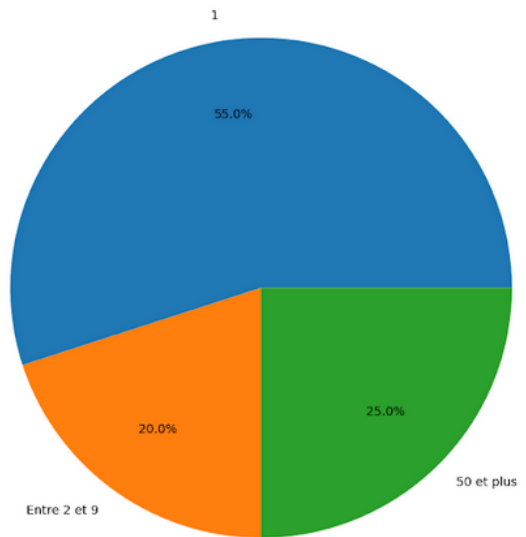
### Annexe 3.22

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



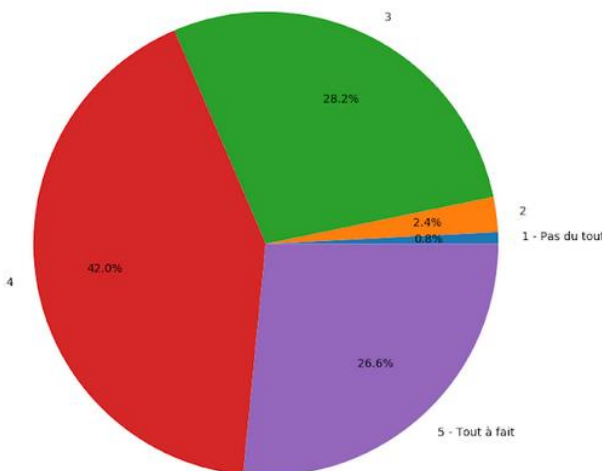
### Annexe 3.23

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



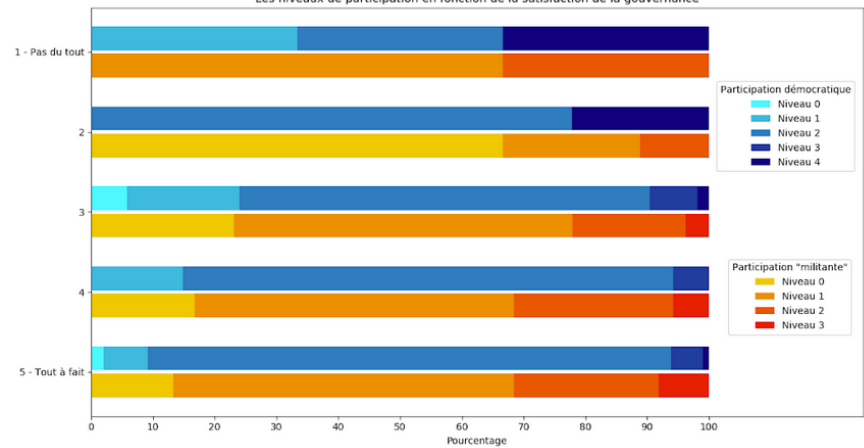
### Annexe 3.24

Répartition des réponses en fonction de la satisfaction de la gouvernance des sociétaires



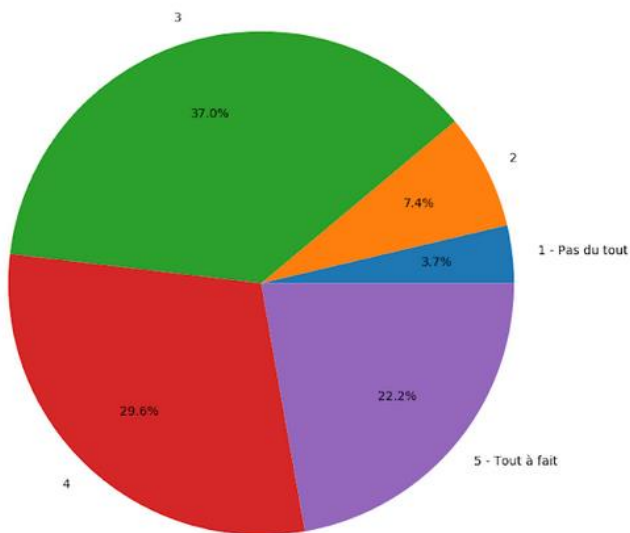
### Annexe 3.25

Les niveaux de participation en fonction de la satisfaction de la gouvernance



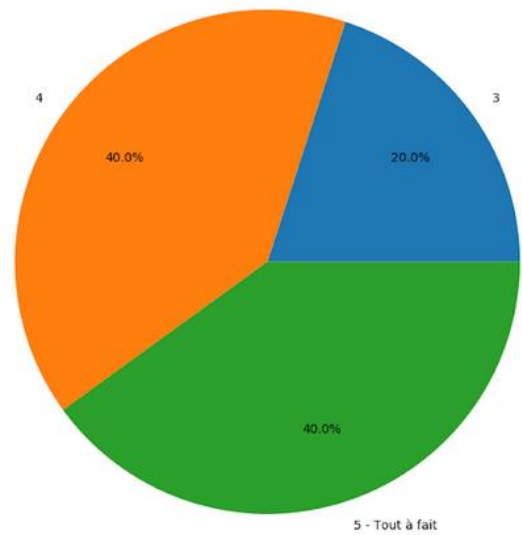
### Annexe 3.26

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



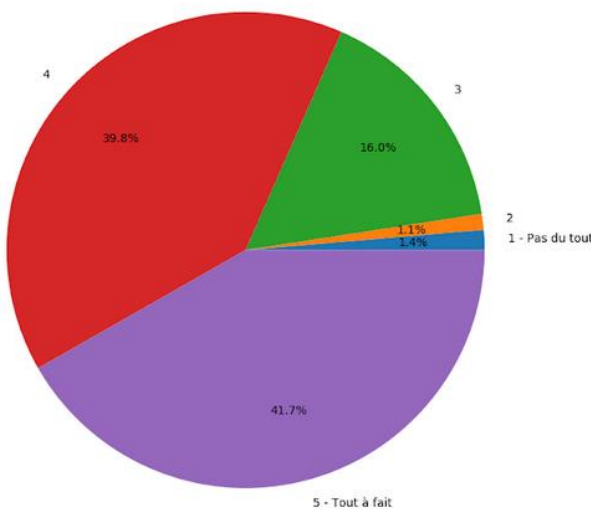
### Annexe 3.27

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveau 3 et 4)



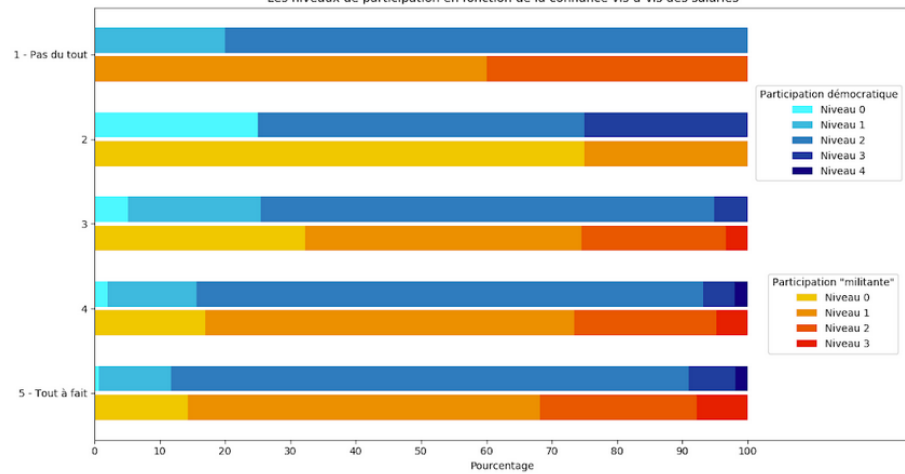
### Annexe 3.28

Répartition des réponses en fonction de la confiance envers l'équipe salariée des sociétaires



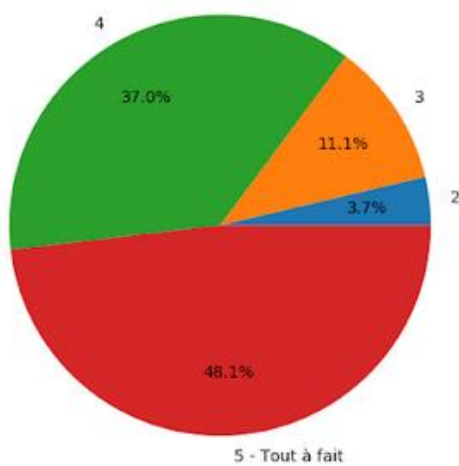
### Annexe 3.29

Les niveaux de participation en fonction de la confiance vis-à-vis des salariés



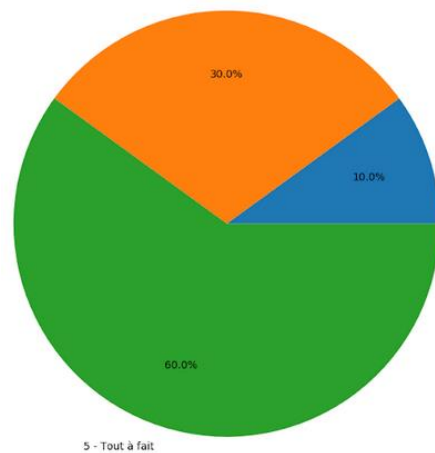
### Annexe 3.30

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



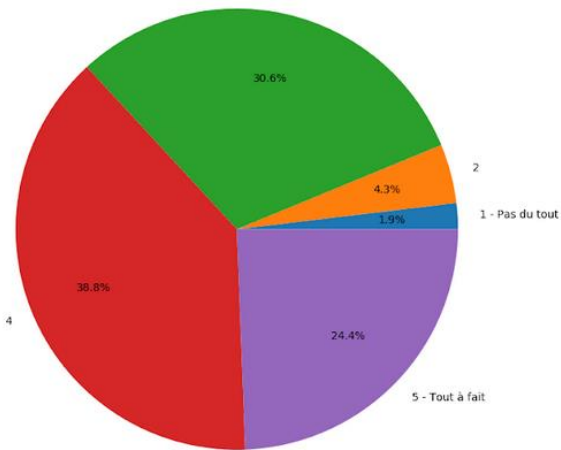
### Annexe 3.31

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



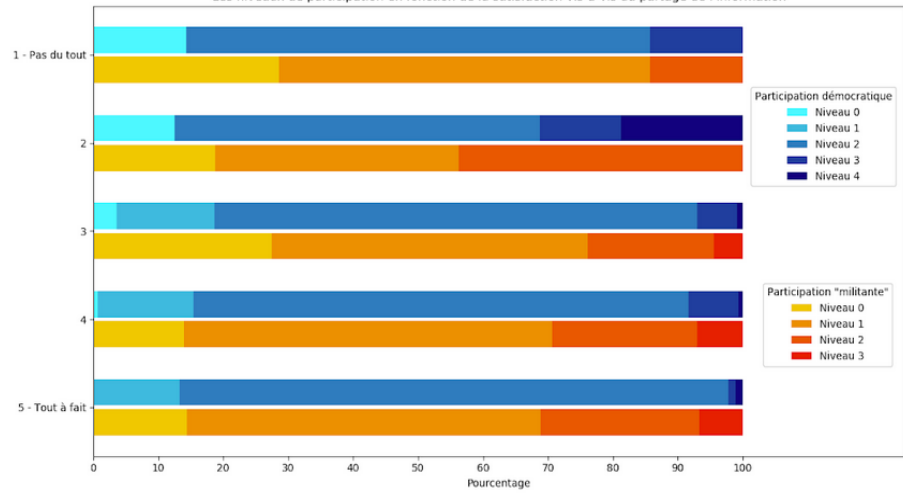
### Annexe 3.32

Répartition des réponses en fonction de la satisfaction vis à vis du partage d'information des sociétaires



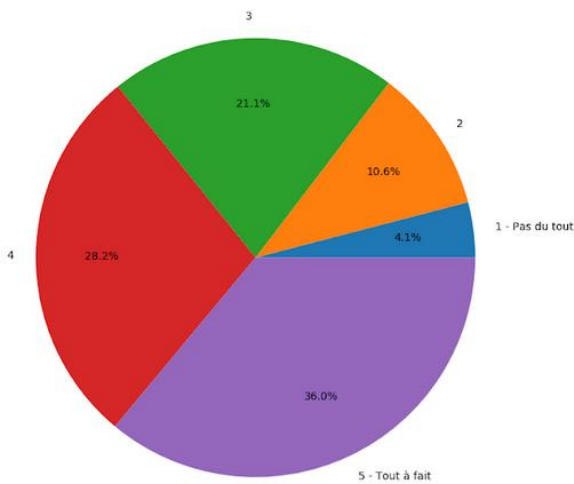
### Annexe 3.33

Les niveaux de participation en fonction de la satisfaction vis-à-vis du partage de l'information



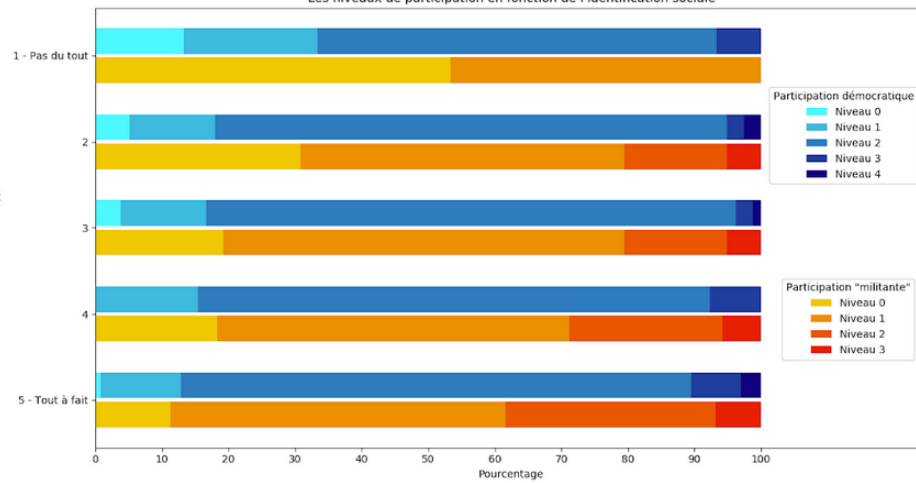
### Annexe 3.34

Répartition des réponses en fonction de l'identification sociale à la coopérative des sociétaires



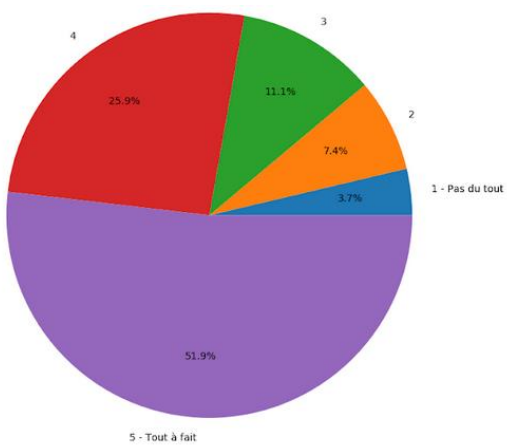
### Annexe 3.35

Les niveaux de participation en fonction de l'identification sociale

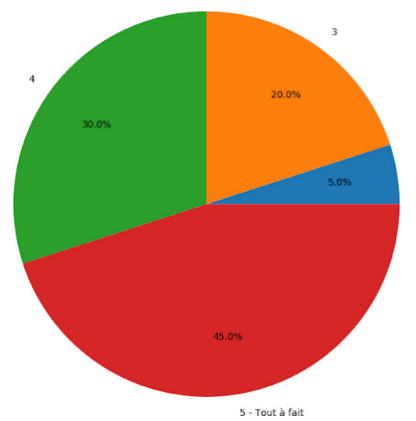


### Annexe 3.36

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



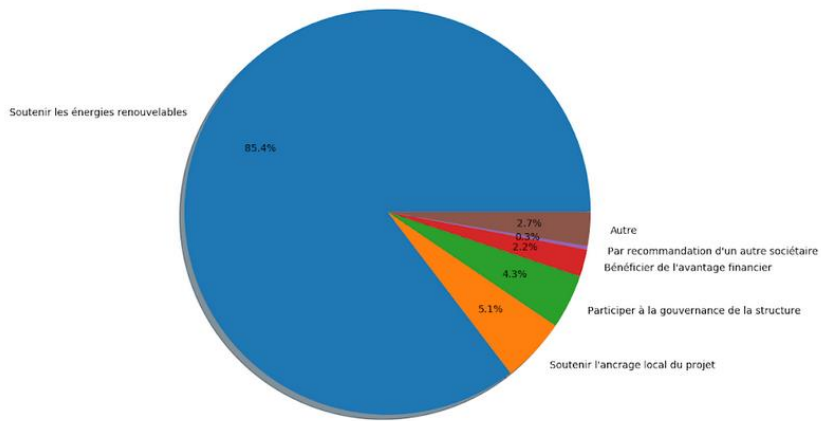
Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)





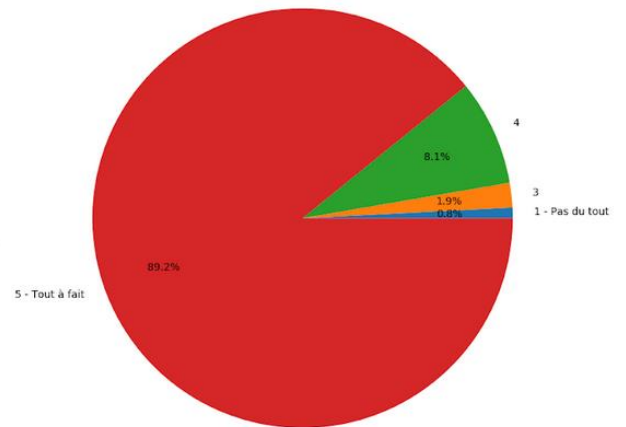
### Annexe 3.38

Répartition des réponses en fonction des motivations des sociétaires à acheter une part sociale



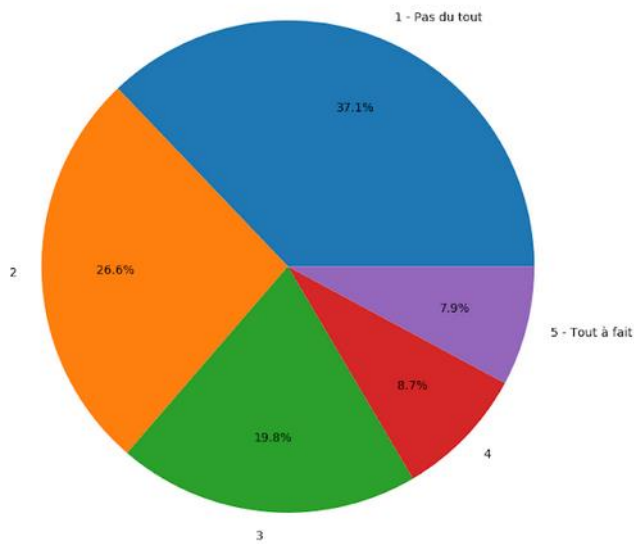
### Annexe 3.39

Répartition des réponses en fonction de la motivation à soutenir les énergies renouvelables des sociétaires



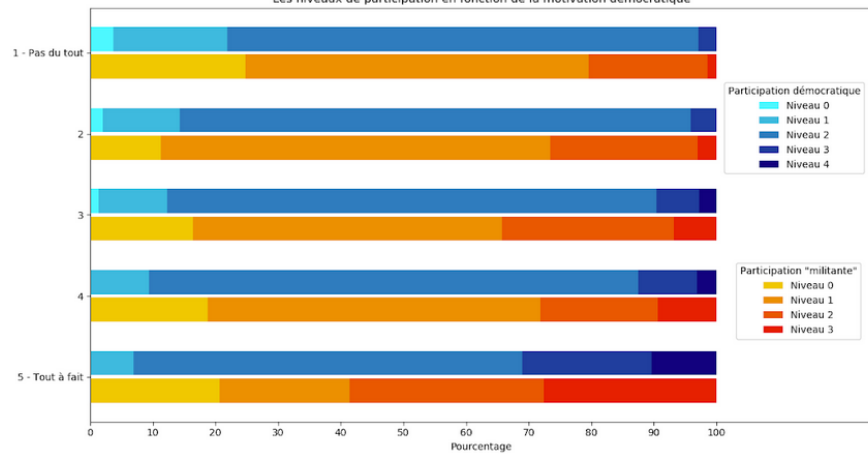
### Annexe 3.40

Répartition des réponses en fonction de la motivation à participer à la gouvernance des sociétaires



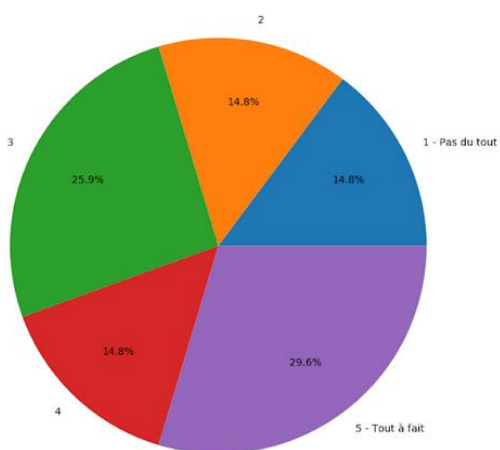
### Annexe 3.41

Les niveaux de participation en fonction de la motivation démocratique



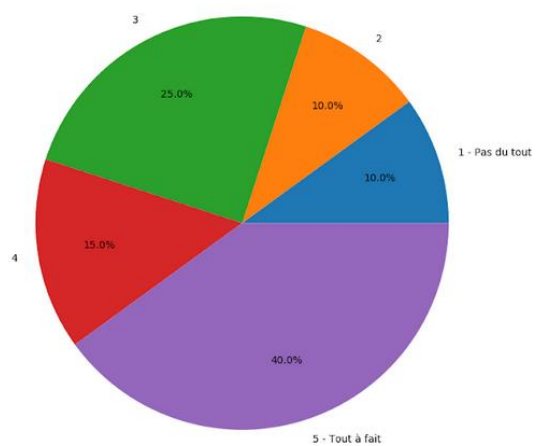
### Annexe 3.42

Réponses des plus impliqués de manière démocratique (niveaux 3 et 4)



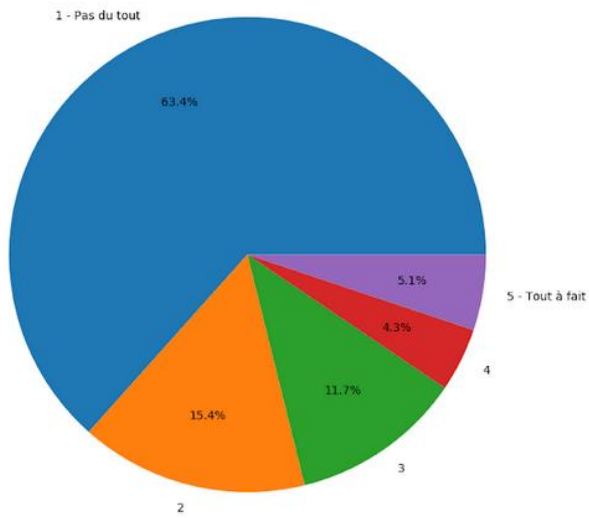
### Annexe 3.43

Réponses des plus impliqués de manière militante (niveau 3)



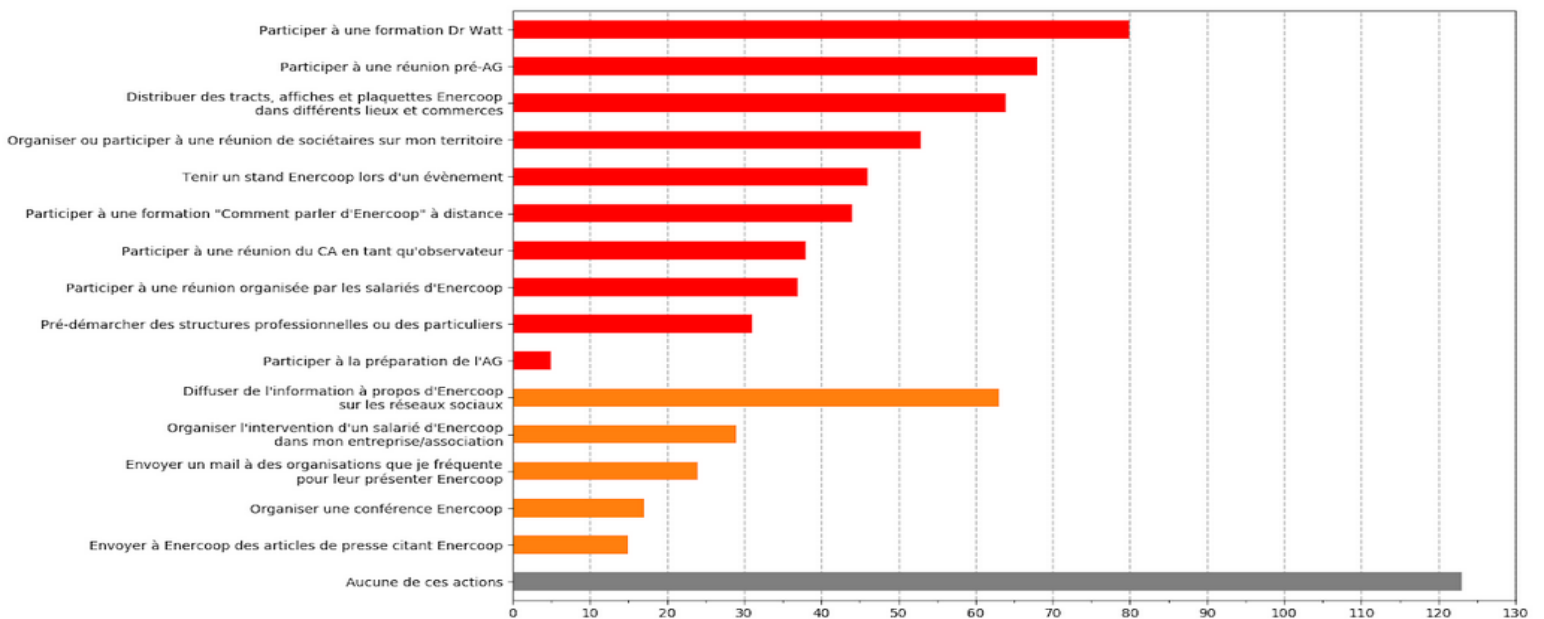
## Annexe 3.44

Répartition des réponses en fonction de la motivation à bénéficier d'un avantage financier des sociétaires en achetant une part sociale



## Annexe 3.45

Activités dans lesquelles les sociétaires seraient prêts à s'engager dans le futur



#### 4. Annexe n°4 : compte rendu du World Café « Faire vivre le multi-sociétariat en SCIC à Grenoble » (2018)

« Les enjeux du multi-sociétariat » travail en sous-groupes

##### ➤ Qu'attend-t-on du multi-sociétariat ? Qu'est-ce qu'un multi-sociétariat efficace ?

###### **Groupe 1 :**

Intérêts des sociétaires différents en interne et en externe :

-En Externe, l'objectif est le recrutement de nouveaux sociétaires par les membres de la Scic (clients multi horizons) -> Dynamique réseau, promotion services de la Scic

-En Interne, l'objectif est la compétence des sociétaires au service du développement de la coopérative -> Bonifier l'opérationnel, adapter l'offre aux besoins des sociétaires

###### **Groupe 2 :**

-Permet d'engager des personnes indirectement concernées avec une diversité des regards et de recul

-Permet de renforcer les personnes directement concernées (on est plus forts à plusieurs)

-Permet d'associer des personnes de statuts différents (privé / public)

-Permet de s'ouvrir à des compétences auxquelles, on ne s'attend pas et permet aux personnes de soutenir des causes

-Permet de gagner en légitimité

Défi du multi-sociétariat : faire converger chaque catégorie (avec sa propre vision), vers l'intérêt commun

###### **Groupe 3 :**

-Richesse et diversité des regards et compétences -> Prise de recul par rapport au projet d'entreprise et à la stratégie

-Implication des bénéficiaires qui permet une pertinence de l'offre de service et une viabilité économique par rapport aux clients « captifs »

-Equilibrage de la gouvernance et de l'implication des salariés -> Humanisation du management

-Décision collective par le vote, qui est pondérée selon les forces en présence -> réduit la dépendance aux individus

###### **Groupe 4 :**

- Ouverture d'esprit, vers les autres dans l'intérêt de la structure et pour l'intérêt général / Ambiguïté de l'implication des salariés -> double casquette salarié / sociétaire et enjeux d'intégration entre fondateurs et nouveaux associés / Augmenter les fonds propres

- Attentes des différentes catégories de sociétaires différentes

- Fluidité des prises de décisions -> intérêts divergents, nombre d'associés qui peut être important

► **Sur la base de votre expérience, quels sont les facteurs qui favorisent l'engagement des associés ?**

**Groupe 1 :**

- Donner les outils pour s'engager (kit de communication, formation des sociétaires ...) et immédiatement !
- Sentiment d'utilité et de reconnaissance de leur engagement
- Clarifier les attentes envers les sociétaires -> proposer des cadres d'engagement clairs et guider l'engagement
- Rendre accessible l'engagement : territorialisation, horaires ...
- Plus-value sociale de l'engagement : rencontre entre pairs ...
- Possibilité d'échanger : attentions, écoute, temps accordés aux sociétaires, communication
- Donner les moyens d'être vraiment partie-prenante : régularité, informations disponibles ...
- Donner la possibilité d'avoir des engagements différents : financiers, temps ...
- Bonne connaissance du projet coopératif -> le sens que ce projet a pour les sociétaires
- Donner envie : partager la vie d'équipe, favoriser la convivialité, faire la fête ...
- Possibilité de pouvoir s'engager à distance : vote à distance, outils de démultiplication sur les réseaux sociaux ...

**Groupe 2 :**

- La convivialité
- L'écoute, la connaissance de l'autre, météo des services
- Communiquer sur le projet, l'histoire de la structure
- L'innovation, la modernité de la structure, les enjeux, la co-construction d'une vision commune et l'évolution de cette vision sur un temps long
- Participation, animation, préparation de la vie démocratique
- Poser le cadre du sens
- Fidélité, symbole d'appartenance
- Sollicitation pour différents types de temps forts (groupes thématiques, ambassadeur, préparation des AG ...)
- Libérer du temps aux salariés pour animer des réflexions

**Groupe 3 :**

- La transparence, des informations « pédagogiques »
- Répondre à la question « quel est l'intérêt d'être associé » et « pourquoi s'impliquer »
- Investir et consacrer du temps pour l'animation du collectif

## ➤ Quels sont les freins à l'engagement des associés ?

### Groupe 1 :

- Ce n'est pas mon boulot
- Je voulais juste le service / Je n'ai pas choisi
- Qu'est-ce que ça m'apporte ?
- Je ne comprends pas, c'est flou
- On m'en demande trop / Je ne peux pas être partout / Je n'ai pas le temps
- Ça va me coûter cher
- Je me sens noyé dans la masse / Ça tourne très bien sans moi /
- Je voulais juste aider financièrement
- Je ne suis pas à la hauteur / J'ai peur de m'exposer / J'ai peur de m'engager
- On ne m'écoute jamais
- Ce n'est pas le bon moment

### Groupe 2 :

- Cadres des institutions et politiques, de leurs protocoles (manque convivialité)
- Emprise des fondateurs et « guerres de territoires », divergences politiques, image associée aux politiques
- Frustration après un engagement qui n'a pas débouché sur un « résultat »
- Manque de temps des associés de la coopérative
- Distance géographique ou autre (technique ...)
- Opacité, manque de partage de la « vision »
- Divergence trop forte des intérêts
- Manque de propositions de missions concrètes
- Complexité du projet, de l'organisation, de la gouvernance
- Manque d'accueil et de pédagogie avec les nouveaux sociétaires
- Manque de culture de l'engagement, du collectif
- Concurrence entre les lieux d'engagement
- Manque de réciprocité évidente pour le sociétaire entre ce qu'il apporte à la Scic et ce qu'il en retire
- Différence entre le multi-sociétariat et le coeur de l'activité de la Scic
- Salariés « la tête dans le guidon -> personne qui permette de prendre du recul

### Groupe 3 :

- Ne pas reconnaître les différents niveaux d'engagement
- Le montant de la part sociale
- Certains sociétaires ne se sentent pas légitimes (moins d'argent apporté au capital, moins d'ancienneté, de compétences, d'autonomie)
- Les fondateurs peuvent avoir du mal à transmettre le pouvoir -> peur que le sens se perde, risque de ne pas laisser de place aux arrivants
- Procrastination et réunionite pour rien -> fausse démocratie, on t'écoute, mais pas vraiment !
- Nombre d'associés qui peut donner le sentiment d'être un parmi tant d'autres
- Le temps et les moyens pas toujours là
- L'obligation d'être sociétaire ne favorise pas toujours l'engagement (ex : banques ...)
- Il n'est pas toujours compris que l'engagement n'est pas forcément que financier
- Manque d'infos sur le projet et les différentes manières de s'engager

### Groupe 4 :

- Moyens alloués
- Temps
- Compétences nécessaires
- Définition de la place de chacun -> cadre avec les règles de fonctionnement
- Outils / supports (quand distance géographique)
- Pédagogie : expliciter comment s'engager

### Conclusion : la balance paradoxale :

Prendre des décisions collectives des choix stratégiques de la Scic	Recueillir les questionnements individuels et les porter au collectif
Possibilité d'implication régulière	Possibilité d'implication ponctuelle
Possibilité de missions stratégiques	Possibilité de missions concrètes (en fonction des compétences et appétences de chacun)
Prendre en compte les intérêts collectifs	Prendre en compte les intérêts individuels