

Master 2 RH ESS – organisation et projets
Aix-Marseille Université

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'économie et de gestion

MASTER 2 RH ESS
Organisation et projets

Enercoop Provence-Alpes-Côte-d'Azur : l'épreuve du succès
Le projet coopératif à l'épreuve du changement d'échelle

Mémoire présenté et soutenu par

Violaine MAGNIEN

Directeur de mémoire

Thomas Guérin, administrateur Enercoop Paca

11 septembre 2017

Master 2 RH ESS – organisation et projets
Aix-Marseille Université

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'économie et de gestion

MASTER 2 RH ESS
Organisation et projets

Enercoop Provence-Alpes-Côte-d'Azur : l'épreuve du succès
Le projet coopératif à l'épreuve du changement d'échelle

Mémoire présenté et soutenu par

Violaine MAGNIEN

Directeur de mémoire

Thomas Guérin, administrateur Enercoop Paca

11 septembre 2017

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

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'équipe pédagogique et administrative du Master II RH ESS - Organisations et Projets pour leurs enseignements, leurs qualités pédagogiques et surtout humaines qui font de ce Master une formation pas comme les autres.

Nous voulons remercier notre tuteur, Thomas Guérin, pour son temps, sa patiente bienveillance et son enthousiasme toujours au rendez-vous; l'ensemble de l'équipe Enercoop Paca : Pierre, Marianne, Ludovic, Sophie, Agathe et Jérôme, et particulièrement Myriam et Virginie pour leur tutelle exigeante et constructive. Un remerciement tout spécial pour Cécile pour son indéfectible gentillesse et pour Elise, Laurent et Cyril, ces sociétaires et administrateur plus qu'actifs.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont bien voulu se prêter au jeu de l'interview : Claire Bonnet-Piron, Jocelyne Cousteau et Marie Brandt, femmes de tête et d'expériences, elles sont devenues source d'inspiration.

A ma mère et ma tante pour leurs corrections.

Enfin, à mon magnifique conjoint et mon adorable fille de m'avoir permis de faire quelque chose d'égoïste sans vous perdre pour autant.

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

INTRODUCTION

CONTEXTE

- La fourniture d'électricité en France : un ADN marchand
- Enercoop : projet d'intérêt général au cœur d'un système capitaliste
- Enercoop Paca, coopérative locale en croissance

THEORIE

- L'esprit coopératif
- *L'isomorphisme institutionnel*
- Le cycle de vie des coopératives
- L'animation de la vie coopérative : l'art de la traduction

METHODOLOGIE

- Temporalité de la collecte d'informations : composer entre commande professionnelle et calendrier de recherche
- La matière collectée

RESULTATS

- Indicateurs de risques d'*isomorphisme institutionnel* : Enercoop Paca réaffirme ses valeurs coopératives
- Le cycle de vie des coopératives : se projeter dans le futur
- Les étapes de la théorie de l'Acteur-réseau : un effort de contextualisation en cours

CONCLUSION

TABLE DES MATIERES

TABLE DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX

ANNEXES

PRÉAMBULE

Les propos, hypothèses et analyses contenus dans ce mémoire impliquent de tenir compte d'un facteur important : l'instabilité du choix stratégique relatif à la gouvernance du réseau Enercoop au moment de notre stage de 6 mois.

De janvier à début juillet 2017, nous avons vécu de nombreux revirements, bifurcations, départs, changements d'orientations. La situation du réseau décrite ici tient compte des dernières informations en notre possession au mois de mai 2017.

Nous savons que la situation est aujourd'hui stabilisée et nous en tiendrons compte dans notre conclusion.

INTRODUCTION

Comme toutes les formes d'organisations, l'entreprise est soumise à des éléments externes, vents contraires ou favorables qui, ajoutés à une stratégie volontariste interne, forme la vie du corps social qu'est l'entreprise.

Cette vie s'inscrit dans le temps. Jean Monnet par l'intermédiaire de Michel Adam (2012), nous en donne les 3 dimensions : Kronos la durée (la patience), Kairos l'instant (l'opportunité) et Aïoun, l'éternité cyclique (les saisons).

Ce processus, appliqué aux organisations de travail, éclaire l'analyse de situations entrepreneuriales prises à l'instant T, la photographie que l'on essaie de faire d'une structure pour comprendre, analyser et transformer son fonctionnement, le fameux diagnostic. Lorsque Kronos nous explique l'histoire, Kairos nous montre les choix stratégiques et Aïoun que les organisations répondent quasiment toutes au même cycle de vie corrélé à leur modèle économique et leur secteur d'activité.

La coopérative, en tant que modèle d'organisation, n'échappe pas au facteur temps. Histoire, opportunité et cycle y sont des dimensions d'autant plus importantes que le choix coopératif est également traversé par un tension inhérente à son modèle : société commerciale, la coopérative

doit être rentable sur le plan économique tout en défendant une participation démocratique de ses membres.

Ces deux objectifs sont soumis à une temporalité différente. Le succès économique est associé à un espace-temps court, une rapidité d'exécution dans un monde toujours en mouvement où il faut savoir être réactif et se saisir des opportunités dans un contexte compétitif de concurrence.

Le succès politique du projet, la participation de chaque partie-prenante et l'organisation de cette participation, le partenariat, au contraire, prennent du temps. Cela nécessite la durée nécessaire au consensus, le partage des choix stratégiques et leur mise en débat.

C'est cette dimension démocratique, autour du concept "une personne = une voix", qui compose la vie coopérative.

La temporalité du volet politique, déjà étiré dans les coopératives classiques, se trouve démultipliée dans sa durée au sein des coopératives multisociétaires comme les SCIC, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif.

Le réseau inter-coopératif de SCIC que forme le projet Enercoop, fournisseur d'électricité 100% renouvelable et locale, ne déroge pas à la complexité d'un projet à plusieurs parties-prenantes.

Enercoop semble vivre aujourd'hui un moment charnière de son histoire. Fort d'une excellente croissance économique, riche d'un capital social conséquent apporté majoritairement par des sociétaires militants, le projet s'apprête à changer d'échelle et à dépasser ce premier cercle de convaincus pour toucher un plus large public et offrir de nouveaux services.

Cette phase de croissance est connue de la littérature scientifique pour être celle de tous les dangers pour le volet politique du projet coopératif. Lors de la phase de développement et d'investissement, les risques pris sont vécus intensément par les porteurs de la stratégie et les contre-pouvoirs et autres contradicteurs sont mal venus. La vie démocratique de la structure entre alors, à l'inverse de la vie économique et financière, dans une phase de récession.

Au même instant le réseau des 10 coopératives essaimé durant les 12 années de vie du projet, doit choisir un nouveau mode d'organisation. L'actuel fonctionnement n'étant que l'incrémentation de réactions suite à la fulgurante croissance du projet, il faut décider la conservation d'un modèle participatif pour les coopératives régionales, aujourd'hui apporteurs d'affaires pour le siège parisien; ou bien l'aplanissement du modèle avec un renforcement du projet régionaliste. Les

tensions entre les équipes parisiennes et celles des régions sont palpables, symptôme de cette bifurcation à prendre.

La coopérative régionale Enercoop Provence-Alpes-Côte-d'Azur vit aussi une croissance à deux chiffres et voit son impact sur le territoire s'étendre quotidiennement. Mais ce changement d'échelle menace-t-il pour autant son projet coopératif, la vitalité du réseau entre les parties prenantes ? Dans une période de grande incertitude vis-à-vis des choix de gouvernance du réseau et plus globalement de la sphère économique, la tentation du repli et de l'imitation du modèle dominant, l'entreprise privée lucrative, est grande. Quels indicateurs vont pouvoir nous informer sur la santé de la vie coopérative ? Comment Enercoop Paca peut-il préserver son projet coopératif tout en poursuivant une croissance économique nécessaire à sa pérennité ?

A travers la réalisation d'un sondage auprès des 1346 sociétaires d'Enercoop Paca et d'entretiens passés auprès de 14 salariés, administrateurs et sociétaires actifs, nous essayerons de montrer comment la petite coopérative régionale résiste, dans une phase critique pour elle-même et pour son réseau, à la tentation d'un mimétisme entrepreneurial et comment elle choisit d'investir le champ de la vie coopérative en s'appliquant le concept innovant d'*efficacité sociale et démocratique*¹, une réponse au principe d'efficacité classique qui induit une rapidité d'exécution, excluant *de facto* le temps du débat.

Dans un premier temps, nous présenterons un rapide panorama des Énergies Renouvelables (Enr), secteur soumis historiquement au diktat du marché pour ensuite montrer le projet Enercoop comme projet d'intérêt général au cœur d'un système capitaliste. Puis nous resserrons la focale sur la coopérative régionale Enercoop Paca et tenterons de prouver que la structure vit un changement d'échelle.

Dans une deuxième partie, nous invoquerons la théorie afin de construire trois modèles : un modèle sur les facteurs de risques d'*isomorphisme institutionnel* en s'inspirant du travail de Walter Powell et Paul DiMaggio; un autre sur le cycle de vie des coopératives afin de comprendre où se situe aujourd'hui Enercoop Paca et comment elle peut se projeter dans l'avenir. Pour se faire, nous utiliserons les travaux québécois des scientifiques Marie-Claire Malo, Martine Vézina et Luc

1 Cette expression est empruntée à Myriam Carbonare, Directrice Générale d'Enercoop Paca lors de son entretien.

Audebrand ; un dernier modèle pour comprendre où en est la vie coopérative et la formalisation du réseau d'agents qui la compose à travers la théorie de l'Acteur-Réseau de Michel Callon et Bruno Latour.

Dans une troisième partie, nous proposerons de présenter notre méthodologie et enfin dans une dernière partie, nous présenterons nos résultats construits à partir des modèles théoriques de la partie 2.

Enfin, nous attirons votre attention sur les annexes qui contiennent les résultats du sondage édités dans la cadre de la réalisation d'une note stratégique vie coopérative 2017, une commande de la structure et qui, si elle ne vient pas répondre directement à notre problématique mais se veut plutôt un outil opérationnel pour la coopérative, a largement nourri notre travail d'analyse.

Nous avons choisi, pour des questions de volume , de ne pas mettre la totalité de cette note dans les annexes. Elle reste à la disposition du jury, lors de la soutenance ou sur demande au préalable.

PARTIE 1 : CONTEXTE

1. La fourniture de l'électricité en France : un ADN marchand

Enercoop Paca est une société coopérative d'intérêt collectif incluse dans un projet inter-coopératif de réseau dont l'objectif est de fournir une électricité 100% renouvelable (verte), produite, distribuée localement et payée au "juste prix".

La fourniture d'électricité, bien de consommation pas tout à fait comme les autres, a vécu trois phases différentes depuis sa création à la fin du XIXème siècle.

Considérée à ses débuts comme un luxe facultatif, l'électricité s'impose en quelques décennies comme une révolution socio-économique majeure, une innovation portée par des entrepreneurs privés.

A. Petite histoire économique de l'électricité

L'énergie est au cœur de nos préoccupations, de nos besoins quotidiens. L'accès à l'énergie peut être considéré comme une problématique d'intérêt général tant elle concerne directement nos modes de vie. Il existe d'ailleurs, une législation relative au droit en matière d'accès à l'électricité, le législateur induisant ainsi ce type de bien comme *fondamental*².

Pour autant, son exploitation, très progressive en France, a tout de suite été proposée par des compagnies privées à partir des années 1880. De nombreuses sociétés de production et de commercialisation d'électricité se développent, anticipant l'immense marché en devenir à la fin du XIXème siècle.

L'urgence de l'après-guerre et la nécessité de développer économiquement le pays amène l'Etat à nationaliser l'électricité (loi du 8 avril 1946) où le monopole EDF succède à une mosaïque de 1300 concessionnaires privés. Seules subsistent environ 200 régies ou sociétés à capitaux publics qui couvrent 5 % du territoire.

Ce sont les lois dites de déréglementation européenne au début des années 2000 qui permettront un retour de la fourniture d'électricité sur le marché privé. L'électricité est produite par qui en a les

2 Ce terme est extrait du document consulté sur le net le 06/08/2017, http://www.sipperec.fr/fileadmin/templates/pdf/elctricicte/Guide_vos-droits-electricite-juin2013.pdf, Vos droits en matière d'accès à l'électricité publié par EDF en 2013

capacités au niveau européen, puis revendu sur un marché de gros à des fournisseurs qui revendront aux professionnels et aux particuliers.

EDF (devenu ENGIE), au préalable établissement public national à caractère industriel et commercial, devient société anonyme et entre en bourse. Seul l'acheminement de l'énergie reste la prérogative d'ERDF (devenu ENEDIS).

Les entreprises concurrentes pénètrent avec peine un marché encore très marqué par le sceau de la nationalisation mais progressent en proposant des prix attractifs.

Enercoop entre en scène en 2007 avec un projet ambitieux : remettre les problématiques énergétiques au cœur de l'intérêt général en proposant une production exclusivement verte mais aussi plus chère. Le projet prévoit de payer le producteur "au juste prix" en s'extrayant du marché spéculatif de l'achat-vente et une appropriation du sujet par les consommateurs eux-mêmes.

L'entreprise s'avère complexe dans un secteur fragilisé par, d'une part, la spéculation qui peut voir les prix s'envoler en période hivernale et, d'autre part, la complexité de prévoir autant de kilowattheures que les consommateurs vont consommer. Une complexité économique et technique de la fourniture , à laquelle n'échappent pas les énergies renouvelables.

B. Panorama des Enr

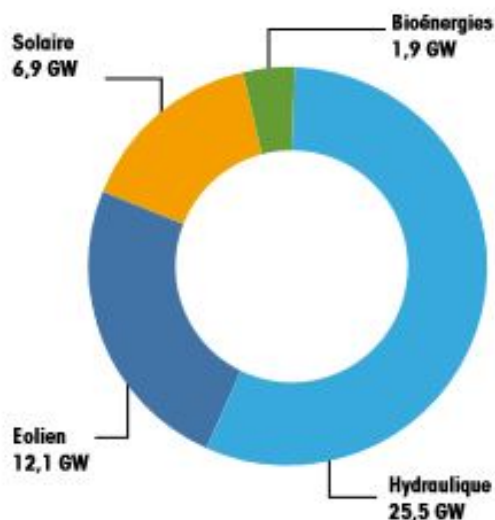
La France a investi historiquement dans l'énergie nucléaire, abandonnant dès les années 70, les énergies fossiles, tel le charbon ou les hydrocarbures. Le stockage problématique des déchets radioactifs, les polémiques autour de leur enfouissement, la vétusté des installations, les essais contre l'avis des populations locales et l'accident de Tchernobyl en 1986 (et celui de Fukushima plus récemment) poussent, depuis plus de 40 ans, des collectifs de militants à lutter contre ce modèle énergétique d'état.

Les énergies renouvelables

Les alternatives sont nombreuses. Le secteur des énergies renouvelables (Enr) se compose de différentes sources de production : hydraulique (premier type d'énergie renouvelable produite en France qui utilise la force de l'eau), éolienne (captation de l'énergie produite par les vents), photovoltaïque (captation de l'énergie solaire par l'intermédiaire de panneaux) et biomasse ou bioénergie (principe de méthanisation des déchets organiques verts et animaux). Celles-ci représentent les 4 sources principales de production d'électricité d'origine renouvelable en France.

Aujourd'hui, 18,8% de l'énergie consommée en France est renouvelable (RTE³, 2017).

Schéma n°1
Parc renouvelable
au 31 mars 2017



Source RTE, panorama de l'électricité renouvelable, mars 2017

● Le concept de Transition Énergétique

Il naît en Allemagne et en Autriche dans les années 80, puis infuse en France seulement à la fin des années 2000, dans un pays doublement marqué par le monopole EDF et le choix nucléaire.

C'est aujourd'hui un volet de la transition écologique reconnu et qui propose une modification structurelle profonde des modes de production et de consommation de l'énergie.

L'association négaWatt⁴ construit depuis 2003 des scénarii prospectifs sur la transition énergétique à 2050. Ceux-ci sont modifiés, améliorés au cours des années en tenant compte des changements de comportement des ménages, des avancées technologiques et scientifiques, de la législation. L'association base sa pensée sur 3 piliers pour remplacer progressivement les énergies nucléaire et

3 Réseau Transport Electricité est une filiale d'EDF qui gère l'acheminement de l'électricité Haute Tension. Elle possède également un site internet qui publie des analyses sur les consommations

4 <https://www.negawatt.org>

fossile : sobriété (réduire nos consommations), efficacité (avoir des bâtiments et des appareils performants) et développement d'un mix électrique (plusieurs sources d'Enr).

- **L'ouverture du marché de l'électricité**

La collusion entre le producteur unique d'électricité (EDF, aujourd'hui ENGIE), le réseau de distribution (ERDF aujourd'hui ENEDIS pour la moyenne et basse tension) et les moyens de production très majoritairement nucléaire ne favorisent pas le développement des Enr. En effet, il est important de rappeler que, quel qu'en soit la source (Enr, fossile ou nucléaire) l'énergie électrique transite par le réseau unique de distribution.

C'est la libéralisation du secteur en 2007 qui favorise une très lente modification de l'offre en permettant à de nouveaux prestataires d'entrer sur le marché avec d'autres moyens de production. Mais l'emprise du monopole reste forte dans les esprits et les Français s'intéressent très peu au fonctionnement de ce qui était alors considéré comme un quasi service public.

- **Le cadre législatif**

La même année, une première initiative politique va renforcer le processus de transition.

Le Grenelle de l'Environnement a le mérite, en 2007, de fédérer un certain nombre d'acteurs autour de l'urgence environnementale mais abandonne rapidement des mesures comme la Taxe Carbone. Le volet concernant les énergies reste pauvre. Les lobbies nucléaires veillent.

A la suite du Grenelle, un débat national décentralisé dans les régions est lancé le 24 janvier 2012, piloté par le Conseil national du débat sur la transition énergétique, pour aboutir à un projet de loi retravaillé depuis 2014 et une loi adoptée en juillet 2015 : C'est la loi pour la Transition Énergétique qui se donne pour objectifs la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction de 50 % de la consommation énergétique avant 2050, la réduction de 30 % de la consommation de combustible fossile à l'horizon 2030 et la diversification du mix électrique avec réduction de la part du nucléaire à 50 % à l'horizon 2025 au profit des énergies renouvelables.

● Un contexte technique et financier favorable à la croissance

Aujourd'hui, on compte une vingtaine de fournisseurs d'électricité sur le marché français dont 12 revendiquent avoir une offre "verte", c'est à dire issue des Enr.

En 2012, le secteur enregistrait déjà une croissance de 25%, de 14% en 2014⁵, c'est à dire une croissance dans les investissements financiers. En effet, la clef du succès du secteur des Enr réside, non pas dans son idéal de transition vertueuse pour un monde plus durable, mais dans sa rentabilité économique à moyen et long terme.

Le site internet Private Banking⁶, filiale d'investissement de la Société Générale, spécule de façon extrêmement optimiste sur l'investissement fait dans les filières solaire et éolien pour ses clients en recherche de placements lucratifs.

Le contexte de raréfaction des énergies fossiles et le risque que représente aujourd'hui le nucléaire poussent les investisseurs à s'intéresser à une source illimitée d'énergie et surtout gratuite (vent, soleil, eau), ce que Dominique Nora nomme L'Or Vert (L'Or Vert, 2009, Ed. Grasset). "C'est leur savoir-faire industriel et leur puissance marketing qui permettront aux « produits verts » de ne pas coûter plus cher que les autres, et aux biens et aux services décarbonisés de sortir de leur niche « bobo » pour conquérir le marché de masse." (L'Or Vert, 2009, p.350). Aujourd'hui, les avancées technologiques permettent également d'imaginer les possibilités d'amélioration continue de l'ingénierie au service de la baisse des coûts de fabrication et de l'amélioration de la production : un Eldorado.

Ce panorama démontre deux ingrédients fondamentaux propices à l'émergence d'une transformation de nos modes de consommation électrique : d'une part, un mouvement initial mené par des militants écologistes, puis une prise de conscience plus générale de l'urgence de la crise environnementale ; d'autre part, un marché (celui des enr) en pleine expansion qui suscite l'intérêt spéculatif des investisseurs : un exemple rare d'une convergence possible entre intérêt général et capitalisme.

5 Source RTE

6 https://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user_upload/SGPB_FRA/PDF/THEMA/Thema4/Le_potentiel_de_croissance_des_energies_renouvelables.pdf

Forts de ces deux ingrédients et de ce contexte de libéralisation du marché, de nombreux opérateurs proposent de fournir une électricité dite verte.

● **Les fournisseurs d'électricité verte en France**

Avant de proposer un tableau récapitulatif des acteurs de la fourniture d'électricité, il convient de comprendre le fonctionnement du mécanisme des garanties d'origine.

La garantie d'origine est un document électronique qui permet de prouver qu'une certaine quantité d'électricité est d'origine renouvelable ou produite par cogénération. Depuis mai 2013, les producteurs peuvent émettre ces garanties auprès de Powernext, en sa qualité de gestionnaire du Registre national des garanties d'origine de l'électricité en France. Ce dispositif original permet ensuite à des fournisseurs, indépendamment de leurs sources d'approvisionnement, de vendre des quantités d'électricité « vertes » à leurs clients.

La production et la garantie d'origine sont décorréelées. Il existe un marché propre des garanties d'origine et il n'est pas illégal d'une part d'acheter ces garanties "vertes" et de l'autre part de se fournir en électricité nucléaire. La traçabilité est donc perdue.

Les entreprises ne communiquent évidemment pas sur ce mécanisme. Il est donc compliqué d'affirmer ici que certains opérateurs utilisent ce principe en fournissant un autre type de produit que celui annoncé.

Tableau n°1 : comparatif des tarifs de fourniture d'électricité "verte"

Opérateur	Statut juridique	Prix du kwa
Mint Energie	SA nom de la société : Budget Telecom	0,1328€
Ilek	SAS	0.1329 €
Ekwateur	SA	0.1341 €
Lampiris	SAS	0, 1357€
Green Yellow Casino	SAS	0,1358€
Alterna	SAS	0,1363€
Alterna	SAS	0,1363€
Plum	SA nom de la société : Xelan	0,1423€
Engie (EDF)	SA	0.1426 €
Energie d'Ici	SA - Union des Producteurs Locaux d'Electricité d'Audry	0.1438 €

Direct Energie	SA	0.1443 €
Planète Oui	SAS	0,1466€
Energem	SAS	0.1466 €
SOwee	SAS	0.1466 €
Selia	SAS	0.1482 €
Enercoop	SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif	0.1683 €

On recense une quinzaine d'opérateurs proposant une offre renouvelable. Si le mécanisme des garanties d'origine ne permet pas d'être totalement sûr de l'identité réelle de l'offre, les entreprises de type Société Anonyme ou Société par Actions Simplifiées se différencient non pas par le prix compris dans une fourchette de 0,015€, mais par trois axes forts, plus ou moins présents dans chaque projet :

- une énergie produite localement et proximité entre consommateurs, entreprise et producteurs
- une dématérialisation numérique totale de la fourniture avec pour vocation la simplification
- des économies substantielles produites grâce aux économies d'énergie faites par les consommateurs et système d'incitation à maîtriser son énergie.

Les opérateurs apparaissent et disparaissent du marché de façon récurrente. Ce tableau n'est que la photographie d'un état où seuls les plus solides pérenniseront leur activité.

Enercoop reste le plus cher du marché du "vert" et est la seule entreprise ayant un statut coopératif. C'est l'élément le plus distinctif qu'il possède face à une concurrence qui travaille aussi sur le localisme tant au niveau de la production que de la consommation. Ilek, Engie (mais Engie peut proposer une véritable offre verte à bas coût car il possède historiquement de puissants moyens de production hydro-électriques) Lampiris (racheté récemment par Total) et Direct Energie restent les concurrents les plus sérieux pour la coopérative.

La fourniture d'électricité, nous l'avons vu, est fortement impliquée dans une économie marchande. La fourniture d'électricité renouvelable répond à la mécanique spéculative et concurrentielle. Que cela soit dans l'investissement financier dans les moyens de production, dans une législation qui favorise le libéralisme économique, dans l'ingénierie toujours plus performante des moyens de production "verts", Le secteur des énergies renouvelables bénéficie d'un contexte économique favorable à son développement.

En parallèle, le travail des militants écologistes, auquel il faut surtout ajouter les événements de Tchernobyl et Fukushima, une meilleure médiatisation des dernières catastrophes et des pronostics environnementaux pessimistes sur lesquels même les climato-sceptiques les plus convaincus ont du mal aujourd'hui à contre-argumenter, poussent la société à prendre en considération les externalités négatives produites par nos modes de vie occidentaux.

Cette rencontre entre *fait social* (Mauss, 1923) et opportunités techniques et économiques ouvre la possibilité d'une innovation sur les moyens de production et les modes de consommation.

Mais pourquoi ne pas aller plus loin en favorisant l'appropriation des questions énergétiques par ceux qui les vivent et consomment ? Le marché et la société trouvent dans des intérêts divergents, un intérêt commun à s'associer dans ce processus de transition.

Enercoop, lui, va plus loin en posant frontalement les deux questions de fond inhérentes à toute innovation : qui possède l'argent et qui possède le pouvoir ? La coopérative donne à l'innovation une dimension politique plus globale.

2. Enercoop : projet d'intérêt général au cœur d'un système capitaliste

Enercoop est un réseau composé historiquement d'une première coopérative "mère" basée à Paris qui a essaimé ensuite dans 9 régions, déconcentrant l'activité au plus près des territoires. Son projet d'intérêt général est fort : participer activement à la transition énergétique et redonner les clefs du pouvoir aux consommateurs par le biais d'un système coopératif.

Enercoop en quelques chiffres (*source : www.enercoop.fr/ le 06/08/2017*)



A. Un projet d'Intérêt Général

Le mouvement de la transition énergétique s'inscrit dans une dynamique plus globale appelée transition citoyenne. Elle se compose d'une volonté de transformation sociale dans les secteurs aussi variés que l'alimentation, la finance, l'habitat, l'énergie... Dans chacun de ces domaines, la réappropriation des modes de production par les citoyens est centrale car l'intérêt général, l'accès à une électricité produite de façon responsable et écologique, est prégnant.

Légalement, les services d'intérêt généraux (SIG) n'ont pas de statut juridique particulier au niveau européen. Mais ils sont considérés par les acteurs institutionnels (Commission, Conseil et Parlement Européen) comme des facteurs importants de cohésion économique et sociale.

Généralement, au cours de l'histoire, c'est l'Etat qui a porté l'intérêt général et ses services via les services publics de l'Education, de l'Eau, de la Culture ou encore de l'Energie. Aujourd'hui, les entreprises sociales, les ONG et les associations peuvent porter des SIG si l'Etat leur en reconnaît la capacité par un agrément.

L'intérêt général, selon certaines théories, englobe aussi le mode de gouvernance partagée. Cependant celui-ci n'est pas pris en compte par la loi ESS de 2014 mettant au même niveau coopératives et entreprises sociales privées lucratives tant que les deux structures poursuivent une finalité d'intérêt général. La manière d'y parvenir n'est pas prise en considération.

En tenant compte de ce dernier point, Enercoop propose un double service d'intérêt général : d'abord un accès à une énergie propre, respectueuse de notre patrimoine écologique; ensuite une gouvernance multi-partite favorisée par le format coopératif.

Ce double enjeu a été pensé dès la fondation du projet Enercoop des militants de la transition citoyenne.

B. Fondations militantes

La libéralisation du marché de l'énergie est déjà effective pour les professionnels quand un collectif d'acteurs issus des énergies renouvelables, d'associations citoyennes et de l'économie sociale et solidaire se réunissent en 2004 pour lancer une réflexion sur la fourniture d'une électricité plus respectueuse de l'environnement : Greenpeace, Biocoop, Hespul, le CLER, les Amis de la Terre et la Nef sont autant d'organisations qui se positionnent comme alternatives à un modèle capitaliste insatisfaisant, "un groupe militant" comme le qualifie l'étude de Audrey Bécuwe (2014)⁷.

En effet, les parties prenantes d'origine sont toutes engagées dans un projet de transition : Greenpeace est une ONG⁸ environnementale, Biocoop, un réseau de coopératives alimentaires, biologiques et locales. Hespul et le CLER sont deux associations pionnières dans la transition énergétique. Les Amis de la Terre est un réseau écologiste et la Nef, une coopérative financière, bientôt banque éthique. Toutes ces structures sont portées par une volonté de transformation sociale, de changement vers des modes de consommation plus raisonnés, portées par des militants acquis à la cause d'une transition globale, qualifiée citoyenne et qui englobe énergie, alimentation, système politique, financement et bien d'autres combats.

7 Audrey Bécuwe et al., "La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ?", *la Revue des Sciences de Gestion*- 2014/5 n°269-270, pages de 35 à 43

8 Organisation Non Gouvernementale

C'est une opportunité extérieure qui va amener ces acteurs à se réunir autour d'un premier groupe de travail dont la vocation sera de "*profiter du contexte d'ouverture du marché de l'électricité pour permettre la réappropriation du secteur de l'énergie par les citoyens*" (Bécuwe, 2014).

La première Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) née à Paris, porte aujourd'hui trois casquettes : celle "d'une maison mère" porteuse de la marque Enercoop et de l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement du projet (service informatique, traitement de la facturation, ressources humaines ...), celle de coopérative locale Ile-de-France et celle de coopérative relais pour les consommateurs issus des territoires où on ne trouve pas de coopératives locales.

C'est sur ces fondations militantes que se base le projet Enercoop.

C. Description du projet

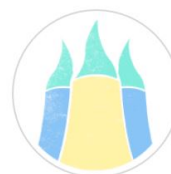
La volonté d'Enercoop est de proposer *une troisième voie* (Bécuwe, 2014), de forme privée mais d'intérêt général, en s'inspirant de modèles aboutis, présents dans différents pays d'Europe (par exemple Greenpeace Energie en Allemagne, EBM en Suisse).

Le projet de la coopérative se base sur un trépied décrit par la coopérative elle-même sur son site internet www.enercoop.fr⁹ : 3 objectifs, 3 solutions et les propositions d'actions concrètes correspondantes que nous nous proposons de retranscrire ici.

Objectif 1

Construire une alternative aux énergies polluantes

Aujourd'hui encore 75 % de l'électricité produite en France est d'origine nucléaire. Malgré la richesse en ressources renouvelables dont notre territoire bénéficie, la France a fait le choix d'une énergie dont nous sommes dépendants, qui est dangereuse, polluante et chère.



Les centrales nucléaires



Le charbon



Les gaz non conventionnels

9 <http://www.enercoop.fr/decouvrir-enercoop/notre-projet>

Solution 1

Une production d'énergie 100 % renouvelable

Le mouvement de l'eau, le vent, les rayons du soleil, la décomposition organique sont autant de sources d'énergie au potentiel inégalable. Inépuisables, elles présentent peu de risques pour l'environnement et sont faiblement émettrices de gaz à effet de serre. Chez Enercoop, nous construisons un modèle énergétique qui repose sur une consommation maîtrisée et responsable d'énergie renouvelable.



L'énergie hydraulique



L'énergie éolienne



Les panneaux photovoltaïques



La biomasse

Objectif 2

Limiter le gaspillage des ressources

Produire de l'électricité renouvelable n'est pas le seul levier pour agir en faveur de la transition énergétique : l'enjeu est aussi de réduire de manière notable notre consommation d'énergie. La France aborde en effet le XXI^e siècle dans un état d'ébriété énergétique.



L'incitation à la consommation



La centralisation du modèle énergétique

Solution 2

Consommer moins et autrement

Notre projet est de passer d'une logique de surconsommation d'électricité à grande échelle à une production modérée, à l'échelle locale, afin d'allier sobriété et efficacité énergétique.



Maîtriser sa consommation d'énergie



Produire et consommer localement

Objectif 3

Redonner les clés de l'énergie aux citoyens

L'opacité vis-à-vis des choix énergétiques du pays a conduit au désintérêt des citoyens et des collectivités pour la question, ainsi qu'à leur participation limitée dans la prise de



Un droit de regard plus grand

décision. Chez Enercoop, nous pensons que l'énergie est avant tout une affaire de citoyenneté.

Solution 3

Construire un nouveau modèle énergétique coopératif

Avec les coopératives, nous souhaitons créer un nouveau modèle de gouvernance sur la question de l'approvisionnement à l'énergie. Un modèle qui soit transparent, démocratique et ouvert à tous.



Redonner le pouvoir aux citoyens

Ces trois axes forment le projet d'ensemble d'Enercoop pour fournir à ses clients une électricité garantie renouvelable et produite localement à l'échelon régional.

Cette présentation, destinée au grand public, n'aborde pas le nécessaire objectif de la rentabilité économique assurée par un important pôle commercial. De plus, pour s'attaquer à la fourniture d'électricité, il faut pouvoir s'armer d'un back office conséquent, d'une équipe pluridisciplinaire capable de parer aux problématiques techniques, juridiques, réglementaires et à la gestion de données que représentent la production, le transport, l'équilibrage¹⁰ et la fourniture d'électricité.

10 L'équilibrage consiste en la capacité de faire correspondre à un instant T la production et la demande d'électricité.

La lecture de l'organigramme 2016 nous permet d'enrichir cette présentation. On retrouvera sur le schéma les pôles présentés sur le site internet de la coopérative comme fondamentaux : le pôle énergie (appelé également pôle production et approvisionnement) et le pôle coopération. Le pôle maîtrise de l'énergie correspondant à l'objectif 2 existe dans les coopératives régionales sous différentes formes. Il ne trouve d'intérêt que dans une proximité avec le territoire afin de sensibiliser et former les publics. C'est la raison pour laquelle il n'est pas développé en tant que pôle au "siège". C'est en tout cas, l'hypothèse que nous formulons pour expliquer l'objectif affiché et l'absence de pôle connexe dans l'organigramme ci-dessous.

En s'appuyant sur la documentation grand public et sur le document interne qu'est l'organigramme, on peut présenter le projet en trois sous-projets.

<u>PROJET ÉCONOMIQUE :</u> VIABILITÉ ET RENTABILITÉ	<u>PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL :</u> LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE	<u>PROJET POLITIQUE :</u> GOUVERNANCE PARTAGÉE ET PARTICIPATION
<p>pôle clients garantit le service et la fidélisation</p> <p>pôle énergie permet de proposer le service</p> <p>pôle gestion permet de sécuriser l'activité et de la projeter dans le temps</p> <p>pôle numérique garantit la gestion et la traçabilité des données dans une dimension temporelle et pratique</p> <p>pôle coordination donne les tendances stratégiques sur les investissements financiers en accord avec le réseau</p>	<p>il infuse dans l'ensemble des pôles.</p> <p>On y ajoutera le pôle maîtrise de l'énergie</p>	<p>pôle coopération garantit le modèle de l'essaimage et la duplication au local, favorise la prise en main du projet par les sociétaires eux-mêmes</p> <p>pôle coordination donne les tendances sur le processus d'essaimage (développement et accompagnement, arrêt...)</p>

Enercoop repose sur un triple projet : économique avec un enjeu de rentabilité fort, écologique, avec une volonté de participer à la transition énergétique dans le changement sociétal qu'elle promet, enfin politique, avec une volonté de travailler à un fonctionnement démocratique, transparent, porté par les capitaux de ses coopérateurs.

Le choix coopératif répond à ce triple enjeu et la SCIC, la société coopérative d'intérêt collectif, répond à la fois à la nécessaire rentabilité économique, au projet d'intérêt général relocalisé au plus près des territoires et au projet politique de participation de ses membres.

● D. La SCIC, une réponse adaptée au triple projet d'Enercoop

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Enercoop voit le jour en 2005 et succède à l'association de préfiguration qui avait porté le projet en gestation.

Nous nous permettrons de citer l'excellent descriptif tiré de l'article de A. Becuwe, H. Chebbi et P. Pasquet, *La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ?* qui a le mérite de décrire de façon claire et synthétique cette forme juridique.

"Les SCIC ont été instituées par la loi du 17.07.2001 et ont pour objet la production et la fourniture de biens et de services présentant un caractère d'utilité sociale (F. Pécoup, 2003). Ce sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable (Dans le cas d'Enercoop, une SA) régies par le code du commerce. A ce titre, elles peuvent être en compétition avec des entreprises capitalistes sur un secteur marchand. L'originalité statutaire provient d'un multisociétariat, d'une utilité sociale, d'une non-lucrativité et enfin d'un principe démocratique.(...) La dernière caractéristique concerne le principe coopératif d'égalité "1 homme = 1 voix".

L'enjeu du projet économique d'intérêt général rejoint le concept d'utilité sociale qui permet de rallier la SCIC au secteur d'Économie Sociale et Solidaire. Pour **Jean Gadray**, théoricien de l'utilité sociale,

*"Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite [...] de contribuer à la **cohésion sociale** (notamment par la réduction des inégalités), à la **solidarité** (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la **sociabilité**, et à l'**amélioration des conditions collectives***

du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie."

La SCIC est une forme juridique à l'intersection du modèle associatif, entrepreneurial et coopératif comme le décrivent **Sandrine Emin** et **Gérôme Guibert** dans leur article intitulé *Mise en oeuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales*¹¹ (2009).

On retrouve ici le trépied du projet, preuve que le modèle SCIC est parfaitement adapté aux enjeux d'Enercoop

PROJET ÉCONOMIQUE → MODÈLE ENTREPRENEURIAL

→ La SCIC partage les principes des sociétés commerciales

PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL → MODÈLE ASSOCIATIF →

La SCIC est une société à lucrativité limitée et peut faire appel à des bénévoles et à la subvention au titre de l'Intérêt Général

PROJET POLITIQUE → MODÈLE COOPÉRATIF

La SCIC a pour règle décisionnelle un homme = une voix et détient des réserves impartageables

Le multisociétariat à Enercoop se décline en 6 catégories de parties-prenantes (PP) : les consommateurs, les producteurs, les collectivités, les partenaires (personnes morales), les salariés et les fondateurs-porteurs du projet d'origine.

Au-delà des enjeux éthiques que représente le projet démocratique de la SCIC dans sa dimension politique, c'est aussi un choix stratégique que de choisir la coopérative dans un monde économique fortement capitaliste : se protéger des marchés. Il en va de même pour le choix d'un modèle à parties prenantes multiples qui est aussi le moyen de se protéger contre toute tentative d'absorption par des groupes privés, l'ensemble du projet appartenant à une multitude de coopérateurs. L'un des fondateurs témoigne : "le statut SCIC a été choisi car nous ne sommes pas

11 Innovations 2009/2 (N)30), P.71-97. DOI 10.3917/inno 030.0071

naïfs : nous ne voulons pas qu'un investisseur extérieur puisse prendre le contrôle de l'entreprise : dans une coopérative, c'est une personne, une voix" (Bécuwe, 2014)

Nous le voyons bien, le projet Enercoop repose sur un trépied composé d'un projet économique, d'un projet d'intérêt général que représente la transition énergétique, et d'un projet politique.

La réplication du projet central en région à partir de 2009, va permettre d'asseoir d'avantage le modèle dont la force réside dans son implantation au plus près des territoires, dans son localisme.

Si le projet économique reste largement porté par le siège, la relation avec les sociétaires et l'animation du réseau local de parties-prenantes est, par nature, la prérogative des coopératives régionales.

● E. les coopératives régionales, délégataires du projet politique

Aujourd'hui Enercoop compte 10 SCIC régionales, toutes construites sur le même modèle : une association de préfiguration, puis une SCIC répondant à la même organisation statutaire que Paris. Cet essaimage du modèle répond à une procédure portée par le service essaimage dépendant du pôle coopération.

Mathieu Richard, ancien président du Conseil d'Administration d'Enercoop, explique dans son rapport moral sur son mandat 2013/2015 :

"Au cœur de notre projet, il y a l'affirmation de la démocratie et de la capacité des citoyens à maîtriser les enjeux énergétiques : cela passe par l'information sur ces questions mais aussi, en pratique, par la construction du réseau de coopératives et par l'organisation d'une participation plus active des sociétaires. "

En 2013, le réseau comportait déjà 6 coopératives Enercoop locales (EL) en plus de la structure historique. Leur création s'était faite selon des modalités différentes au cours du temps, et sans que leurs missions ou leurs relations avec le réseau soient toujours bien précisées, au-delà de contrats de marque et d'apport d'affaires.

Le site Enercoop démontre en 4 points l'intérêt d'un essaimage en région :

Pourquoi des coopératives régionales ?

Donner les clefs aux citoyens pour qu'ils soient au plus près des enjeux de leur territoire.

1. Être au plus près des consommateurs

Nos coopératives régionales sont d'abord des espaces de dialogue où chacun peut venir s'informer, échanger, discuter, et ainsi participer à la mise en œuvre de solutions énergétiques adaptées à leur territoire. C'est tout le sens de notre organisation en [SCIC](#), qui permet à chacun de devenir sociétaire et de décider de l'avenir énergétique de sa région.

2. Travailler avec les producteurs

Les coopératives accompagnent la transition énergétique de leur territoire en soutenant les projets citoyens de production. Elles nouent des contrats d'approvisionnement avec des producteurs de leur région, pour certains sociétaires de la coopérative, et rapprochent ainsi la production de la consommation.

3. Soutenir la maîtrise de l'énergie

Consommer mieux c'est aussi consommer moins. Les coopératives favorisent la mise en place de services de maîtrise de la consommation d'énergie et proposent aux différents acteurs de la région des solutions adaptées à leurs besoins.

4. Militer !

"C'est aussi au sein de nos coopératives à taille humaine que se réunissent les différents acteurs de la transition : sociétaires, producteurs, consommateurs, qui forment parfois une seule et même personne. Présents lors des grandes manifestations et rassemblements

Schéma n° 3 : Répartition géographique des 10 coopératives régionales



source www.enercoop.fr

comme Alternatiba, nos militants prennent part au débat sur les questions environnementales et portent le projet Enercoop."

La coopérative régionale devient l'outil de la partie localiste du projet Enercoop : un projet ancré dans le territoire par une structure locale, composée d'une petite équipe qui fait le lien avec des consommateurs et des producteurs agissant sur le même bassin de vie. La coopérative régionale capte les énergies du territoire via les relais militants et associatifs locaux pour faire grandir son projet de transition. Une fois passé dans le périmètre d'Enercoop le consommateur est pris en charge par le service facturation du siège.

C'est la coopérative locale qui capte clients et producteurs et anime une partie du projet politique. Ce dernier se décompose en deux parties : une gouvernance incluant les membres du Conseil d'Administration et les salariés, la part décisionnaire du projet au quotidien; la construction d'un réseau de partenaires à l'échelon régional, la participation des sociétaires à l'Assemblée Générale par le vote et aux différentes rencontres proposées par les coopératives locales sur les territoires. Si l'animation locale du sociétariat est, par nature, dévolue aux coopératives régionales, le mode de gouvernance partagée infuse dans l'ensemble du réseau.

F. le fonctionnement du réseau : la promesse de la régionalisation

- **Modèle juridique et économique du réseau**

Du point de vue juridique et économique, chaque coopérative est une SCIC indépendante des autres coopératives et de la SCIC pionnière. Les entreprises locales sont liées à Paris par un contrat d'apporteur d'affaires : elles revendent l'électricité collectée auprès de nouveaux producteurs ainsi que les nouveaux contrats de clients à la maison mère. Elle reçoit du siège un pourcentage sur les nouveaux contrats entrés.

Le local capte donc les nouveaux entrants pour le compte du siège qui traitera la donnée et fournira le service.

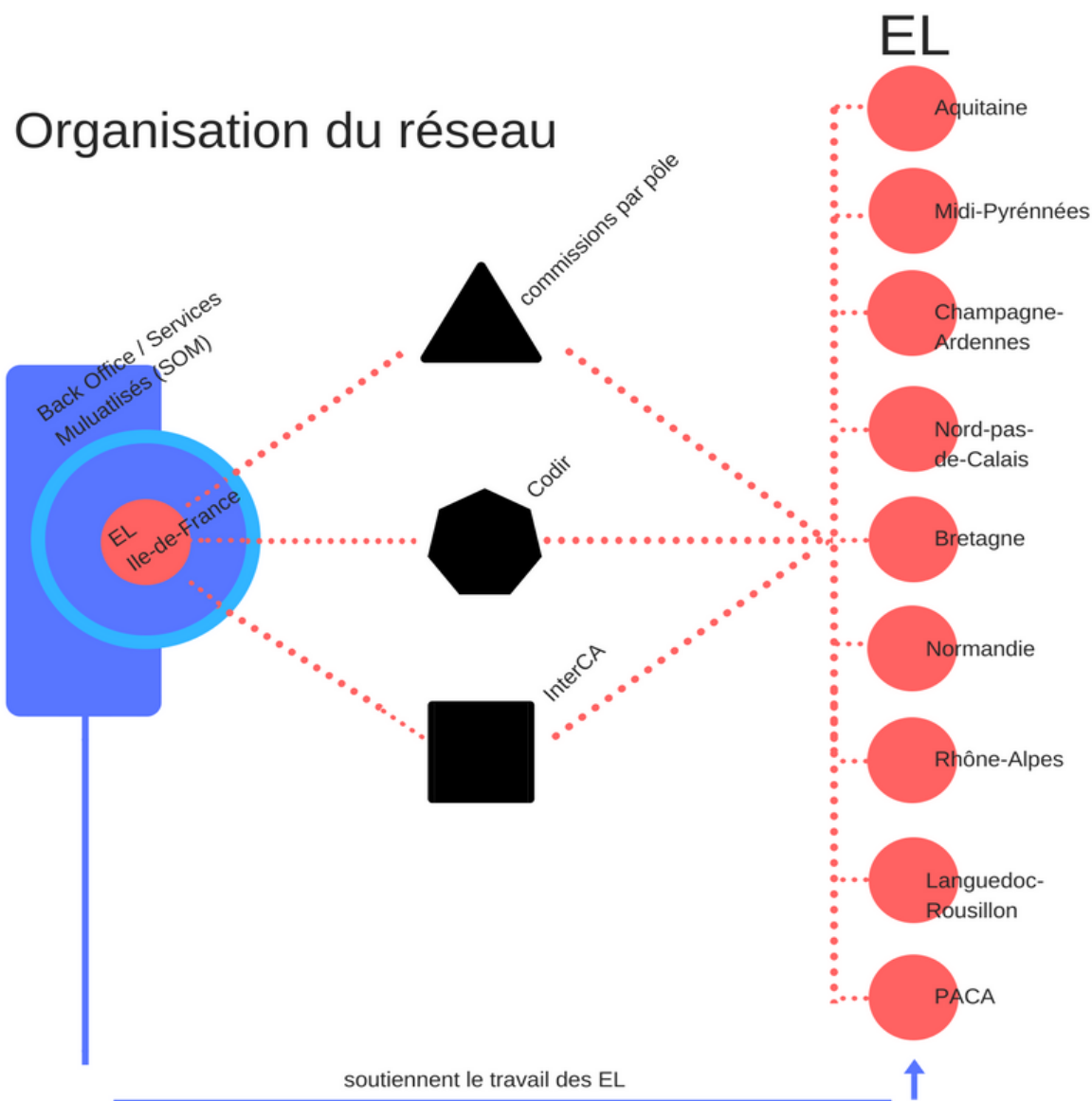
- **Gouvernance partagée**

Sur le site internet d'Enercoop, on peut lire à propos du réseau

Le modèle réseau doit être un levier pour :

- Porter et garantir le projet et les missions que se donne Enercoop et en déployer l'ensemble de ses dimensions
- Changer d'échelle pour renforcer l'impact et faire ensemble la preuve de la pertinence du modèle et du projet
- Être à l'image du projet politique et rechercher l'innovation dans les modèles de fonctionnement collectif

Schéma n°4 : Organisation du réseau



Le réseau des 10 coopératives (bientôt 11 avec celle de Pays-de-la-Loire) s'organise autour des métiers socles que l'on peut retrouver dans l'organigramme présenté précédemment : l'approvisionnement/production, la commercialisation, la communication et la vie coopérative. Du point de vue de la gouvernance du réseau, chaque pôle métier de chaque coopérative s'organise en commission. C'est à dire que les 10 représentants du pôle commercial, par exemple, se réuniront mensuellement à distance (via une conférence téléphonique) et une fois par an lors d'une rencontre physique.

Les directeurs / trices d'EL se retrouvent mensuellement lors de comités de direction appelés Codir.

Les présidents des CA de chaque EL se réunissent lors d'instances appelées InterCA.

Ainsi tous les organes, opérationnel, gestionnaire et politique sont maillés.

Mais la concentration du back office au niveau de l'EL Ile-de-France (pôle numérique, coordination, RH, gestion) pose problème ainsi que l'imbrication entre pôle de la coopérative régionale Ile-de-France et le back office. Cette situation rend vulnérable le projet de gouvernance partagée.

- **Un projet régionalisation qui tarde**

Le réseau et son mode d'organisation sont en pleine phase de transformation et suivent un processus de régionalisation qui tarde à advenir. L'enjeu est de finaliser la déconcentration en envoyant les SOM en région et en faisant de Paris, une EL comme les autres. La marque et les problématiques méta (juridique, lobbying ...) seraient portées par une autre structure, peut-être associative.

Mathieu Richard, ancien président, explique :

"L'apport de la régionalisation est incontestable : ce sont des laboratoires d'innovation dans les métiers d'Enercoop, et c'est là que bat le cœur de la vie coopérative. Mais en 2013, les EL n'avaient pas les moyens de leur développement (du fait d'un modèle économique déséquilibré) mettant en péril la promesse décentralisatrice du projet, et il devenait urgent de recréer du commun dans le réseau, c'est-à-dire de lutter contre le risque d'une perte du sentiment d'appartenance et d'une divergence dans l'appréhension des enjeux. "

Cyril Jarny, président d'Enercoop Paca renchérit lors d'un entretien :

"On est sur tous les fronts et les équipes chauffent. Le fait que nous avons des difficultés à trouver un consensus sur notre nouveau mode de gouvernance en ce moment est un risque pour nous. Il faut transformer ça et continuer à mobiliser tout le monde dans la bonne ambiance avec un modèle économique qui tient la route."

Le réseau vit une situation de blocage depuis plusieurs années sur la mise en place de la nouvelle gouvernance.

Ce blocage peut, peut-être, être analysé sous l'angle du paradoxe vécu par de nombreuses coopératives implantées au local mais agissant dans une économie de marché global.

- **L'ago-antagonisme¹² : marché versus local, une manière d'expliquer le blocage**

Le concept d'ago-antagonisme est développé dans l'article de Christophe Assens, *Entre territoire et marché, la stratégie bipolaire des coopératives agricoles* (2013) et s'adapte à la problématique d'Enercoop : vendre de l'électricité au plus grand nombre en défendant sa place sur un marché concurrentiel aux prix très compétitifs et rester dans une dimension locale tant sur les enjeux de production que dans la relation aux clients et aux sociétaires. Il y a donc, comme nous l'avons vu, *une dimension territoriale et une dimension de marché* même si Enercoop n'achète pas l'électricité sur le marché spéculatif du gros¹³. La dimension de marché vécue par Enercoop se situe surtout dans la concurrence mais aussi dans un modèle économique qui nécessite une croissance rapide de son activité (en nombre de clients et de facto en nombre de producteurs) si la coopérative veut trouver un équilibre financier à l'horizon 2020.

Il faut donc grossir, c'est une évidence. Mais "la recherche des effets de taille peut alors apparaître antagoniste avec la défense des effets de proximité." (Assens, 2013)

Marion Douroux, consultante qui accompagna Enercoop dans sa phase d'émergence témoigne :

12 L'ago-antagonisme, concept capté dans l'article de Christophe Assens *entre territoire et marché, la stratégie bipolaire des coopératives agricoles* (2013, revue française de gestion), est une expression reprise de Martinet (1990) et de Bernard-Weil (2002) et suggère la combinaison de plusieurs modes de développement, de pensée ou de stratégie, comportant des mécanismes de coordination et de contrôle qui d'ordinaire ne cohabitent pas.

13 En de rares occasions hivernales, lorsque que les besoins énergétiques semblent dépassés les estimations, Enercoop achète à une autre coopérative belge une énergie verte dont la traçabilité est garantie. Nous ignorons si cet achat se fait sur le marché ou hors marché.

"Il y a à Enercoop, des tiraillements sur ce que ça veut dire grandir. Il y a des choses qui n'ont pas envie d'être analysées. Il y a une tension entre le mouvement militant et l'entreprise, avec la bricole, la bidouille associée aux débuts. Pour être en mode entreprise il faut que le CA, les équipes fassent se recouper les deux dimensions du projet. En accompagnement, on avait des réflexions du type faut-il croître ? Alors que la question c'est est-ce qu'on a les ressources pour y arriver ? "

On comprend bien la difficulté, voire le paradoxe, dans lequel se situe la coopérative : Agir au local pour un projet politique démocratique et transparent tout en dépassant le premier cercle des militants convaincus pour toucher un public de consommateurs, de soutien et de partenaires plus large afin de rester dans la course.

L'entreprise doit se confronter au marché sur l'aspect vente mais sans participer au jeu spéculatif de l'achat d'électricité puisqu'elle tente de produire ses propres besoins. C'est le localisme de son projet, son volet politique qui la différencie d'une entreprise privée lucrative qui peut tout aussi poursuivre des objectifs environnementaux à la fois louables sur le plan des valeurs et rentables sur le plan financier.

Ce paradoxe est source de tensions, tensions issues ,d'une part d'un environnement extérieur agressif et de plus en plus mimétique sur le plan des valeurs coopératives, mais aussi tensions internes créées par de nouveaux recrutements d'experts issus du privé lucratif et qui promet un choc culturel à l'intérieur même du réseau.

G. Penser local dans un marché global, source de tension

- **Tensions internes : choc des cultures professionnelles**

Durant notre stage, nous avons été inscrite sur différentes listes de diffusion thématique propre au réseau, notamment la liste salariés. Trois départs ont été annoncés en 6 mois sur cette liste, certains salariés exprimant dans un mail adressé à l'ensemble du réseau leur désaccord sur la direction prise par la structure. Ceux-ci étaient tous issus, avant leur embauche à Enercoop, du secteur associatif.

Le réseau a été construit par des acteurs issus du monde associatif, des acteurs mus très fortement par la dimension des valeurs et des enjeux politiques de l'action.

Le développement du réseau et son changement d'échelle amènent de plus en plus de nouveaux recrutements de personnes fortes d'une expertise technique, formées dans le secteur privé.

Afin de traiter la question de l'introduction de l'expertise comme source de tension, nous proposons la lecture de trois documents :

- > un mail interne rédigé par le DG d'Enercoop sur le recrutement d'un nouveau collaborateur
- > un extrait de l'entretien avec Jocelyne Cousteau, déléguée à la MGEN section Marseille
- > un extrait de rapport de Mathieu Richard, ancien président d'Enercoop

Ces trois documents devraient permettre de démontrer qu'une partie de la tension vécue actuellement dans le réseau est aussi due à une distinction expert/ non expert (privé/ associatif) et que cette expertise est, en plus, centralisée au niveau du siège. A quoi servent donc les EL ?

Une note interne rédigée par le directeur général, Emmanuel Soulias

"Comme vous le savez, 2017 est une année critique pour Enercoop à maints égards, qu'il s'agisse de la **poursuite de notre changement d'échelle**, de l'amélioration de nos procédures en termes de facturation et de relation client ainsi que du **renforcement de nos facteurs différenciants (approvisionnement 100% renouvelable en contrat direct, dimension coopérative, fonctionnement en réseau)**.

Dans ce contexte, une des priorités de l'année est la conduite du projet Coopener V2, et de manière plus large, l'organisation de nos objectifs et ressources en matière numérique et digitale pour **répondre au mieux aux besoins de nos clients, sociétaires et utilisateurs internes**. (...)

Pour mener à bien ce projet, assurer un pilotage de l'équipe et des prestataires qui nous accompagnent, et **conduire l'adaptation de nos ressources informatiques et humaines aux enjeux d'innovation, de développement et de qualité** auxquels nous sommes confrontés, j'ai

décidé de confier la direction du Pôle Numérique, pour une durée de 18 mois, à GM.

(...) Par ailleurs, G. a développé, dans ses précédentes fonctions, **une solide expertise en matière de pilotage de projets informatiques complexes, de digitalisation des process, et de management.**"

G. a été recruté pour son expertise technique afin de développer le volet économique du projet. La complexité de la fourniture d'électricité, du traitement des données et le degré de technicité toujours croissant nécessite la recherche de profil toujours plus compétent au national.

Mais au niveau régional également, l'expertise gagne du terrain : à Enercoop Paca , S. est la dernière salariée recrutée et la seule à ne pas être passée par le filtre des fonctions de commercial contrairement au reste de l'équipe. Là tout le monde était multi-casquette et occupait plusieurs fonctions, S. est la première à avoir été recrutée directement sur un poste en relation directe avec ses études et son degré de technicité.

Jocelyne Cousteau, déléguée à la section marseillaise de la MGEN, anciennement membre du CA de la mutuelle enseignante, nous parle de l'expertise :

"Ce qui m'étonne beaucoup dans le monde actuel dans lequel on vit c'est qu'il n'y a jamais eu autant de demande de participation citoyenne, de démocratie à tous les niveaux, et en même temps les sujets sont d'une telle complexité sur tous les plans au final que le recours à l'expert est devenu indispensable et on ne peut plus avoir confiance qu'en l'expert. Moi, qu'est-ce que je peux donner comme avis éclairé quand il s'agit d'implanter une filiale en Chine ?

Cette complexité à laquelle on a affaire nécessite, pour le militant, de faire confiance à l'expert. C'est un paradoxe dans notre monde et qui plus est dans le monde mutualiste.

*Ce que je remarque depuis 3 ans à la MGEN, c'est **la rivalité entre la techno-structure composée des experts, gens brillants avec de très hauts niveaux de compétence , qui agissent au national; et nous qui agissons au local.***

Comme ces gens sont formatés par les grandes écoles, ils ne connaissent pas notre monde professionnel et importent des techniques et des modèles connus par eux. Il y a de plus en plus de discussion, de prise de parole d'administrateurs nationaux qui nous invitent en région à la vigilance. Vous (Enercoop) allez connaître ce que nous avons connu et ce que nous vivons encore. Je ne sais où cela ira."

Les experts sont, à Enercoop, au back office, aux SOM, ces services mutualisés techniques et invisibles aux yeux du public qui permettent d'offrir un service performant. L'expertise se concentre donc pour l'instant au national.

Mathieu Richard finit de nous éclairer sur le rôle des EL, si celles-ci ne détiennent pas l'expertise.

*"Aux services mutualisés rassemblés aujourd'hui à Paris reviendront notamment deux responsabilités essentielles, au service des besoins des EL : fournir des outils performants pour l'infrastructure informatique, financière et juridique de l'ensemble, et favoriser la coordination des stratégies du réseau, en **fournissant si nécessaire un appui d'expertise aux décisions et à la mise en œuvre (complémentaire à l'expertise déployée dans les EL, qui joueront elles-mêmes le rôle de pôles de compétences pour le réseau)**, ainsi qu'une capacité de veille collective et de circulation des pratiques. En effet, l'un des enjeux sera de combiner **la capacité des EL à capter des signaux et à expérimenter des évolutions**, avec la force du réseau pour déployer à grande échelle et de manière coordonnée les innovations nécessaires, par exemple en termes d'outils d'information et de maîtrise de la consommation par les usagers."*

Les EL sont donc les expertes du terrain. Elles savent capter les tendances, connaissent le tissu local, les producteurs et surtout les sociétaires dont les parts sociales composent le capital social.

A l'expertise technique, particulièrement valorisée en ces temps incertains de développement, s'oppose une expertise humaine qui doit s'affirmer durablement à travers le renforcement des pôles Vie coopérative locaux.

Sans cette mobilisation de terrain autour du projet politique, le risque est grand de verser doucement mais sûrement vers une forme d'isomorphisme entrepreneurial (Dimaggio et Powell, 1983), un rapprochement avec le modèle privé lucratif et un essoufflement des valeurs coopératives.

Ces valeurs sont réaffirmées par l'ensemble du réseau mais surtout en réaction à une concurrence qui imite le modèle coopératif, facteur différenciant selon E. Soulias.

- **le mimétisme coopératif de la concurrence**

Jocelyne Cousteau, de la MGEN, nous éclaire sur un contre-point important à l'expertise :

"Dans le monde actuel dans lequel on vit c'est qu'il n'y a jamais eu autant de demande de participation citoyenne, de démocratie à tous les niveaux".

Concertation citoyenne, Nuit Debout ne sont que quelques expressions d'une nécessité de changement dans la relation complexe qui unit le citoyen à la politique et à la démocratie.

Le marketing l'a bien compris. Le consommateur veut récupérer un peu de pouvoir d'agir sans dépenser trop d'argent.

Les entreprises privées de fourniture d'électricité verte, nombreuses sur le marché, nous l'avons vu, cherchent la distinction et commencent à chasser sur les terres coopératives en jouant du collaboratif.

Les deux termes, collaboratif et coopératif semblent proches mais revêtent une histoire et un sens légèrement différents comme nous l'explique Michel Adam (2012) :

"Les deux mots ont une histoire chargée. Historiquement, la coopération est associée au mouvement coopératif né au dix-huitième siècle en Europe et surtout aux coopératives agricoles. Jusqu'aux années 2000, sa connotation reste vieillotte et évoque plus les coopératives qu'un processus interactif dans la théorie du comportement coopératif du politologue Robert Axelrod (1982).

Le terme collaboration a connu une histoire inverse : longtemps entaché du soutien à la domination nazie sur notre pays et à la honte afférente, il a

refait surface dans le vocabulaire de la grande entreprise (où l'on parlait depuis longtemps de collaborateurs) et dans le Net avec le terme collaboratif du Web 2.0 qui contamine peu à peu la qualification des processus collectifs pas seulement technologiques. Une concurrence s'est engagée entre le "faire avec" et le "peiner avec". (...) le coopératif implique le collectif, l'inverse n'est pas nécessairement vrai. "

Nous proposons, pour illustrer notre propos dans le cas d'Enercoop, la lecture de trois documents :

- > un article de la Tribune consacré aux *start up* du renouvelable
- > une interview de la nouvelle directrice générale d'Engie (anciennement EDF) à propos de la nouvelle stratégie de l'entreprise cotée en bourse
- > un échange de mails entre salariés d'Enercoop à propos d'une opération de communication de l'un de leurs concurrents, IleK

> Article de la Tribune par Dominique Pialot | extrait sur le site de la Tribune.fr le 06/01/2017, 8:15

extrait de l'article:

"Julien Tchernia_et Jonathan Martelli, deux anciens du belge Lampiris (aujourd'hui propriété du pétrolier Total), ont fondé en novembre 2015 ce qui se veut le premier fournisseur alternatif collaboratif d'énergie aux particuliers. ekWateur, qui avait déjà levé plus de 240 000 euros via la plate-forme de financement participatif Lumo, dispose désormais des fonds nécessaires à son développement.« Jusqu'ici, la politique du gouvernement a surtout consisté à accompagner l'offre d'électricité verte, mais rien n'a été fait côté demande, par exemple en favorisant les fournisseurs alternatifs », souligne Julien Tchernia. En Belgique, où entre 20 et 30% des consommateurs sont passés au vert, la compétition pour les garanties d'origine se fait plus vive, certains opérateurs mettant en avant leur origine nationale, voire plus locale encore. Un choix qu'ekWateur souhaite

également pouvoir prochainement proposer à ses clients. « Entre les tarifs régulés et l'énergie de marché, **nous proposons une troisième voie dans laquelle l'énergie est rendue au public, et qui permet à chacun de faire sa propre transition. Pour faire la différence sur un marché en voie de structuration, la startup (EkWatteur) mise sur le caractère collaboratif de son projet** (certains clients assurant même le service client moyennant rémunération), des tarifs compétitifs et une digitalisation permettant de s'abonner aussi facilement que sur un site de e-commerce. (...) Quant à Enercoop, le pionnier français du secteur, le premier à avoir obtenu l'autorisation de racheter l'électricité verte directement aux producteurs, jusqu'alors réservée à EDF, il prévoit de proposer aussi d'ici à 2018 une offre de gaz vert. En plus de Direct Energie, le plus important d'entre eux, une dizaine d'autres fournisseurs alternatifs (notamment Energem, Alterna, Planète Oui), ont émergé ces derniers mois. La course est lancée, et, comme ce fut le cas des MVNO, ces opérateurs de téléphonie mobile qui ne possèdent pas leurs propres réseaux, seuls quelques-uns parviendront à imposer leur marque. ekWateur et ses actionnaires entendent bien être de ceux-là."

> Interview d'Isabelle Kocher, Directrice Générale d'Engie

L'avenir appartient aux énergies non polluantes

WE DEMAIN n°18 - juin 2017

"Être un leader, c'est créer un nouveau modèle de grand groupe où les gens aient envie de venir. En sortant de leurs études, ils veulent des entreprises qui font sens, dont l'utilité est évidente.

[...] Nous allons vers des infrastructures énergétiques complètement ventilées - la demande pourrait, selon les spécialistes, être couverte par des petits systèmes. Nous devons donc nous orienter vers une organisation décentralisée, pour que les forces d'initiative et d'innovation de l'entreprise soient au plus près du client. Il faut passer d'un système qui tenait de la baleine à celui du banc de poissons, avec des gens très réactifs et une

cohérence forte : un banc se reforme toujours. Une cohérence qui est celle des desseins de l'entreprise : marier l'accès à l'énergie et la transition énergétique pour lutter contre le réchauffement climatique

Nous avons initié une nouvelle organisation qui abaisse le centre de gravité de l'entreprise.

[...] Il faut aussi repenser les procédures et les comportements pour libérer l'initiative et passer d'une culture où ce qui est interdit, c'est de rater, à celle où l'interdit, c'est de ne pas avoir assez essayé. C'est l'état d'esprit de la Silicon Valley, où un patron m'a expliqué : "Si je découvre qu'un de mes concurrents a réussi quelque chose que nous n'avons pas fait et qu'un de mes collaborateurs me dit qu'il y avait pensé, c'est de sa part une faute : il ne s'est pas battu pour. L'entreprise doit laisser germer les initiatives et, comme un jardinier de talents, détecter les pousses prometteuses."

> **échange de mails entre responsable de la communication de différentes EL à propos de l'opération Livre Blanc proposé par Ilek.** Ilek a lancé en janvier 2017, une campagne de communication basée sur les ressorts des campagnes militantes anti-nucléaires. Elle proposait aux consommateurs d'Ilek de s'engager à signer une pétition en ligne, le livre blanc, pour faire fermer les centrales nucléaires françaises.

Cette campagne et son url n'existent plus.

Le 21/02/2017 10:17, LB a écrit :

Salut,

Parfois je me dis que nous sommes un peu timides...

<http://fermetacentrale.org/>

Le 21/02/2017 à 10:22, PL - Enercoop Normandie a écrit :

Une belle action militante très proche de la coopérative de
consommateurs!

Tout du moins timide, assez lisse.

Il y a toujours le haut parleur, mais le niveau sonore baisse

On attend quoi ?

Le 21/02/2017 10:51, MP - Enercoop Aquitaine a écrit :

On peut carrément répliquer en insistant sur notre caractère coopératif et citoyen. Ce que n'est pas Ilek même s'il veut se faire passer pour un fournisseur militant (c'est de la com, pas la réalité, donc on peut facilement rebondir) !

Enercoop est une coopérative de consommateurs, producteurs, acteurs locaux, qui décident ensemble et construisent ensemble un autre modèle. Transparence / démocratie / pouvoir aux citoyens / réappropriation citoyenne des enjeux locaux de l'énergie grâce à une coopérative locale ancrée sur son territoire... Tout ce que n'est pas Ilek... Alors je n'ai pas du tout envie qu'on se sente déstabilisés ou impressionnés. On aura de plus en plus de concurrents qui feront comme nous car Enercoop va dans le bon sens

Le 21/02/2017 12:34, PYD à écrit :

C'est clair que c'est un joli coup pour Ilek !

Je crois que le travail que nous faisons avec Sidièse (agence de communication) répond en partie à ce besoin de nous affirmer comme un acteur différenciant.

On prend simplement le temps de tester les différents scénarii possibles pour ne pas être simplement en réaction à ce que fait la concurrence.

Le 22/02/2017 9:45, VG à écrit :

Je trouve que tout le réseau Enercoop a tendance à frémir beaucoup en ce moment dès qu'un de nos concurrents (Ilek, Ekwateur...) lance une campagne de com. Faut croire qu'on n'était pas habitués à vivre dans un environnement concurrentiel...

Les gros qui font du vert, on avait commencé à s'y habituer depuis la COP21 (EDF, Engie, Lampiris...) et ils sont plus facilement attaquables. Mais les petits, il va falloir s'y faire, et pour ma part, je pense que ça veut plutôt dire : tracer notre route, sereinement, sans s'affoler et continuer tout ce qu'on a déjà mis en place depuis 10 ans (l'appro direct

producteur, les projets citoyens, la vie coop... et maintenant la MDE¹⁴)

et surtout mieux le valoriser.

Allez... tout va bien se passer.

A travers cet échange on sent bien la fébrilité de certains et la tentation d'imiter ceux qui nous imitent.

Si certains s'inquiètent de l'utilisation d'éléments de langage propre à leur modèle, d'autres restent sereins face à la concurrence, confiants dans la puissance du fonctionnement coopératif.

Cyril Jarny, président d'Enercoop Paca :

" C'est un métier qui n'est pas simple (la fourniture d'électricité). Il y a eu plein d'acteurs qui sont rentrés sur le marché après l'ouverture du marché mais plein ont disparu. Nous, on aura toujours le soutien de nos clients-sociétaires. "

pour Jérôme Lelong, l'un des deux fondateurs d'Enercoop Paca :

"Une chose est sûre il faut absolument qu'on mette l'accent sur la vie coopérative parce que c'est LE facteur différenciant sur le marché. Il y a de nouveaux acteurs qui arrivent sur le marché du renouvelable avec des fonctionnements beaucoup plus souples et des prix attractifs. Si on ne se positionne que sur les Enr ou le prix, on ne gagnera jamais. Sauf que nous, c'est autre chose qu'on propose aujourd'hui, ça n'est pas que du renouvelable, c'est un projet de société, c'est s'organiser sur les territoires pour mettre en œuvre la transition. Il faut donc mettre l'accent sur la communication, mais il faut qu'on fasse ce travail sérieusement. Aujourd'hui on fait ce qu'on peut et le minimum c'est l'AG. Mais il ne faut pas venir juste pour lever la main. Si il y a des sujets compliqués, il faut essayer d'en parler avant avec les sociétaires."

Un autre salarié témoigne :

"Pour l'instant peu de producteurs nous quittent car le marché est bas. L'enjeu est de montrer que la vie coopérative rapporte, qu'il faut investir là dedans. Depuis le séminaire (le séminaire CA/ salariés de janvier 2017), c'est en route. Cette vie coop', c'est ça qui nous différencie des autres."

Un salarié plus inquiet :

"La vie coop' peut être différenciante si on a des vraies propositions à faire aux sociétaires et qu'on ne les prend pas pour des vaches à lait. "

La tension que fait peser une concurrence montante sur un marché encore mal stabilisé est double : D'un côté, les sociétés privées tentent d'investir le périmètre politique du modèle coopératif en utilisant de puissants moyens de communication tout en poursuivant en arrière cour, la centralisation du pouvoir et l'alimentation d'un actionnariat friand de dividendes juteux. De l'autre, la SCIC doit grossir pour gagner sa rentabilité et renforcer son expertise en allant puiser des ressources techniques dans le privé, floutant les frontières et perturbant les pionniers plutôt issus du secteur associatif et d'une culture professionnelle des valeurs.

Cette double pression intérieure et extérieure appliquée au cadre du projet, nécessite d'accoucher rapidement d'un modèle d'organisation consensuel permettant de réaffirmer l'importance de l'axe politique au-delà de son facteur différenciant sur le plan marketing.

Les coopératives locales, délégataires de ce projet politique, sont donc plus que jamais les espaces d'innovation et d'influence qui peuvent faciliter, par leurs choix stratégiques en période de changement d'échelle, la stabilisation du réseau et l'implantation durable d'Enercoop sur le marché des Enr.

Nous proposons d'illustrer notre propos en présentant le cas de la coopérative Enercoop Paca, et plus précisément la mise en œuvre du projet politique à travers l'animation de la vie coopérative.

3. Enercoop Paca, coopérative locale en croissance

A. Quelques éléments de contexte

- Fondations militantes

Enercoop Paca a été lancé à l'initiative de deux porteurs de projet : Jérôme Lelong et Clémentine Thierry.

Après une première carrière, pour l'un, dans l'éducation spécialisée et un parcours, pour l'autre, chez Grenpeace, ils décident de se rapprocher de la maison mère Enercoop pour faire partie de la procédure d'essaimage.

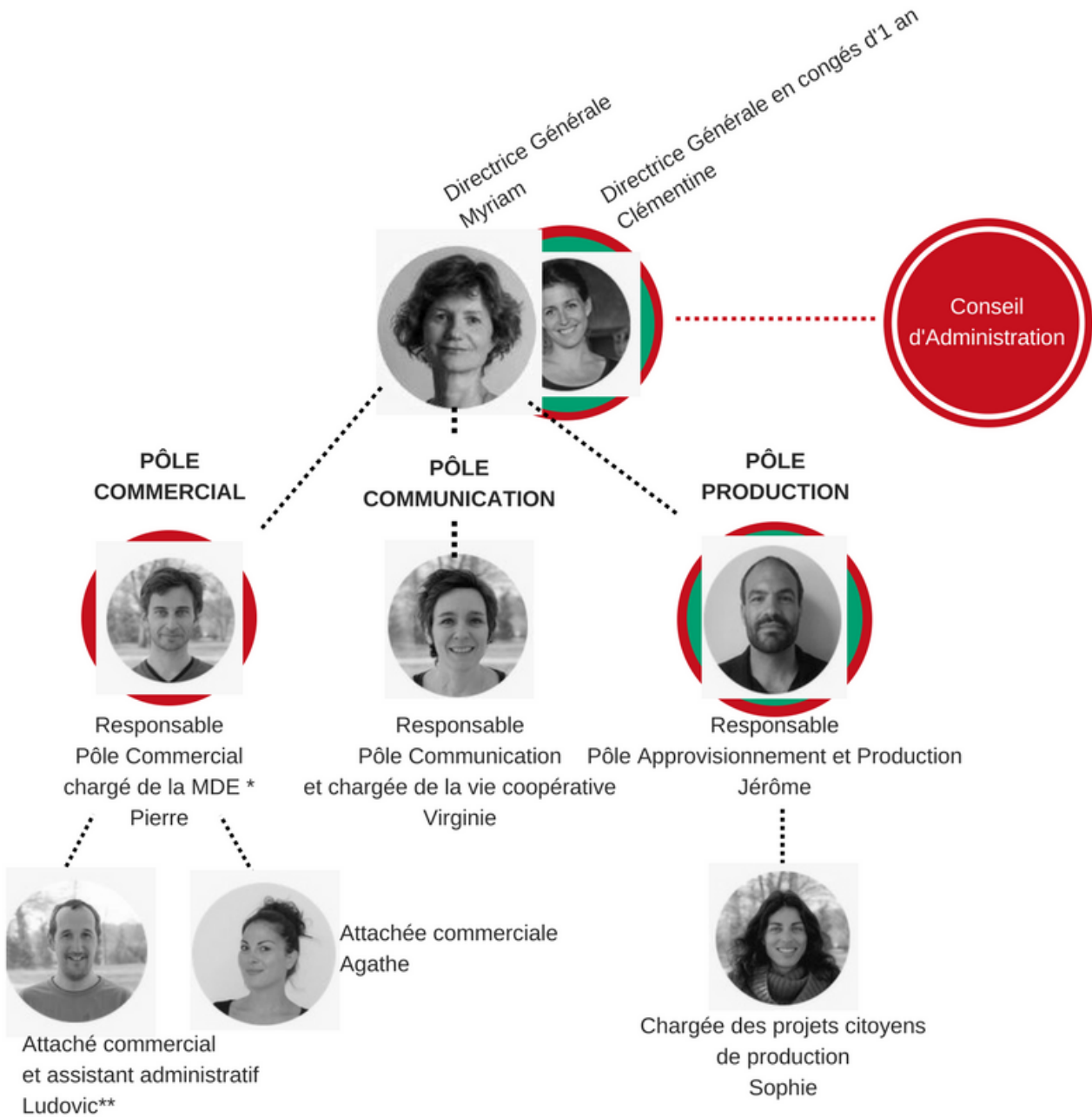
Une première association de préfiguration se monte à Marseille avec d'autres militants écologistes. Au moment de certains choix stratégiques, le collectif se sépare et les deux jeunes porteurs fondent une nouvelle association qui deviendra la SCIC Enercoop Paca.


Celle-ci rassemble un réseau régional de partenaires, fédère les énergies dans la préfiguration du futur CA, collecte les premières subventions et prend contact avec le terrain.


En mars 2013, l'Assemblée Générale extraordinaire met en place la SCIC Enercoop Paca, compose les catégories du sociétariat sur le modèle défini par l'essaimage et lance son premier appel de fonds auprès des sociétaires.

Jérôme et Clémentine deviennent salariés de la coopérative.

● **Organigramme**



 Membre du Conseil d'Administration

 Membre fondateur

* Maitrise de l'Energie

** Marianne remplace Ludovic qui a espacé la fin de son 1er CDD d'un congés de 6 mois avant de revenir en décembre

Historiquement, tous les salariés, des fondateurs jusqu'au dernier embauché en 2015, sont passés par le filtre du commercial, portant plusieurs casquettes avant de finir par se spécialiser.

Seule une salariée fait exception: elle sera recrutée directement en tant que chargée de projet sans passer par la case d'attachée commerciale. Signe des temps, Enercoop Paca spécialise les pôles et cherche des compétences pouvant être mis en action rapidement afin de rentabiliser les missions.

Comme pour Enercoop national, l'arrivée de l'expertise pose question : qu'en est-il de la culture professionnelle commune garantie par la connaissance partagée de la vente d'électricité ? Une salariée s'en inquiète :

" On est allé récemment vers une spécialisation. Quand je suis arrivée, on était tous multi-casquette. On rentrait par la porte du commercial. Tout le monde est passé par là sauf X. On s'est tous spécialisés parce que c'est moins efficace, c'est dur de faire tout bien. Le risque est qu'on ait une vision qui diffère à cause de la spécialisation de chacun."

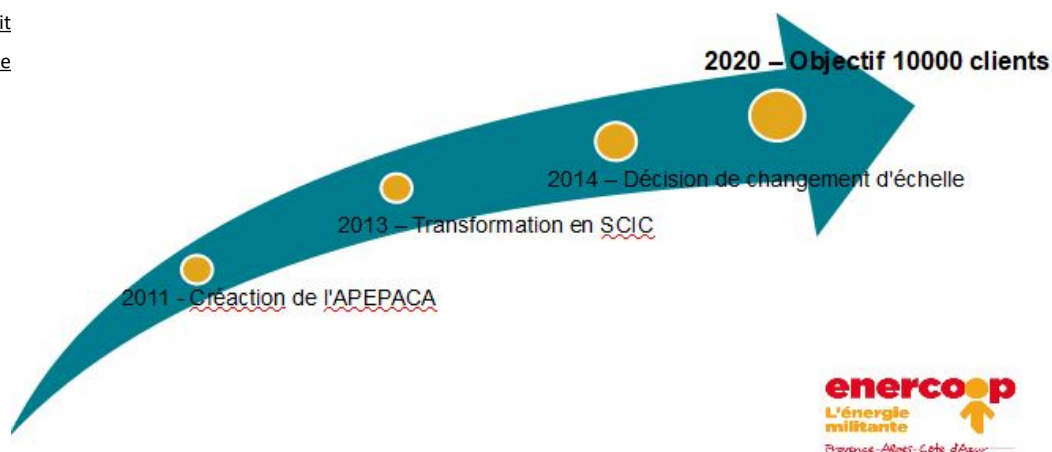
Issus d'univers professionnels déjà très différents mais tous atypiques (césure pour voyage au long court, expériences étrangères, changement de parcours...), les salariés de la coopérative expriment une crainte quant à la spécialisation entamée par l'arrivée de X , spécialisation qui ne fait sans doute que commencer dans le processus de changement d'échelle commencé il y a deux ans.

B. Enercoop Paca à l'épreuve du changement d'échelle

Enercoop Paca revendique une stratégie de changement d'échelle qu'elle met en place depuis 2014. En témoigne ce graphique prévisionnel conçu par la structure.

Schéma n°6

Graphique extrait
du plan de
développement
2020



Qu'est-ce que le changement d'échelle ?

Pour construire cette partie théorique sur le concept de changement d'échelle, nous nous sommes appuyés sur le guide de l'Avise datant de 2014. Ce manuel est l'un des deux premiers en France, avec celui de l'ESSEC, à avoir conceptualisé le principe de changement d'échelle.

Pour aller plus loin, nous avons rencontré¹⁵ la consultante Marion Douroux d'Odyssem, association de conseils spécialisée sur le changement d'échelle et la mesure d'impact social qui a accompagné le projet Enercoop national en 2014.

Le terme changement d'échelle est de plus en plus utilisé et est fortement relié à celui d'entreprise sociale, modèle économique privé lucratif mais dont la finalité a pour objet un projet d'intérêt général. Il vient du terme anglo-saxons *scale up* et enrichit le concept de croissance, souvent corrélé à l'unique indicateur de l'augmentation du chiffre d'affaires. Le changement d'échelle, lui, considérera la croissance de l'impact social.

Selon Marion Douroux, les premières occurrences du concept apparaissent en France " dans les premiers travaux de l'Avise, autour de 2010. Nous, à Odyssem, avant cette date, on parlait d'essaimage pas de changement d'échelle. Même les tout premiers travaux de l'Avise parlaient des modèles de développement, de dissémination, d'essaimage souple... Jusqu'à ce que l'ESSEC fasse le

15 Nous proposons en annexe l'entretien complet de 2 pages

rapport que je t'ai envoyé et qui nomme, je pense pour la première fois, le changement d'échelle en 2014. L'ESSEC s'inspire de modèles qu'ils sont allés chercher ailleurs. On parlait alors de Scale Up, Scale Deep..."

Si le changement d'échelle est fortement corrélé à l'impact social, ce dernier consiste, selon l'Avisé, en l'évaluation de "l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

"Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, adopter une démarche visant à privilégier en permanence l'impact social permet de se protéger contre le risque, souvent évoqué, de perdre de vue sa finalité sociale. S'il est vrai qu'en cas de situation difficile, les objectifs économiques peuvent momentanément prendre le dessus afin d'assurer la survie économique d'une organisation, c'est bien son objectif d'impact social qui permet à la structure de ne pas adopter des logiques économiques classiques de lucrativité et de profit, comme prétextes à la croissance" (Guide Avisé, Stratégie pour changer d'échelle, 2014).

Le principe de changement d'échelle s'inscrit bien dans un processus pluri-factoriel dont la seule augmentation de l'activité économique (chiffre d'affaires) ne suffit pas à expliquer la complexité des objectifs stratégiques que se donne la structure.

Pour Marion Douroux le concept est aussi une manière "de ne pas utiliser le vocable de l'entreprise. Dans l'imaginaire collectif, se développer veut dire grossir. Mais se développer ne passe pas forcément par l'accroissement de la taille de la structure. On peut s'essaimer. C'est une forme de croissance et le terme développement est sans doute trop faible pour traduire cette idée. Je pense que c'est cela l'intérêt que revêt le terme *changement d'échelle*."

Afin d'analyser le changement d'échelle d'Enercoop Paca nous avons retenu deux types d'indicateurs: un indicateur humain et un indicateur économique.

Progression fulgurante pour une entreprise encore déficitaire

Enercoop Paca enregistre, depuis sa création, une croissance dans tous les domaines comme le montre le tableau récapitulatif suivant :

Tableau n°2 : Chiffres des croissances à Enercoop Paca

	2014		2015		2016		prévisionnel 2017
CA¹⁶ en €	43 557	+33%	57 957	+146%	142 905	+77%	253 000
Capital Social en €	95 300	+58%	151 000	+54%	232 625	+97%	472 042
Clients	1300	+15%	1500	+66%	2500	+50%	3750
Sociétaires	251	+89%	475	+97%	938	+42%	1336
RH (en nombre de salariés)	4		5		6		7

Enercoop Paca est en train de vivre un changement d'échelle important.

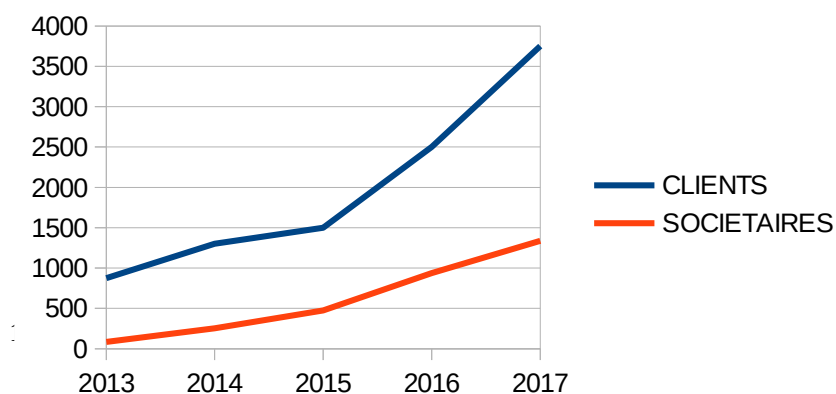
Pour autant, l'investissement dans une équipe qui a elle aussi, beaucoup augmenté (de 2 à 7 salariés en 4 ans) ne permet pas encore d'atteindre le seuil de rentabilité. Chaque année, la coopérative enregistre un déficit qui tend à diminuer au fur et à mesure des exercices.

Si les indicateurs économiques (chiffre d'affaires et capital social) et les indicateurs humains (nombre de clients et nombre de sociétaires) tendent à montrer, pris individuellement, la bonne santé de l'entreprise coopérative, une lecture croisée permet une interprétation qui appelle à la vigilance pour le projet politique de la structure.

Une autre interprétation des chiffres

> un écart entre nombre de clients et nombre de sociétaires qui se creuse

Tableau n° 3 : Augmentation du nombre de clients et du nombre de sociétaires



Au-delà d'une augmentation régulière et forte, on peut observer une cassure de la courbe en 2015, témoin d'une augmentation franche du nombre de clients et du nombre de sociétaires.

Si les courbes des clients et des sociétaires se suivent jusqu'en 2015, on constate, à partir de cette date, qu'un écart se creuse : les clients plus nombreux prennent moins souvent de parts sociales dans la coopérative, restant simples consommateurs. La coopérative commence à toucher des clients au-delà du premier cercle de militants des débuts.

L'impact du projet Enercoop s'étend en même temps qu'il se fragilise. En effet, le projet Enercoop peut être atteint à deux endroits si cette tendance se maintient : la coopérative verra le capital social qui lui sert aujourd'hui à son investissement stagner ou diminuer ; le projet démocratique d' Enercoop pourra être affaibli si moins de clients souhaitent participer à la vie et aux orientations de la structure.

Le taux de sociétariat, c'est à dire le nombre de clients également sociétaires, est l'un des plus faible du réseau: 40% contre une moyenne autour des 50% pour les autres EL.

> "Toujours les mêmes qui mettent au pot"

Ce verbatim extrait des entretiens avec les salariés, illustre un autre problème d'interprétation des chiffres. Si le capital social est en forte augmentation, cela est un signe positif quant à la santé du sociétariat, toujours plus nombreux à participer financièrement au projet par la prise de parts sociales.

Cependant, l'augmentation impressionnante du capital social à la fin 2016 correspond à un appel de fonds lancé par la coopérative aux personnes déjà sociétaires.

La coopérative ayant accès au principe de défiscalisation (18% du montant d'une part à 100€ peuvent être déduits de l'impôt sur le revenu), les sociétaires les plus aisés "placent" leur économies au capital pour limiter l'impôt en reprenant de nouvelles parts sociales.

L'augmentation du capital social ne témoigne donc qu'en partie de la vitalité du sociétariat.

> la fin de la défiscalisation

C'est l'obtention du label ESUS, Label reconnaissant l'utilité sociale du projet économique, qui permet d'offrir un avantage fiscal aux investisseurs-coopérateurs. 18% du montant total de leur prise de parts pourront être déduits de leur impôt sur le revenu.

Cet avantage devrait être accordé à Enercoop jusqu'à fin 2018.

Sans l'effet levier que la défiscalisation provoque pour la prise ou la reprise de parts, comment garantir la vitalité du sociétariat tant sur le plan de participation financière au projet que de la participation plus opérationnelle ?

La croissance d'Enercoop Paca, bien que réelle, commence à traduire une tendance; celle d'une structure dont la vie coopérative des débuts, composée par des militants motivés, s'essouffle.

L'objectif nécessaire de la rentabilité économique pousse la coopérative à s'ouvrir au plus grand nombre et accueillir en son sein des clients motivés par le projet sociétal de la transition énergétique mais de moins en moins désireux de s'investir dans le projet économique et politique.

Si les signaux sont loin d'être alarmants, il convient de s'y intéresser dès à présent afin de minimiser les risques liés à une dévitalisation sourde et progressive du sociétariat.

C. les risques liés à une dévitalisation du sociétariat

Les risques sont nombreux. Nous en avons relevé de 5 natures différentes

> Risque territorial

La SCIC a pour vocation, par le projet économique d'intérêt général, d'animer le tissu local et favoriser les dynamiques territoriales par la mise en réseau des acteurs.

Enercoop grossissant, la coopérative connaît de moins en moins ses coopérateurs. Le risque serait une centralisation marseillaise des informations, des activités et des pouvoirs et une déconnexion avec les sociétaires vivant sur le vaste territoire de Paca.

Tableau n°4: Nombre de votants à l'AG par rapport au nombre total de sociétaires

année	2014	2015	2016	2017
nombre de sociétaires votants À l'AG	108	210	460	506
% par rapport au Nombre total de sociétaires	43,028	44,21053	49,041	37,8743

Ce tableau montre une baisse significative de la participation des sociétaires au vote de l'AG en 2017.

> Risque légal

Le quorum est le nombre statutaire de sociétaires votant, nécessaires à la validation du vote en AG. En dessous de ce nombre, le vote n'est pas possible et la vie de la coopérative peut se retrouver bloquée.

Si Enercoop Paca accueille de plus des sociétaires démobilisés par le projet politique et démocratique, il est à parier que le quorum sera difficile à atteindre dans les prochaines années. Cette année, le quorum pour l'Assemblée Générale Ordinaire, fixé au quart, a été atteint une semaine avant l'AG.

> Risque financier

Enercoop Paca a besoin de son capital social pour assurer la pérennité de son activité par le biais des réserves impartageables mais aussi de faire les investissements nécessaires à son changement d'échelle.

Aujourd'hui, dans un moment encore fragile où le bilan n'est pas encore à l'équilibre, la structure a plus que jamais besoin de la contribution de nouveaux sociétaires et notamment des prises de parts plus importantes des personnes morales et des collectivités qui tardent à s'investir dans le projet¹⁷.

> Risque sociologique

Un sociétariat peu actif et peu investi dans la vie de la structure peut aussi signifier un risque pour le renouvellement du conseil d'administration. La durée des fonctions des administrateurs est de 4 ans. Le Conseil est renouvelable par quart tous les ans. Cette année, le poste d'administrateur de la catégorie partenaires et organisme d'appui, a été pris par un ancien administrateur déjà en poste précédemment dans la catégorie salariée. De plus, l'appel à candidature pour les deux postes ouverts sur cette catégorie et celle des salariés n'a suscité qu'une seule candidature par catégorie. Le risque serait le non renouvellement du CA avec un fonctionnement entre fondateurs et anciens sociétaires militants démultipliant les difficultés à entrer en contact avec le nouveau sociétariat.

17 Enercoop Paca compte 4 communes dans son sociétariat ainsi que le Conseil Régional PACA

> Risque politique

Si les sociétaires commencent à moins faire entendre leur voix de coopérateurs au sein de l'entreprise, c'est le projet politique mais également le projet de transition citoyenne qui serait mis à mal. Proposer un modèle d'entreprise non pas individuel (individualiste), comme dans le monde marchand où pouvoir et argent sont concentrés aux mains d'une poignée d'individus, mais un modèle d'*entreprise collective* (Malo et Vézina, 2004), c'est cela qui empêche Enercoop Paca de verser vers un modèle d'entreprise classique.

Le risque est alors grand, comme l'exprime un salarié, de *devenir une entreprise comme les autres*, d'adopter un isomorphisme entrepreneurial (DiMaggio et Powell, 1983).

Enercoop Paca, jeune coopérative volontariste et consciente de la nécessité de faire avancer de concert les trois axes du projet - économique, sociétal et politique - souhaite changer d'échelle, de dimension pour devenir une entreprise rentable et asseoir son empreinte sur le territoire local.

Le plan de développement 2020 a pour vocation de donner les grands axes de développement d'ici à 3 ans et garantir une rentabilité économique dans laquelle s'inscrit la vie coopérative, preuve de l'importance stratégique que revêt cette mission constitutive de l'Intérêt Général défendu par la SCIC.

D. Le plan de développement 2020 : une ambition forte pour la vie coopérative

Ce plan prévoit le développement de 4 axes

- 1. LA FOURNITURE DE BIENS ET DE SERVICES** par le développement de la clientèle et la diversification du rôle et des missions
- 2. LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE** par le développement des formations et des sensibilisations auprès des consommateurs particuliers mais aussi professionnels (cet axe rejoint la fourniture d'un nouveau service)
- 3. LA PRODUCTION** par le développement du pool de producteurs et l'investissement dans des moyens de production en propre. Cet axe propose également la possibilité de se positionner comme accompagnement à la maîtrise d'ouvrage pour les collectivités et rejoint l'axe 1.
- 4. LE FONCTIONNEMENT COOPÉRATIF ET RÉSEAU**

Nous proposons ici de retranscrire la totalité de la partie dédiée à cet axe:

"Renforcer notre ancrage territorial

- Développer le sociétariat des collectivités, au moins 10 collectivités sociétaires en 2020
- Consolider notre réseau d'ambassadeurs, créer des dynamiques et des liens locaux

Renforcer notre dimension coopérative

- Conserver une valeur minimum de 40% en 2020 de clients devenant sociétaires
- Augmenter l'implication des sociétaires dans nos décisions régulièrement dans l'année et à l'AG, et globalement notre communication auprès d'eux

Concrétiser nos valeurs sociales, éthiques et coopératives dans l'organisation interne et le management des équipes

- Soutenir les initiatives des sociétaires (auto consommation PV pour les particuliers, achats groupés...)

Consolider le fonctionnement en réseau Enercoop

- Contribuer à la mise en place d'une gouvernance de réseau permettant un bon équilibre de participations des différentes structures et sociétaires à tous les niveaux
- Poursuivre notre implication dans le fonctionnement collectif, et notre participation dans les différentes instances, via les équipes salariées et les administrateurs"

Ce 4ème axe nous intéressera particulièrement en cela qu'il compose la partie politique du projet Enercoop, projet qui se divise en 2 parties:

- Le projet global de gouvernance réseau décrite dans la partie 2.E
- Le projet d'animation du sociétariat qui se construit et se vit au plus près des territoires régionaux.

C'est l'organisation de ce projet d'animation, tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il pourrait devenir demain, qui nous intéresse particulièrement et pour lequel la structure nous a commandé la réalisation d'une note stratégique, dont les résultats du sondage sont présents en annexe. Cette note se décompose en un diagnostic et des préconisations. Ce document est particulièrement orienté d'un point de vue des ressources humaines et de la réorganisation interne que nécessiterait la mise en place d'un nouveau pôle vie coopérative.

Il relève néanmoins que, pour mettre en place la stratégie 2020 relative à l'axe coopérative, de nombreux préalables sont à réfléchir collectivement pour se donner les moyens de rééquilibrer un projet politique déstabilisé par le changement d'échelle.

E. Prendre le temps du diagnostic

L'équipe avait conscience d'avoir besoin de prendre le temps de réfléchir à l'animation d'une vie coopérative qui s'est construite, 4 ans durant, plutôt au fil des envies et de l'intuition des fondateurs, que dans un véritable plan stratégique.

Pourtant la plus dynamique du réseau, avec de nombreuses propositions pour les sociétaires, la vie coopérative à Enercoop Paca nécessitait d'être étudiée pour pouvoir se développer.

En effet, ce que le plan de développement 2020 prévoit, ne pouvait, selon nous, être mis en place sans un travail préalable de réflexion nécessairement collective, tant la vie coopérative infuse à travers tous les espaces de la structure.

Nous voulions comprendre où elle se situait- Qui y participait Quelle en était la définition Etait-elle partagée ? A quoi servait l'existant ? Quelle type de participation y était proposée ? L'échelon territorial était-il encore adapté à une structure en croissance ? L'équipe connaissait-elle son sociétariat afin d'adapter une animation cohérente ?

Le travail de diagnostic entrepris peut difficilement être retranscrit stricto sensu dans ce chapitre, tant sa conception a été pensée pour une prise en main rapide et efficace par l'équipe.

Il nécessiterait d'être totalement remanié pour le mémoire.

Et notre sujet ne traitant pas de la question du fonctionnement interne de la coopérative, nous prenons le parti de valoriser notre travail professionnel en annexe.

L'objectif général de ce document rejoint bien mieux notre problématique : démontrer que l'animation de la vie coopérative nécessite un développement pour lutter contre le risque d'isomorphisme entrepreneurial (DiMaggio et Powell, 1983).

Nous faisons ici l'hypothèse que la période de changement d'échelle qu'est en train de vivre Enercoop Paca démultiplie ce risque, que ce risque se traduit par différents indicateurs repérés au cours de nos observations, mais qui pourraient être enrichis par la littérature scientifique et que ce risque n'est pas reconnu par l'équipe.

En effet, les indicateurs glanés au cours de l'étude (cf p. 40-43) ont été présentés à l'équipe lors des entretiens . Ils ont provoqué deux types d'attitude : un rejet de la possibilité du risque lié à *l'assurance d'être une communauté pionnière (Prevot-Caprentier et El Karmouni, 2015)* , facteur d'une *émulation collective* à toute épreuve ou bien une inquiétude connectée à une insatisfaction chronique de la direction que prend la structure.

Alors, Enercoop Paca est-elle une coopérative qui, par son succès, entre dans une phase de danger pour le volet politique de son projet ? Grossir peut-il représenter un risque?

Fragilisée par un réseau qui tarde à se mettre en place, en pleine période d'incertitude et de tensions avec le siège, la coopérative Enercoop Paca vit un moment charnière de sa jeune histoire, d'où la tension entre économique/ rentabilité et projet de transformation sociale, inhérente au modèle coopératif, qui est à son comble.

Quels sont les indicateurs qui pourraient démontrer la situation de *risque isomorphique* ? Et finalement, que risque la SCIC Enercoop Paca s' il s'avère que son sociétariat se dévitalise peu à peu ? L'investissement dans l'animation de la vie coopérative peut-il être une réponse pour minimiser ce risque ? Enfin, quels enjeux revêt cette vie coopérative à Enercoop Paca?

Le projet coopératif d'Enercoop s'inscrit dans un marché en plein essor et, de fait, fortement concurrentiel. Comme le fut le secteur de la téléphonie mobile à ses débuts, celui des énergies renouvelables verra de nombreux opérateurs apparaître et disparaître du marché pour finalement faire place à une poignée de vainqueurs qui auront su imposer leurs identités auprès des publics professionnels et particuliers. L'heure est donc à la distinction.

Le fait coopératif (Soumagne, 1985) dont est tributaire Enercoop est considéré comme LE facteur différenciant sur la scène énergétique. Mais est-ce seulement cela ?

Dans un contexte de gouvernance partagée, fragilisée par l'expression des tensions entre projet économique et projet politique, l'équilibre même du projet de société, la transition énergétique, est ébranlé.

Car considérer le projet démocratique et son succès comme partie intégrante du projet de transition, comme le suggèrent les travaux de N. Richez-Battesti et P. Oswald¹⁸, n'est pas une évidence pour tous. Les témoignages sont nombreux pour exprimer le fait que la vie coopérative est surtout chronophage et ne rapporte pas d'argent. En témoigne, l'unique poste dédié au sujet, positionné au national (Flora Baré, coordinatrice nationale vie coopérative) et les temps très partiels dédiés au local pour l'animation des dynamiques territoriales (ceux-ci culminent à 0,5ETP en Midi-Pyrénées et 0,6ETP éclaté sur 3 postes en Paca - cf diagnostic en annexe).

L'investissement perfectible dans la vie coopérative repéré à Enercoop Paca et le changement d'échelle qu'entreprend la SCIC dans une période d'incertitude pour le réseau amène le risque de devenir, sous la pression interne et externe, *une entreprise comme les autres*.

Ce risque d'isomorphisme modélisé par Paul DiMaggio et Walter Powell nous amène à proposer une grille de lecture destinée à repérer les indicateurs démontrant cette tendance.

Pour construire cette grille, nous convoquerons, dans une deuxième partie, la théorie.

Celle de la philosophie des coopératives, avec l'espoir de dépasser le volet politique du projet dans la fonction utilitariste (facteur différenciant) qui lui est assigné aujourd'hui.

18 Nadine Richez-Battesti et N. & Oswald, P. 2010. Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance: une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Revue Internationale de l'Economie Sociale- RECMA (324) : 110-117

Puis nous reviendrons plus en détail sur le principe d'*isomorphisme institutionnel* et ses différentes caractéristiques.

Ensuite, nous souhaitons croiser les travaux scientifiques québécois de Marie-Claire Malo sur le cycle de vie des coopératives avec nos entretiens auprès de différentes structures proches du modèle d'Enercoop (MGEN, Nef et Friche Belle de Mai). Notre objectif sera de montrer que ce que vit actuellement Enercoop Paca est parti d'un tout et que le projet politique et sa vitalité, sont en soi, des indicateurs puissants permettant la prospective.

Enfin, il nous semble intéressant d'appliquer sur l'animation de la vie coopérative, une lecture "réseau". Nous formons l'hypothèse que cette vie coopérative n'est que la coordination des énergies que compose le réseau des parties-prenantes du projet. En cela, nous souhaitons convoquer la théorie de l'acteur-réseau de Calon et Latour et appliquer ses différentes étapes au travail entrepris par Enercoop Paca depuis 4 ans, nous montrant ainsi le chemin parcouru et celui qui reste à faire.

PARTIE 2 : THÉORIE

Bien que le projet d'Enercoop poursuive toujours aujourd'hui la volonté des pionniers de participer non seulement à une transition énergétique mais aussi à une transition plus globale en incluant de nouveaux modes de coopération plus démocratiques dans l'entreprise, la première partie de notre travail a pu repérer quelques éléments posant la question d'un glissement vers des mécanismes correspondant au modèle de l'entreprise classique.

Parmi ces indicateurs, le volet politique du projet apparaît, sous la pression de la concurrence, comme le moyen de se distinguer dans une inquiétude, somme toute légitime, qui amène à une comparaison avec les S.A ou les S.A.S qui composent le paysage de la vente d'électricité renouvelable.

Les théories sociologiques, philosophiques et politiques présentant *le fait coopératif* (Soumagne, 1985), montreront, dans un premier temps, la complexité du principe de coopération composé d'un ensemble de valeurs qui ont du mal à exister dans un modèle économique capitaliste dominant.

Puis, nous reviendrons sur le principe d'*isomorphisme institutionnel* (Powell, DiMaggio, 1983) et ses différentes caractéristiques en tentant d'appliquer la théorie à notre terrain d'étude.

Ensuite, nous étudierons à partir du travail scientifique sur le cycle de vie des coopératives (Malo, Vézina, Audebrand, 2012) et des entretiens collectés auprès de la MGEN, de la Nef et de la Friche Belle de Mai, la place qu'occupe Enercoop Paca dans ce cycle.

L'objectif de cette double partie, isomorphisme et cycle, sera d'en tirer quelques facteurs de risque permettant une forme de prospective pour la structure.

Pour finir, nous souhaitons analyser la vie coopérative à Enercoop Paca à la lumière de la *théorie de l'acteur-réseau* de Callon et Latour (1983), autrement appelée sociologie de la Traduction. Nous présenterons ces différentes étapes et ferons le parallèle avec les étapes déjà franchies par la coopérative Enercoop Paca.

A la fin de cette partie, nous souhaitons obtenir deux tableaux : un tableau récapitulatif des risques d'*isomorphisme institutionnel*; un tableau montrant les étapes de la Traduction pour guider la construction du réseau des parties prenantes de la SCIC.

1. L'esprit coopératif

A. Les 7 piliers coopératifs

Les coopératives ont précédé la loi. Actives dès la fin du XIXème siècle, elles ont fédéré des personnes, leurs forces et leurs outils de travail autour d'un objectif simple : reprendre la main sur la production et les bénéfices générés par leurs efforts.

Il faut attendre 1947 pour que le législateur régisse l'ensemble des différents courants coopératifs autour d'une loi cadre. La loi du 10 septembre 1947 reconnaît des principes fondamentaux appliqués à l'ensemble des coopératives au niveau international.

Ces principes peuvent se décliner en sept piliers

1. Engagement volontaire et ouvert à tous
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres
3. Participation à l'activité économique
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Inter-coopération
7. Engagement envers la communauté

Pour appliquer ces valeurs, il convient, selon la littérature, d'avoir une certaine disposition d'esprit.

B. Une disposition de valeurs

La coopérative est une organisation conçue, selon Gide, non comme une fin, mais comme un moyen d'introduire un "*esprit nouveau*", solidaire. Charles Gide, économiste du début du XXème siècle et théoricien de la solidarité, pourrait passer pour une référence trop ancienne pour parler de *nouveauté*. Cependant, le principe de solidarité et de réciprocité défendu par Gide comme ciment du modèle coopératif, reste une problématique tout à fait actuelle.

Pour Ferraton (2007), "*la réciprocité ne saurait seule suffire à son maintien (de la coopérative), et en particulier à la conservation en son sein de "la logique du projet politique", difficulté sur laquelle ont buté les organisations "classiques" de l'économie sociale.*"

1. Le volet politique du projet coopératif semble donc soumis à un certain nombre de valeurs qualifiées d'*universelles* par Jean-François Draperi (2005).

"Articulant de façon singulière l'économie et la société, à la fois mouvement social et mouvement économique, le mouvement coopératif est un projet de société. Il ambitionne de réduire les inégalités, il instaure une mutualisation plus importante des moyens, il nourrit un projet éducatif, il entretient des relations particulières avec les communautés, les collectivités publiques, il fonde le marché sur des règles d'intérêt général "

On comprend bien que le volet politique du projet, le principe de coopération répondant aux règles de transparence et de démocratie, ne peut se résumer qu'à un élément différenciant vis-à-vis de la concurrence, même si il l'est de facto.

Michel Adam, dans son article intitulé *Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés* (2012), décrit ces valeurs universelles.

" Roland Fonteneau parle-t-il de capacité de décentration de la personne vis-à-vis de soi pour les autres, ce qui renvoie à des compétences psycho-affectives et cognitives à la fois, à l'adaptabilité. Les valeurs associées en sont : la bienveillance: faire confiance à priori à l'autre, la susceptibilité : réagir dès la première défection de l'autre, l'indulgence: pas de vengeance inutile, accepter le retour à la coopération, la transparence : être lisible pour l'autre."

Cet esprit particulier décrit par les auteurs demande une appropriation, une manière de travailler particulière qui nécessite un investissement en temps, pas toujours compatible avec les enjeux stratégiques d'un monde économique dominé par la peur de la concurrence.

Alors le monde serait-il duel avec une vision pessimiste de la société où l'homme est un loup pour l'homme, où les hommes sont dans une guerre de tous contre tous (Hobbes) ? *Ce qui entraînerait*

que l'arbitrage du souverain est le seul moyen de se sortir de ce désastreux mais inévitable état de nature et que la coopération est imposée par le souverain.

Ou bien à l'inverse (Locke) de cette thèse pessimiste, la société n'est-elle pas fondée sur le consentement de tous les citoyens qui coopèrent pour se protéger, *s'en remettant à un souverain garant du droit naturel ?*

En substance, la coopération est-elle un sentiment d'appartenance liant les individus ou un simple compromis d'intérêts ?

Pour Phillippe Bernoux, dans *la sociologie des organisations* (2014), les deux positions se combinent plus qu'elles ne s'opposent

"Max Weber (1922) lie les deux, distinguant entre la communalisation, sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté et la sociation, relation sociale fondée sur un compromis d'intérêts. Il montre que la majorité des relations sociales sont constituées des deux. La coopération entre acteurs invente une nouvelle forme de relations qui sortent des modèles économiques néo-classiques basés sur l'intérêt individuel et la rationalité des comportements. Pour coopérer il faut avoir confiance et oser offrir le premier engagement "On ne coopère pas si l'autre coopère mais on coopère pour que l'autre coopère" (Reynaud, 1989, 3èmeED., 1997, p.23). La coopération n'est donc pas un échange du type troc, mais elle naît lorsque l'un des membres, en donnant quelque chose, va créer une dette."

La vie coopérative devient alors un investissement, un pari basé sur la confiance entre coopérateurs mais aussi la prise en considération, au-delà de toute idéologie, des intérêts personnels qui amènent chacun à devoir coopérer.

Compromis entre idéaux humanistes et pragmatisme personnel, la coopérative et les valeurs qui animent son modèle restent très peu connues et diffusées.

C. Méconnaissance du modèle coopératif

Cet *état d'esprit* est très peu diffusé et donc connu des institutions publiques, du grand public et même des coopérateurs eux-mêmes. Ceux-ci font parfois le choix de faire appel au vocable et aux valeurs de l'entreprise sociale (telle que défini par la loi de 2014), plus intelligible et plus proche des réalités des parties-prenantes qui la composent . En effet, on pourra considérer que les coopératives du XIXème siècle, qui répondaient à une nécessité vitale pour ses membres (manger, se loger, se soigner...), véhiculent une image surannée appartenant à une classe ouvrière aujourd'hui disparue. "Filles de la misère et de la nécessité" selon Charles Gide, les coopératives sont encore aujourd'hui victimes de cette image misérabiliste, très éloignée des velléités des entrepreneurs actuels.

il faut avouer comme l'explique J.F. Draperi (2005),

"que l'idéologie libérale qui exprime les valeurs de l'économie capitaliste ne rend pas la tâche facile. Relayée par la grande majorité des médias, elle rappelle quotidiennement sa hiérarchie de valeurs, invitant à ne considérer que l'intérêt individuel, qui consiste avant tout à avoir plus de richesses et si possible, en en faisant le moins possible. "

Mais au-delà d'un modèle pionnier, c'est la dépolitisation généralisée de la sphère économique qui invite les coopérateurs à défendre le modèle entrepreneurial.

L'article de M. Prevot-Carpentier et H. El Karmouni sur La Louve (2015), coopérative de consommateurs parisienne, décrit

" une évolution du profil des membres qui avait déjà été étudiée par Bager dans le cas des coopératives scandinaves : le profil de membres marqués politiquement ou idéologiquement évolue vers des personnes plus tournées vers un comportement de "consommateurs" ordinaires (Bager, 1994,p.47). De nos observations émerge un profil d'individu membre de La Louve autonome, exigeant, professionnel et engagé dans une activité bénévole qu'il définit comme appartenant au secteur coopératif. Ces qualificatifs ne

semblent pas tous conciliables en terme de sens : réunir l'autonomie et la coopération, l'atomisation volontaire des individus tout en faisant communauté pour créer un supermarché collaboratif. Pourtant, c'est dans ce projet que veulent s'engager les membres de La Louve, Rousseau le souligne, aujourd'hui les "mots" de "l'entreprendre autrement" et d'abord "entreprise sociale" qui juxtapose deux notions assez hétérogènes ne s'opposent pas à l'apparition d'une "culture renouvelée portée par de très nombreux militants engagés dans l'amélioration concrète de notre société et qui espèrent contribuer, plus loin, à la construction d'un autre monde possible" (Rousseau, 2009, P.282)"

M. Prevot-Carpentier et H. El Karmouni décrivent un nouveau type de coopérateur, moins politique mais pour autant acquis à la cause d'une transition générale. Celui-ci communiquera plus facilement autour de l'entreprise sociale que de la coopérative, mettant en avant la finalité de son action plus que la façon d'y parvenir.

En cela, il renforce encore les risques de glissement d'un modèle, *a-capitaliste* (Draperi) à un modèle capitaliste.

Ce glissement possible a été anticipé par le législateur avec le principe de révision coopérative.

D. La révision coopérative

La SCIC, comme les autres formes de coopératives, doit démontrer qu'elle répond bien aux principes coopératifs définis par la loi de 1947. Selon le Conseil Supérieur de la Coopération¹⁹, *"elle apporte aux associés coopérateurs, le moyen de vérifier que leur outil commun demeure bien une coopérative dont le fonctionnement garantit sa pérennité."*

La révision coopérative doit permettre de procéder à l'examen critique et analytique de l'organisation et du fonctionnement de la société coopérative au regard des principes coopératifs

19 Conseil Supérieur de la Coopération, Révision coopérative, principes et normes, cahier des charges pour les SCIC, 18 mars 2016

Le Conseil Supérieur de la Coopération est présidé par le Premier Ministre. Il se compose de représentants de coopératives, d'administrations et du Parlement

définis par la loi du 10 septembre 1947. Elle constitue un examen qui aborde les aspects juridiques, administratifs et de gouvernance des coopératives. L'agrément est délivré pour une durée de 5 ans. Si l'agrément préfectoral autorisant le statut coopératif a été supprimé récemment afin d'alléger sa mise en place, il n'en demeure pas moins que la coopérative doit, tous les 5 ans, justifier de son projet politique par l'examen de ses modes de gouvernance et de l'animation de son sociétariat afin de se différencier du modèle capitaliste.

Pour J.F. Draperi,

"C'est un combat juridique permanent pour montrer le bien-fondé de l'existence des groupements de personnes face aux sociétés de capitaux. Dans la société de capitaux, les actifs - qu'ils soient salariés ou clients - abandonnent le pouvoir politique aux porteurs de parts de capital. Alors que ceux-ci exercent le pouvoir politique, en vue de rémunérer au mieux leur placements, l'objectif des actifs est en premier lieu l'obtention d'un bon contrat de travail ou d'obtenir les prix les plus bas sans considérer les conditions de production pour les consommateurs. (...) Cette dissociation entre le travail et le pouvoir politique dans l'entreprise n'exclut pas nécessairement la possibilité d'un épanouissement dans le travail, même si elle en réduit les chances."

Le pouvoir politique est entre les mains des détenteurs du pouvoir économique dans la société de capitaux.

Le révision coopérative permet de vérifier que les pouvoirs sont répartis entre tous les coopérateurs détenteurs du capital.

La coopérative, porteuse de valeurs politiques, philosophiques et des comportements psychologiques ad hoc, souffre d'une méconnaissance de son modèle. Part de l'Économie Sociale et Solidaire, le modèle coopératif comme l'ESS n'est pas enseigné au lycée. Peu de gens connaissent cette sphère économique pourtant porteuse de valeurs économiques, humaines et territoriales et d'une grande stabilité en temps de crise.

Afin d'être comprise par les institutions publiques et les pourvoyeurs de capitaux (investisseurs et banques), la coopérative tente de se légitimer. Afin de rassurer et être mieux comprise, elle adopte, consciemment ou inconsciemment, les codes de l'entreprise libérale.

Ce glissement a été nommé et analysé par deux chercheurs de la sociologie néo-institutionnaliste que nous proposons ici de traduire.

2. L'isomorphisme institutionnel

Nous avons constaté, dans la partie 1 du mémoire, que le projet Enercoop se situe à un moment charnière pour son réseau intercoopératif : poursuivre un modèle centralisé, compréhensible par habitude par son environnement, ou bien conserver le pari initial d'un modèle horizontal, plus complexe et moins bien connu ?

L'indécision dans laquelle se trouve Enercoop, à l'heure où s'écrivent ces lignes, laisse s'exprimer des comportements que nous qualifierons de mimétiques, avec le monde de l'entreprise individuelle. L'espace d'incertitude favorise des comportements rassurants car proches des modèles connus, ayant déjà rencontré le succès; succès à considérer en tant que participant à un modèle dominant.

La théorie de l'isomorphisme institutionnel développée par Walter Powell et Paul DiMaggio en 1983, nous permet d'éclairer ce phénomène.

A. Description de la théorie

Pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ? C'est la question que pose Isabelle Huaut dans son article intitulé *Paul DiMaggio et Walter Powell, des organisations en quête de légitimité* (2008). Les deux sociologues répondent à cette question en soutenant que le concept le plus adapté à la description de la dynamique d'homogénéisation est celui d'isomorphisme institutionnel. Plus que pour des questions d'efficacité ou de performance, l'homogénéisation renforcerait la légitimité des organisations.

Selon Huaut,

Ce concept permet d'identifier le processus qui conduit l'unité d'une population à ressembler aux unités affrontant les mêmes conditions environnementales. Une telle démarche suggère que les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement.

Trois mécanismes à travers lesquels le changement *isomorphique institutionnel* se produit peuvent être distingués par les chercheurs :

- l'isomorphisme **coercitif** : *La pression exercée par l'État notamment via les financements publics, par les attentes culturelles de la société ou par d'autres organisations, peut à terme imposer certains comportements, favorisant ainsi la prise en compte de normes communes. L'isomorphisme coercitif découle donc d'une influence politique au sens large, laquelle peut être formelle ou informelle. Le cas d'organisations participatives montre que la pression de l'environnement peut amener ces dernières à se hiérarchiser dans l'objectif d'obtenir des fonds, par exemple, d'organisations donatrices. Ce phénomène est décrit comme un obstacle important au maintien de formes organisationnelles égalitaires ou collectivistes.*
- l'isomorphisme **normatif** : *Il se développe parallèlement à la professionnalisation des membres de l'organisation. La professionnalisation est ici appréhendée comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant. Deux aspects de la professionnalisation sont considérés comme des sources importantes d'isomorphisme : l'un concerne les dispositifs d'éducation formelle, l'autre est relatif à la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent. De tels mécanismes produisent des individus quasi-interchangeables qui réagissent de façon quasi-identique, quels que soient les contextes et les situations. Pour paraître professionnel, il faut produire des normes qui légitiment l'autonomie professionnelle.*
- l'isomorphisme **mimétique** : *dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée²⁰, les organisations ont tendance à s'imiter les unes les autres. Cela correspondrait, selon la théorie, à une incapacité fréquente à imaginer des solutions nouvelles. Car les individus en situation d'incertitude sont souvent enclins à chercher "au voisinage de solutions connues" leurs propres solutions (Cohen, March et Olsen, 1972). Cette dynamique prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ.*

20 La **rationalité limitée** est un concept utilisé en sociologie, en psychologie, en micro-économie ou encore en philosophie politique. Il porte sur l'étude du comportement d'un individu (ici appelé acteur) face à un choix. Il suppose que l'acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible.

B. prédire les transformations isomorphiques

Suivant les mécanismes décrits plus haut, DiMaggio et Powell ont émis une série d'hypothèses concernant les facteurs influençant le changement isomorphique institutionnel. Leur objectif était de donner une utilité prédictive à leur théorie. Les hypothèses qui suivent sont détaillées dans l'article *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*.

Les indicateurs prédictifs au niveau organisationnel

- *Plus une organisation est dépendante d'une autre, plus elle tendra à lui ressembler dans sa structure, son climat et ses comportements.*
- *Plus la centralisation de l'approvisionnement en ressources d'une organisation est grande, Plus cette organisation tendra à ressembler aux organisations dont elle dépend.*
- *Plus l'organisation fait appel à des collaborateurs issus d'un cursus académique pour les fonctions dirigeantes, plus l'organisation tendra à ressembler aux autres organisations du même champ.*
- *Plus les dirigeants d'organisations participent à des associations professionnelles et commerciales, plus l'organisation deviendra comme les autres organisations du même champ.*

Les indicateurs prédictifs au niveau du champ d'activité

- *Plus un champ organisationnel est dépendant d'un seul (ou de plusieurs similaires) support pour ses ressources vitales, plus le niveau d'isomorphisme sera élevé.*
- *Plus les organisations appartenant à un champ effectuent des transactions avec des agences étatiques, plus le champ organisationnel aura tendance à être isomorphe.*
- *Moins il y a de modèles organisationnels alternatifs qui semblent possibles, au plus vite le champ organisationnel aura un taux élevé d'isomorphisme.*
- *Plus un champ est structuré, plus l'isomorphisme en son sein sera important.*

C. Proposition d'un modèle sur les risques d'isomorphisme institutionnel pour Enercoop Paca

Comme l'explique Draperi (2005), le groupement de personnes que forme la coopérative n'est pas qu'une entreprise, fût-elle différente. Si la coopérative prend la forme d'une entreprise, elle est en premier lieu un projet collectif visant à rendre des services.

« Considérer la coopérative exclusivement comme une entreprise, c'est prendre le risque de ne considérer que la dimension économique du groupement de personnes et les autres coopératives uniquement comme des entreprises avec lesquelles on échange sur un marché. C'est prendre également le risque de ne porter aucun autre projet de transformation sociale que celui qui concerne l'entreprise. »

Le témoignage d'un membre du Conseil d'Administration d'Enercoop Paca en témoigne :

"Le risque est que les administrateurs soient trop dans le projet de société et pas assez dans le projet économique. Au niveau économique, il y a de vraies urgences. Je constate qu'il y a beaucoup d'administrateurs déconnectés de leur projet d'entreprise."

Si l'urgence de la rentabilité est bien réelle pour la SCIC, il n'en demeure pas moins que le projet d'animation du réseau local des parties prenantes, la fameuse vie coopérative, reste essentiel à la pérennité du projet.

S'inspirant de la théorie de DiMaggio et Powell, nous proposons une grille de lecture présentant 7 facteurs de risque.

tableau n° 5 : Les 7 facteurs de risque d'isomorphisme institutionnel

MÉCANISME D'ISOMORPHISME	INDICATEUR DE RISQUE REPERE
Isomorphisme coercitif	le temps la durée que nécessite le consensus démocratique comme facteur limitant
	la législation l'intervention du législateur nécessite une adaptation qui aille dans le sens de celui-ci
	la concurrence son dynamisme, son activité presse l'organisation a réagir
Isomorphisme normatif	l'expertise le recrutement de collaborateurs sur le critère de l'expertise technique
	le changement de culture professionnelle
	l'effet de taille la structure grossit et ne peut plus fonctionner à 30 comme à 3000
Isomorphisme mimétique	investissements et injection de capitaux extérieurs cet indicateur pourrait aussi dépendre d'un mécanisme normatif

Nous appliquerons cette grille à Enercoop Paca dans la partie *résultats* du mémoire.

En plus de cette dimension de repérage des facteurs de risque pouvant conduire à une déviation du projet coopératif vers le modèle entrepreneurial classique et, de fait, l'abandon du volet politique du projet, nous souhaitons ajouter une dimension processuelle à la réflexion.

En effet, il nous paraîtrait dommageable de ne pas inscrire cette intention prospective dans une dimension plus large qui permettrait, par la comparaison avec d'autres structures (cette fois coopératives), de placer la vie coopérative et son dynamisme au cœur d'un cycle de vie global .

3. Le cycle de vie des coopératives

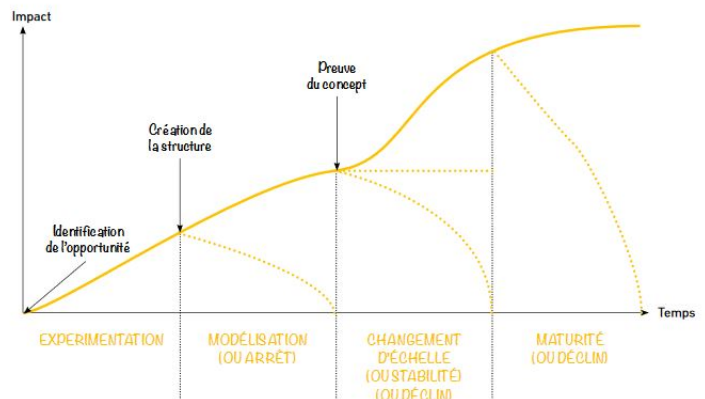
A. 4 phases pour un cycle

Selon l'ESSEC, École Supérieure de Sciences Économiques et Commerciales, le changement d'échelle, dont nous avons parlé pour Enercoop Paca en partie 1, constitue l'une des quatre étapes du cycle de vie des entreprises sociales.

On peut observer sur le schéma de l'ESSEC, une proposition de séquençage en 4 phases : Expérimentation, modélisation (ou arrêt), changement d'échelle (ou stabilité ou déclin) et maturité (ou déclin).

Schéma n°7 extrait de *Changer d'échelle, Manuel pour maximiser l'impact social des entreprises sociales*, ESSEC, 2014

LE CYCLE DE VIE
D'UNE ENTREPRISE SOCIALE



On pourra trouver à cette modélisation, une confirmation dans les travaux de recherches scientifiques québécois de Marie-Claire Malo, Martine Vézina et Luc Audebrand (2012) qui confirment cette vision cyclique du processus coopératif.

Mais on prendra le soin de distinguer clairement le modèle de l'entreprise sociale de celui de la coopérative, et ce, même si tous deux répondent à la même logique de changement.

Cette distinction s'observe à l'origine du projet : L'entreprise sociale est fondée par un individu tandis que la coopérative *naît de l'entreprenariat collectif* (Malo, Vézina, Audebrand, 2012).

Cependant, les 3 chercheurs pointent "*qu'il n'est pas rare que le porteur du projet soit un individu, un entrepreneur social. Or, sans groupement de personnes, ne serait-ce qu'une poignée de membres fondateurs, le projet d'entreprise ne se distinguera pas. Sans une association de personnes, une entreprise sociale peut naître sans toutefois embrasser le caractère collectif de la coopérative; puisque la démocratie fonde celle-ci et non pas seulement une mission sociale.*" (Malo, Vézina, Audebrand, 2012).

La coopérative est donc bien *une entreprise collective* qui base son fonctionnement sur un principe démocratique, contrairement à l'entreprise sociale où le pouvoir et le projet sont concentrés entre les mains d'un entrepreneur.

Marie-Claire Malo, Martine Vézina et Luc Audebrand séquentent à travers 4 phases, la vie de la coopérative : *émergence, croissance, déclin et renouveau*.

Chacune de ces phases est porteuse d'une tension qui serait induite par *les dynamiques relationnelles* à l'œuvre dans cette phase.

Phase d'émergence :

Cette phase concerne la vie interne de la coopérative, *son organisation, les relations entre les individus, leurs aspirations, leurs visions et leurs valeurs, et leur degré d'engagement personnel dans la démarche collective*. C'est une phase où la structure va construire son identité dans une tension que les chercheurs qualifient d'*ouverture-fermeture* vis-à-vis de l'environnement, des nouveaux recrutements, certains prônant *la fermeture et d'autres l'ouverture mais à la condition d'ouvrir en promouvant l'éducation coopérative* (Malo, Camus et Audebrand, 2007, cité dans Malo, Vézina, Audebrand, 2012).

Phase de croissance :

Cette phase existe dans le cas d'une bonne inter-connexion entre coopératives, dite *dynamique inter coopérative*. C'est une phase de *standardisation du modèle* (Malo et Vézina, 2004) qui s'organise autour de la formalisation d'un réseau pour lutter contre une concurrence galopante: *Le succès même d'un nouveau modèle coopératif qui s'est diffusé par essaimage dans de multiples milieux ou territoires locaux pourra en effet attirer des concurrents capitalistes qui vont l'imiter, le simplifier, le standardiser davantage (...)* Alors que *l'offre des concurrents devient plus attractive (meilleurs prix, meilleurs salaires...), la capacité intercoopérative devient déterminante*. Durant cette phase l'enjeu sera de réussir *la mutualisation des moyens à l'échelon sectoriel pour augmenter la performance* (Richez-Battesti et Malo, 2011, cité dans Malo, Vézina, Audebrand, 2012)

Phase de déclin coopératif :

Nous nous permettrons de citer ici une partie complète de l'article de Malo, Vézina, Audebrand (2012) pour sa clarté et l'aspect déterminant, pour notre travail, de cette explication:

"Dans le modèle organisationnel de l'économie plurielle, la coopérative est une organisation entre l'association (A), figure de la société civile, et l'entreprise (E), figure du marché (Malo, Camus et Audebrand, 2007). Or l'idéal-type coopératif ($A = E$) est mis à mal lorsque le rapport originel $A > E$ devient $E > A$ et alors le risque est grand de voir A disparaître. Une autonomisation de l'entreprise par rapport à l'association, traduira une mutation de la forme coopérative (Côté, 1992). On observe déjà des décoopérativisations (ou démutualisations). Or l'abandon du statut coopératif au profit d'un statut capitaliste sans balises démocratiques est la fin et non le début d'un lent processus.

Car si la croissance est légitime pour diffuser le modèle coopératif, elle peut cependant produire un point de retournement (Vienney, 1980) du rapport entre l'association et l'entreprise en faveur de cette dernière. Une situation qui se traduit également par une détermination fonctionnelle plutôt que génétique de l'aire stratégique (Desforges, 1980). Les choix stratégiques et les transferts technologiques apparaissent alors neutres, mais cachent en fait des rapports de domination (Lévesque, 1980b) dont le principal réside dans la suprématie des règles capitalistes sur les règles coopératives. Dès lors, la stratégie de création de valeur risque de n'être plus qu'affaire de standardisation par imitation de l'entreprise capitaliste (Malo et Vézina, 2004)."

Phase de renouveau coopératif :

Si la coopérative a gardé le cap d'un *processus stratégique tourné vers les besoins des membres* (Giroux, 1992 cité dans Malo, Vézina et Audebrand, 2012), elle n'a pas besoin de se renouveler.

Dans le cas où la coopérative a versé vers un modèle capitaliste, c'est le principe d'innovation propre à chaque secteur d'activités coopératif qui lui permettra, selon les chercheurs, de réactiver ses valeurs au service de sa stratégie.

Le travail théorique des *coopérativologistes* éclaire, enrichit et complexifie celui de l'ESSEC (dont la vocation première est d'offrir un outil de vulgarisation opérationnelle).

La phase dite du *déclin coopératif* semble être la plus dangereuse en terme de "glissement isomorphique". Elle succède à la phase de croissance.

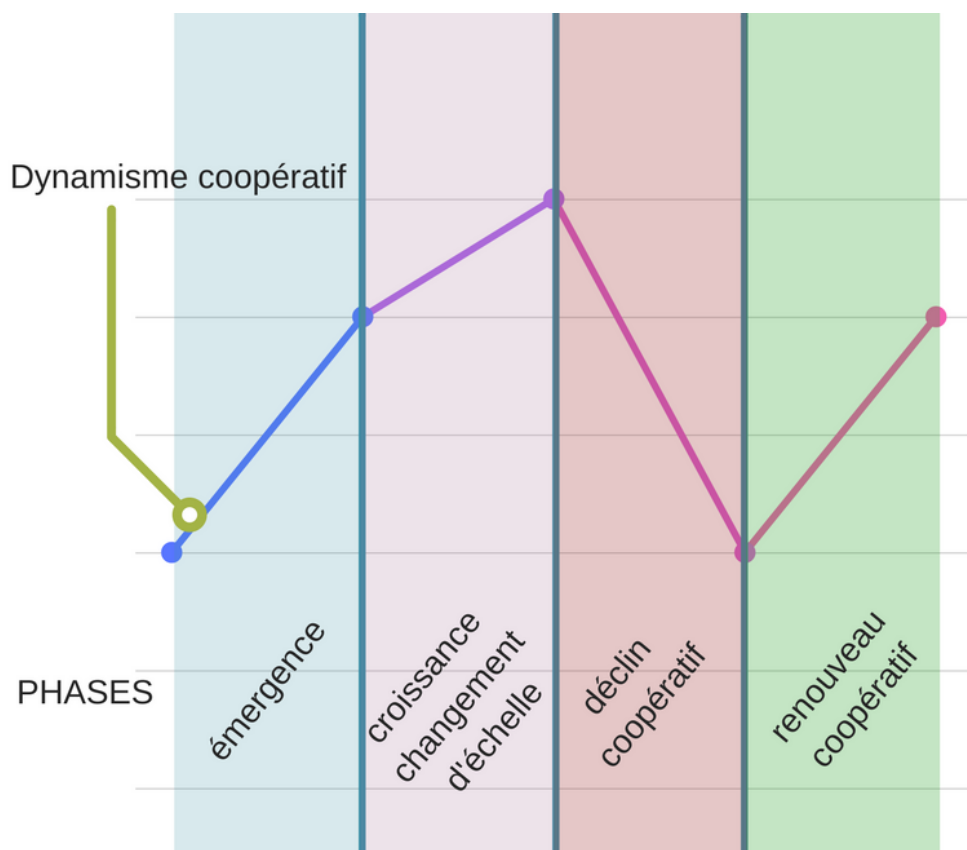
B. Proposition d'un modèle

Encore une fois, il ne s'agit pas nous de démontrer qu'Enercoop Paca adopte un comportement proche de celui de l'entreprise classique, mais que sa position dans le cycle de vie coopératif et les facteurs environnementaux déterminés par le réseau intercoopératif Enercoop, la concurrence et l'ADN capitaliste du marché de l'électricité, sont autant de facteurs de risques contre lesquels le renforcement de l'animation de la vie coopérative de la SCIC peut agir.

Nous proposons de représenter la théorie des phases du cycle de vie coopérative avec pour intention de placer les organisations interrogées (MGEN, NEF, Friche Belle de Mai et Enercoop Paca) dans la phase correspondante à leur état au moment des entretiens dans la partie *résultats* de ce mémoire.

Cette schématisation n'a pas de prétention scientifique car il aurait fallu définir des critères d'évaluation pour mesurer le dynamisme coopératif. Notre intention est plutôt de montrer un mouvement, une tendance.

Schéma n°8 : le cycle de vie des coopératives



Les travaux québécois nous montrent que le modèle coopératif provoque un cycle de vie modélisable, qui se répète de façon récurrente dans quasiment toutes les coopératives, quel que soit le secteur d'activités.

A l'intérieur de ce modèle, on peut introduire les facteurs de risques d'isomorphisme institutionnel, qui se concentrent tous sur la phase de *croissance*-changement d'échelle, provoquant la phase suivante appelée *déclin coopératif*.

Nous faisons l'hypothèse que c'est la conscientisation et le renforcement du projet politique depuis la phase d'émergence jusqu'à la phase de croissance qui va permettre de minimiser la phase de déclin et optimiser la pérennité de la coopérative.

"Plus que jamais l'animation coopérative est une clé majeure, voire la clé essentielle, du maintien du projet dans la durée. Elle prend dans la SCIC la forme nouvelle de l'animation du multisociétariat." (A.

Margado et J.F. Draperi, Recma n°340, Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires, 2016)

Pour permettre le dynamisme coopératif, l'animation de cette vie du multi-sociétariat de ce réseau, nous proposons de présenter la théorie de la Traduction de Michel Callon et Bruno Latour et d'appliquer les étapes qui la composent à notre problématique.

4. L'animation de la vie coopérative : l'art de la traduction

A. Qu'est-ce que la vie coopérative ?

La vie d'une coopérative, et plus spécifiquement en SCIC, se compose d'une pluralité d'individus et de structures, tous et toutes réunis autour d'un intérêt général.

Pour conserver l'organe politique de la structure, le Conseil d'Administration, et le moment pédagogique et formel de l'Assemblée Générale vivants, il faut que chaque partie-prenante, regroupée en catégorie, puisse continuer, au gré des changements environnementaux, organisationnels ou personnels, de se sentir mobilisée.

Concevoir l'animation de cette communauté nécessite d'être en capacité de vivre une situation paradoxale : favoriser le rapprochement de tous autour de l'intérêt général, tout en accueillant et comprenant les intérêts particuliers que chacun peut avoir à rejoindre le projet.

A l'interface de ces intérêts divergents, parfois contradictoires, la vie coopérative se doit de traduire la parole, la culture professionnelle, la motivation de chacun, ou tout du moins, de chaque catégorie, afin de conserver la cohésion de la communauté, du réseau de personnes et de structures ainsi constitué, en trouvant des compromis acceptables et cohérents pour l'ensemble des acteurs.

B. La théorie de l'acteur réseau

Pour Philippe Bernoux (2014), *"la théorie de la traduction (ou dites de l'acteur-réseau) est née de l'étude des conditions de production de la science et du discours scientifique. L'étude des innovations dans le domaine des sciences et des techniques, le suivi des découvertes et les cheminements des découvreurs ont permis aux auteurs de reconstituer le processus par lequel, la science se constitue. Les résultats de ces travaux sont transposables aux processus de changements et d'innovations des entreprises et des organisations."*

L'innovation, c'est à dire la capacité à inventer de nouvelles formes dans les domaines aussi variés que les services, la science, les techniques, la philosophie..., formes capables d'être dupliquées, est souvent considérée dans son processus comme linéaire. Or pour Laurent Fialon, dans son mémoire

sur les PTCE²¹, la Traduction s'oppose à la "*l'idée de séquençage des projets où chaque partie prenante interviendrait tout à tour rendant de fait difficile, voire impossible, toute communication entre les protagonistes. Il s'agit donc ici de s'assurer d'une présence de tous les acteurs à chaque étape de la vie d'un projet.*" (Fialon, 2013)

Bernoux renchérit : "*Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée qu'une innovation, fût-elle géniale, n'a pas d'intérêt intrinsèque en elle-même, qu'elle ne porte de force que dans la mesure où elle est mise en réseau avec un ensemble d'éléments des acteurs-actants, qui vont lui donner vie.*"

Callon donne une définition de la théorie lors d'un entretien donné à l'institut Carnot en 2008 (Que dit la sociologie de la traduction de l'innovation?, 2008²²) :

"La traduction , c'est la question de la mise en rapport de points de vue, de projets, de savoirs, de problèmes qui à un moment donné émergent à différents endroits de la société, entre lesquels il n'existe pas d'espace commun, et que certains s'efforcent de mettre en relation pour faire émerger une solution qui soit un compromis et qui soit acceptable par tous."

Callon et Latour proposent une méthode pour l'application de leur théorie. L'ouvrage "Les nouvelles approches sociologiques des organisations" (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2006) résume cette méthode en différentes étapes:

Etape 1 : La contextualisation

Elle consiste en "*une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence*" (Fialon, 2013), de comprendre la stratégie de chaque protagoniste ou des jeux d'acteurs. Dans la logique de la traduction, il est important d'inclure dans cette contextualisation l'ensemble des acteurs non-humains (produit, machine, somme d'argent...) qui peuvent prendre une place primordiale d'intermédiaire entre les acteurs humains.

21 Fialon L., ESS et coopération territoriale : quels facteurs d'émergence et de cristallisation ? Quelle utilité pour les territoires? Promotion 2012-2013 du Master 2 RH ESS, organisation et projets, Faculté d'économie et de gestion, Aix Marseille Université, directrice de mémoire Nadine Richez-Battesti

22 Institut Carnot M.I.N.E.S, chaîne Economie, management, société www.carnot-mines.eu/webTV

Étape 2 : problématisation du traducteur

La problématisation est l'action de repérer dans une situation ce qui unit et ce qui sépare les parties prenantes. Il s'agit de trouver une question, un problème à résoudre, qui amène une convergence des acteurs. C'est "*un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération*" (Fialon, 2013). On constate qu'à ce stade, le projet proposé est à minima, afin de créer un socle commun d'actions. Le projet final se construira au fil de l'eau selon les avancées du collectif.

Ce processus ne peut s'accomplir que par l'action d'un traducteur, qui est celui qui analyse le contexte et le problématise. Pour cela, les auteurs insistent sur la nécessité pour cet acteur clé, d'être aux yeux des différents parties-prenantes légitime, ou du moins de ne pas être illégitime. Cet aspect est fondamental, car quelle que soit la qualité de ses propos, les actants pourraient se focaliser sur des questions de formes et d'origine de la problématisation.

Étape 3 : le point de passage

C'est un lieu ou un énoncé incontournable, partagé par tous les acteurs. Replacé dans le contexte de la SCIC, il s'agira du fameux intérêt général qui, pour les projets patrimoniaux pour lesquels le modèle SCIC s'adapte bien, peut se traduire par un lieu physique où les parties-prenantes se retrouvent. Dans le cas d'Enercoop Paca, la vente d'électricité étant un projet plutôt "volatile", les actants se retrouveront autour d'un concept, celui de la Transition.

Étape 4 : les porte-parole

Ce sont les représentants de chaque partie prenante, de chaque entité, présents dans les espaces de négociations et légitimes pour servir de relais au traducteur auprès de leur structure. Ils "rendent possible la prise coordonnée de la parole et de l'action concertée."

Étape 5 : les investissements de forme

Ils consistent en la réduction du nombre d'interlocuteurs, notamment par le choix de représentants. Le but étant de réduire la complexité, humaine ou technique, afin de rendre possible la prise de parole et par la même, l'expression de toutes les sensibilités.

Étape 6 : les intermédiaires

Les investissements fonctionnent grâce aux intermédiaires. Il s'agit de tout ce qui peut circuler entre les différentes parties prenantes, de tout ce qui contribue à lier les membres du réseau (info, action commune, objet, argent, compétences humaines...)

S'intéresser aux intermédiaires revient à répondre à la question: qu'est-ce qui cimente le réseau ?

Étape 7 : Enrôlement et mobilisation

Enrôler signifie affecter aux membres du réseau une tâche précise qui les rend acteurs essentiels dans le devenir du réseau. La mobilisation, consiste alors dans leur implication dans l'action, dans la consolidation du réseau. Elle permet de trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau. Les actants construisent donc leur rôle dans une sorte de division des tâches qui permet de consolider le réseau et d'enraciner ceux qui, le consolidant, se lient à lui.

Étape 8 : Rallongement et irréversibilité

Rallonger le réseau est une condition de la solidité de celui-ci. Pour ce faire, on multiplie les entités qui composent le réseau, en allant du centre à la périphérie. Ainsi, le noyau, autour duquel ont été rassemblés des sujets porteurs d'un projet et des objets grâce à une opération de traduction, doit pour être solidifié, recevoir des entités nouvelles.

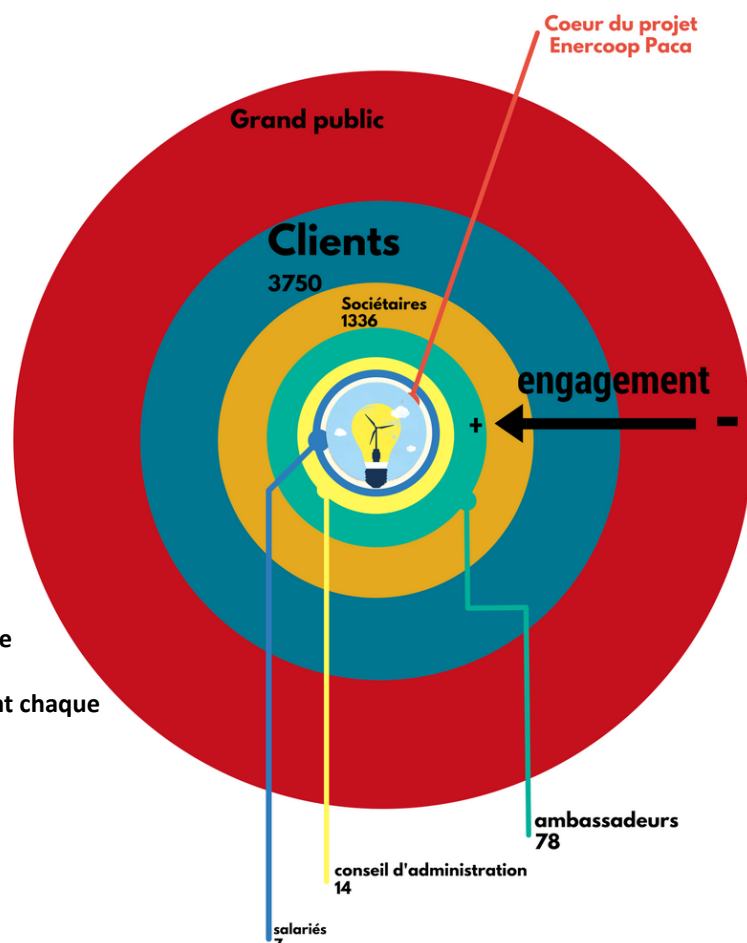
Schéma n°9

Représentation des cercles de l'engagement à Enercoop Paca, composé à l'occasion de la réalisation de la note stratégique vie coopérative présente en annexe.

Les chiffres correspondent au nombre de personnes composant chaque groupe.

Étape 9 : La vigilance

Toute chaîne de traduction est soumise en permanence à des concurrences, des traductions



concurrentes, qui ne peuvent être contrées que dans la mesure où celles-ci ont été préalablement identifiées.

Étape 10 : La confiance

Si à la transparence des actions susceptibles d'entraîner la confiance se substitue la méfiance, le calcul tactique, alors ceux des éléments du réseau qui auront le sentiment d'être tenus à l'écart de ce qui, à leurs yeux, deviendra une manipulation, n'auront que de bonnes raisons pour penser qu'ils ont été trahis. La traduction initiale des enjeux et intérêts devient une trahison, elle-même synonyme de dislocation du réseau.

Sans doute, l'apport principal de cette théorie de la traduction réside dans la démonstration que toute innovation naît d'un processus social, non d'une recherche seulement technique. Elle redonne la dimension opérationnelle de la coordination de réseau, une dimension humaine, philosophique et politique.

C. Proposition d'une grille de lecture

Appliquées à Enercoop Paca, ces différentes phases peuvent offrir une grille de lecture intéressante que nous proposons de résumer en un tableau et que nous développerons avec la matière collectée sur le terrain d'étude dans la partie *résultats* de ce mémoire.

Tableau n°6: Proposition d'une grille d'analyse inspirée des différentes étapes de la théorie de l'Acteur-réseau

Tableau n°6 : Les étapes de la théorie de l'acteur-réseau

Étapes de la théorie de l'Acteur-réseau	Application au terrain d'étude
Contextualisation	Connaître le sociétariat et comprendre les intérêts différenciés et parfois divergents des sociétaires Le capital social, les enjeux techniques de la fourniture d'électricité et le contexte législatif sont autant de facteurs non-humains à prendre en compte dans l'étape de contextualisation
Problématisation du traducteur	Comment mobiliser des sociétaires de moins en moins militants et conserver les pionniers très investis par le projet d'intérêt général ?
Point de passage	Le concept de transition énergétique et plus globalement de transition citoyenne
Porte parole et investissements de forme	L'élection des membres du conseil d'administration élus par l'ensemble des sociétaires mais dont les catégories sont pondérées par le système de collèges de vote.
Intermédiaires	Formations, sensibilisations, informations par le biais de temps physique, distant ou par la transmission des documents statutaires (PV d'AG par exemple)
Enrôlement et mobilisation	Mobilisation d'un groupe de sociétaires-actifs, les ambassadeurs.
Rallongement et irréversibilité	Ramener les sociétaires vers le cœur du projet en créant une force centripète fédératrice
Vigilance	construction d'un cadre de référence commun pour la traduction des intérêts de chacun et formalisation de ce cadre
Confiance	Transparence et respect du cadre offerts par les statuts pour garantir la confiance

Après avoir donné les éléments de contexte dans lequel se situe notre terrain d'étude, après avoir convoqué la théorie pour soutenir l'importance du projet politique dans le maintien global de l'activité coopérative, la théorie nous permet de construire trois modèles sur lesquels nous allons appliquer la matière récoltée lors de nos entretiens.

Le premier, inspiré du concept d'*isomorphisme institutionnel*, servira à relever les facteurs de risques de glissement vers le modèle entrepreneurial classique qui peuvent commencer à poindre dans la SCIC Enercoop Paca dans une période d'incertitude comme celle qu'est en train de vivre le réseau Enercoop.

Le deuxième, empruntant aux recherches sur le cycle de vie coopératif, permettra d'ajouter au premier modèle, la dimension processuelle dans laquelle s'inscrit toute organisation. La richesse des entretiens collectés auprès de la MGEN, de la NEF et surtout, de la Friche Belle Mai, permettra de confronter la théorie de Malo, Vézina et Audebrand à la réalité de terrain. Nous placerons Enercoop Paca dans ce cycle. Nous avons déjà démontré en partie 1 que la SCIC vit actuellement sa phase de croissance, mais nous tenterons d'enrichir notre propos par une modeste projection dans l'avenir.

Le troisième modèle, application de la sociologie de la traduction, se veut plus opérationnel. Faisant l'hypothèse que l'animation de la vie coopérative en SCIC s'apparente à la coordination d'un réseau de parties prenantes, nous confronterons les différentes étapes de la théorie à l'activité actuelle liée à la vie coopérative à Enercoop Paca. Cette fonction étant en cours de formalisation au sein de la coopérative, toutes les étapes ne sont pas accomplies. Ainsi, cette méthode pourra-t-elle, nous l'espérons, inspirer le/.la traducteur/.ice en charge de cette mission importante pour le respect du projet coopératif global, capitale dans cette bifurcation qu'est en train de vivre la SCIC.

Avant de présenter nos résultats, en application de ces trois modèles, il nous paraît important de décrire notre méthodologie de collecte d'informations et le contexte dans lequel nous avons travaillé.

PARTIE 3 : METHODOLOGIE

Il nous paraît important de rendre visible l'échafaudage méthodologique sur lequel se base notre collecte d'informations.

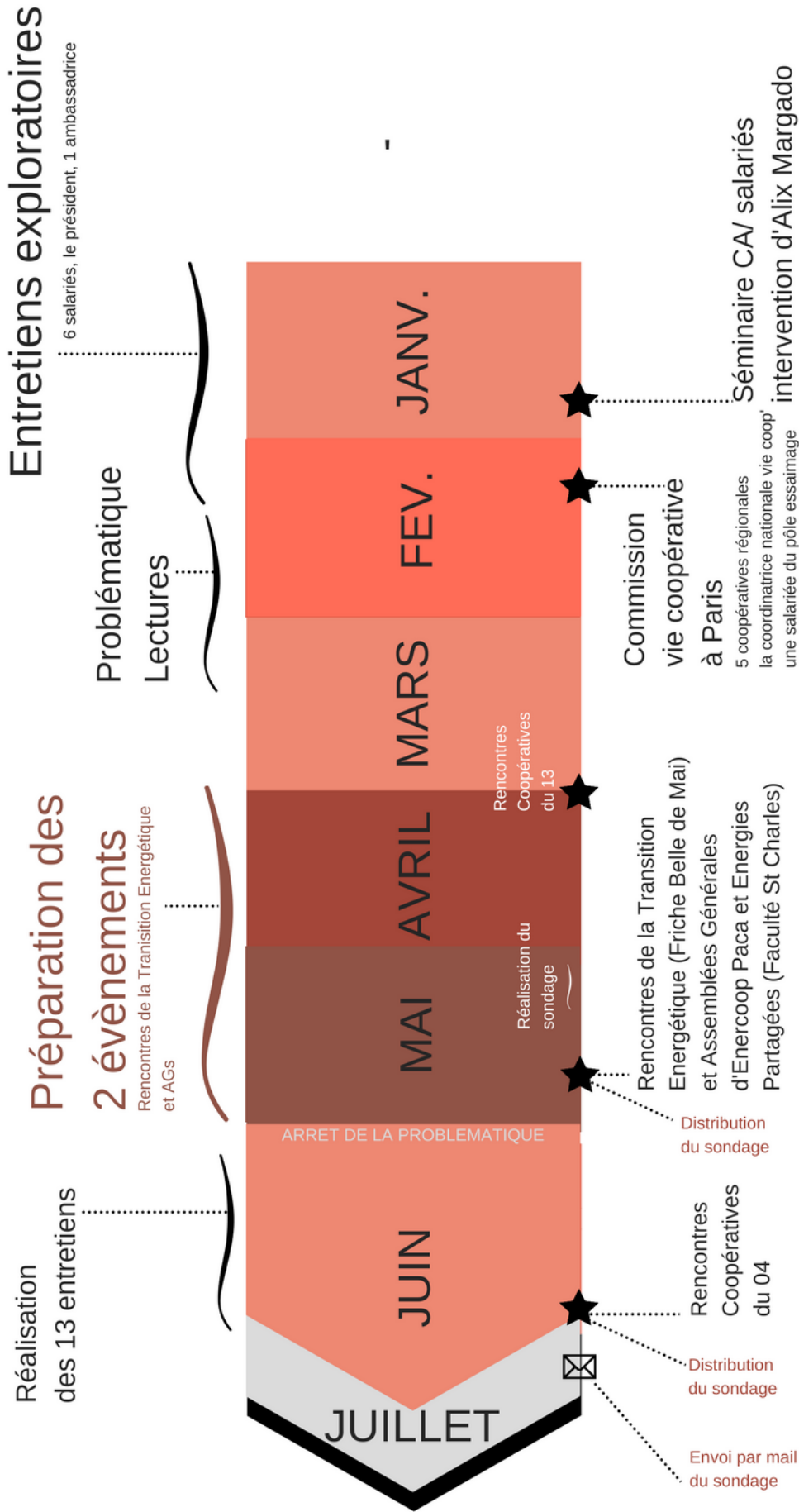
Dans un premier temps, nous souhaitons donner à voir le contexte dans lequel s'est fait cette collecte.

Ensuite, nous expliquerons la difficulté méthodologique que nous avons eue à poursuivre deux objectifs différents : la collecte d'informations à la fois pour un support opérationnel et pour un support universitaire.

Enfin, nous donnerons tous les éléments nécessaires à l'appréhension du sondage, expliquant la nécessité de prendre les résultats avec précaution, et nous expliquerons notre méthode pour collecter les témoignages.

1. Temporalité de la collecte d'informations : composer entre commande professionnelle et calendrier de recherche

Schéma n°10 : Organisation du temps de travail universitaire et contraintes du terrain professionnel



Après une phase d'entretiens exploratoires en janvier 2017 avec le président du Conseil d'Administration et 6 des 7 salariés, nous avons dû suspendre notre recherche pour réaliser une mission opérationnelle commandée par la structure : l'organisation logistique de l'Assemblée Générale d'Enercoop Paca et d'Énergie Partagée et des Rencontres de la transition énergétique qui se sont déroulées à la fin du mois de mai. Basées sur un principe d'intelligence collective, organisées à distance avec 3 autres organismes, la production de ces événements a permis une appropriation du projet, favoriser une bonne observation des fonctionnements mais a retardé le travail de recherche.

Celui-ci s'est concentré sur le mois de juin et a rassemblé la réalisation du livrable commandé par la structure sur le diagnostic vie coopérative et la passation des entretiens qui se sont étalés jusqu'au début du mois de juillet.

2. La matière collectée

Nous avons travaillé notre problématique à partir d'un référentiel théorique décrit en partie 2, d'un sondage, d'entretiens semi-directifs, d'un corpus de documents administratifs, de notes internes et d'observations participantes lors de deux rencontres en rapport avec notre sujet.

A. Une double intention qui complexifie la collecte

La structure nous a passé commande d'une note stratégique sur la vie coopérative à Enercoop Paca.

Cette note correspond à un enjeu opérationnel de la structure qui fait écho, en partie, à l'étape de contextualisation selon la théorie de la traduction de Callon et Latour.

Ce livrable représente donc un outil d'analyse imbriqué dans la problématique plus vaste que porte ce mémoire.

Il a fallu suivre deux niveaux de collectes différents : un niveau opérationnel pour répondre à la commande professionnelle et un niveau plus théorique, plus *méta*, pour répondre à la commande universitaire; le premier faisant appel à des faits, le deuxième à des représentations, opinions ou perceptions.

Chaque niveau s'est nourri de l'autre et nous avons pris le parti de construire une seule grille avec ce double objectif afin de ne pas demander deux entretiens à la même personne.

B. Choix des modes de recueil de l'information

Formée à la sociologie en formation initiale, nous avons utilisé la méthodologie d'enquête que nous connaissions. Nous avons choisi d'enquêter qualitativement à travers des entretiens semi-directifs et quantitativement à travers un sondage. Nous nous sommes ensuite nourris des opportunités de lectures et de rencontres offertes par le terrain.

● Le sondage

- Conception

Pour pouvoir répondre à la commande de la structure et faire un diagnostic sur le sociétariat de la coopérative, nous avons créé un sondage à destination de tous les sociétaires.

Deux sondages avaient été réalisés en 2014 et en 2015. Celui de 2015 n'a pas été dépouillé. Celui de 2014 avait recueilli 25% de réponses mais la SCIC comptait alors 315 sociétaires, militants et motivés par les sollicitations de l'équipe salariée.

Nous nous sommes basés, pour sa création, sur les observations et les échanges que nous avons eus lors du stage avec différents sociétaires, sur la littérature sociologique relative au bénévolat²³ et sur les grilles de traitement de l'INSEE pour la partie CSP²⁴ de l'enquête.

Avec l'aide de l'équipe, nous avons pris le parti, à partir de la connaissance que chacun avait du sociétariat, de considérer que les coopérateurs, s'ils ont l'envie de participer, ne savent pas comment. La coopérative doit être force de proposition à travers une stratégie déployée à l'année, mais pour se faire doit connaître plus finement les personnes qui composent un sociétariat, en grande majorité des personnes physiques. Le sondage a donc été co-construit avec la responsable de la communication en charge de la vie coopérative et l'assistant administratif et commercial en charge de la gestion administrative du sociétariat. Nous avons constitué, tous trois, un outil pérenne dont la diffusion devra être relancée chaque année.

23 Ion J. (1997), *La fin des militants ?*, Paris, Edition de l'Atelier et Inglehart R. (1993), *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica

24 Catégorie Socio-professionnelle. Le recensement de la population française nécessite un référentiel afin de classer les personnes en groupe. Utiliser le référentiel INSEE permet d'exploiter leurs descriptifs de socio-types.

- Mode de diffusion

Ce sondage a été proposé lors de l'Assemblée Générale afin de capter directement un maximum de sociétaires. L'enquête a été conçue pour que la personne puisse répondre seule. Une urne avait été prévue afin de récupérer les réponses.

Ce sondage a été à nouveau proposé lors d'une rencontre coopérative départementale des Alpes-de-Haute-Provence avec 10 nouvelles réponses collectées.

Mais afin de diversifier le panel (les sociétaires présents à l'AG et aux rencontres coopératives ont été considérés comme des sociétaires particulièrement actifs), le sondage a été envoyé par mail à l'ensemble des coopérateurs au début du mois de juillet, soit un mail concernant les 1346 sociétaires de l'époque.

- Taux de retour

	A l'Assemblée Générale	Aux Rencontres Coopératives	Envoi mail	TOTAL
nombre de réponses	67	10	99	176
Taux de retour	89%	100%	8%	13%

L'été n'a pas été propice aux réponses par mail. De plus, nous pensons que c'est dans la récurrence du sondage chaque année, que les sociétaires prendront l'habitude de répondre. Enfin, l'outil peut encore être amélioré en fonction de la stratégie qui sera déterminée par l'équipe de la coopérative. Quoi qu'il en soit, la faiblesse de la participation témoigne peut-être d'un désinvestissement de sociétaires plus éloignés du projet. Il conviendrait, si nous avons le temps, d'étudier l'ancienneté des répondants. Nous faisons l'hypothèse que ceux-ci sont, soit des anciens militants de la première heure, soit de nouveaux sociétaires curieux. Entre ces deux extrémités, une masse mal connue de coopérateurs entre dans le périmètre coopératif, sans que l'équipe ait accès à leurs motivations.

Le taux de réponse nous autorise tout de même à tirer quelques éléments saillants du profil du sociétariat à Enercoop Paca. Ces éléments seront à prendre avec précaution.

- Traitement

Le traitement du sondage a été contraint par son mode d'envoi. Enercoop Paca réalise ses enquêtes via un logiciel interne appelé Lime Survey. Ce logiciel permet de créer les questions et les réponses possibles. Il propose aussi l'envoi du sondage à une liste de diffusion. On peut consulter régulièrement le taux de réponses et extraire un tableur récapitulant les réponses de chaque participant.

Le codage est à prévoir en parallèle. Nous avons donc codé chaque question et chaque réponse puis recréé un tableau de tri afin de générer nos résultats.

- Résultats

Ils n'ont pas pu être intégrés au livrable qui a été remis à la fin du stage. Avec l'accord de la structure, nous avons proposé une deuxième livraison en septembre incluant les résultats du sondage ainsi qu'une présentation orale de la note stratégique à l'équipe salariée et au Conseil d'Administration.

Les résultats du sondage seront seulement présentés dans ce document et pas dans la partie résultat (cf point 2.A)

- **Les entretiens**

Pour répondre à notre problématique, nous avons engagé 14 entretiens semi-directifs d'une durée approximative d'une heure. Nous n'avons pas réussi à figer ces grilles qui ont évolué au fur et à mesure des entretiens, nous donnant de nouveaux éléments de réflexion. Celles-ci furent assez légères afin de favoriser le dialogue et surtout permettre la survenue de nouveaux éléments de contexte. Nous regrettons de ne pas avoir pris de notes durant les entretiens, en plus de leur enregistrement. Souhaitant être la plus disponible possible pour notre interlocuteur, nous nous sommes concentrés sur l'échange. Une prise de notes, même rapide, aurait permis une reprise en main simplifiée de la matière.

Tableau n° 7: Présentation des entretiens

type de personnes interrogées	nom	fonction	modalité de recueil
Salariés Enercoop Paca	Myriam Carbonare	Directrice Générale	entretien face à face
	Pierre Blanc	Responsable pôle commercial	entretien face à face
	Ludovic Buffière	Assistant administratif et commercial	entretien face à face
	Virginie Gallon	Responsable pôle communication en charge de la vie coopérative	entretien face à face
	Jérôme Lelong	Responsable pôle approvisionnement et production, co-fondateur	entretien face à face
	Sophie Picard	Chargée des projets citoyens de production	entretien face à face
Administrateurs Enercoop Paca	Cyril Jarny	Président du CA, catégorie Porteur	entretien face à face
	Thomas Guérin	Membre du CA , catégorie Porteur	questionnaire écrit envoyé à distance
Ambassadeurs Enercoop Paca	Laurent Chirié	sociétaire-ambassadeur, catégorie consommateur	entretien face à face
	Elise Desfossez	sociétaire-ambassadeur, catégorie consommateur	entretien face à face
Salariées autres structures	Claire Bonnet-Piron - Responsable du développement	La Friche La Belle de Mai est une SCIC culturelle basée à Marseille. L'interlocutrice fût embauchée en tant que secrétaire générale au début du projet et est aujourd'hui en charge du développement	entretien face à face
	Marie Brandt - Coordinatrice nationale vie coopérative	La Nef est un établissement de crédit bientôt bancaire éthique. L'interlocutrice est la coordinatrice nationale vie coopérative basée à Vaulx-en-Velin	entretien par téléphone
	Jocelyne Cousteau - Déléguée section Marseille	La MGEN est une mutuelle réservée à l'origine aux enseignantes et ouverte aujourd'hui à tous. L'interlocutrice était directrice d'une antenne marseillaise après avoir des responsabilités dans le Conseil d'Administration du siège.	entretien par téléphone
Intervenante extérieure	Marion Douroux - Odyssem	cette société de conseils marseillaise, spécialisée dans l'impact social et l'accompagnement au changement d'échelle à accompagner Enercoop national en 2014.	entretien face à face

Deux entretiens ont été réalisés par téléphone. Les autres rencontres se sont faites en face à face. Toutes ont été individuelles.

- Mode de prise de contact

Les entretiens se sont tous déroulés en juin, à la fin du stage. Cela a beaucoup facilité la prise de contact avec les interlocuteurs qui connaissaient notre démarche et étaient prêts à donner un peu de leur temps.

Le contact de la Friche Belle de Mai et celui de la Nef s'est fait tout aussi facilement suite à l'organisation des Rencontres de la transition énergétique où la Friche accueillait l'événement co-organisé par le CLER, Energie Partagée, Enercoop Paca et la Nef.

Seul le contact de la MGEN nous a été donné par notre tuteur de stage. Celui-ci s'est d'abord fait par une demande écrite par mail. Puis l'interlocuteur a répondu qu'il acceptait d'être recontacté par téléphone pour convenir d'un rendez-vous téléphonique.

La SCIC Okhrâ, prévue dans le panel d'enquête initial, n'a pu se rendre disponible sur les deux créneaux que nous avons proposés.

- Collecte

Nous avons fixé un rendez-vous avec l'interlocuteur sur une plage de deux heures afin de parer à tous retards ou débordements. Nous déterminions conjointement un lieu propice à l'échange : café, restaurant, espace café du lieu de travail... Nous avons opté pour un espace convivial, non formel, afin de favoriser le dialogue.

Une fois installés, nous énoncions le protocole d'enquête à la personne interviewée. Un peu formelle, cette présentation n'en est pas moins importante pour donner le cadre de l'entretien : la durée de l'entretien d'une heure maximum (le dépassement de ce temps a toujours été à l'initiative de l'interlocuteur), une rapide présentation de notre parcours professionnel, le contexte universitaire, les autres interlocuteurs interrogés, le respect de l'anonymat si l'interviewé en fait la demande, la possibilité d'avoir accès aux informations collectées et de nous recontacter pour ajouter ou corriger un élément.

L'entretien commence et est enregistré *in extenso*.

- Traitement

Le traitement n'a pas été une retranscription littérale des échanges mais l'incorporation dans un tableau à deux entrées des verbatim les plus saillants : une entrée avec le nom et les fonctions de l'interviewé, une autre avec les entrées thématiques relatives à la problématique.

- **Les documents internes**

De plus, notre recherche se base sur différents documents administratifs et stratégiques, notamment le plan stratégique 2020 qui fixe les objectifs par pôle; et le rapport de l'ancien

président d'Enercoop, Mathieu Richard, sur sa mandature 2013-2017. Ce dernier donne une bonne représentation du chemin parcouru et des intuitions d'un professionnel très impliqué dans le projet d'ensemble.

Nous avons bien sûr lu avec attention les rapports d'activités des quatre dernières années et tous les documents qui nous semblaient pertinents pour notre recherche.

- **Participation aux événements clefs**

Enfin, nos participations au séminaire CA/ salariés du mois de janvier avec la présence d'Alix Margado²⁵ ainsi qu'à la première commission nationale vie coopérative à Paris au mois de février ont été deux rassemblements qui ont permis de capter beaucoup de matière formelle et informelle et d'utiliser une méthode abductive, tentant de faire le lien entre théorie et réalité du terrain d'étude.

Le séminaire de janvier a été un moment capital pour la vie coopérative telle qu'elle s'apprête à émerger aujourd'hui à Enercoop Paca.

Forte des informations relatives à la méthodologie qui nous a permis de collecter la matière, nous proposons de mettre ces informations en perspective avec les modèles théoriques sus-cités .

25 Alix Margado est aujourd'hui à la retraite mais poursuit son travail de conseil auprès des coopératives. Il a travaillé à la CGSCOP et est l'initiateur de la création des SCIC en 2001.

PARTIE 4 : RÉSULTATS

Nous souhaitons, dans cette dernière partie, exploiter les entretiens en les intégrant dans nos trois propositions de modèles.

Le premier modèle collectera les citations des salariés d'Enercoop Paca, ainsi que des témoignages extraits des entretiens réalisés avec les autres structures (Nef, Friche et MGEN) afin de montrer les indicateurs de risques d'*isomorphisme institutionnel* potentiellement présents dans la coopérative au moment clef de son changement d'échelle.

Ensuite, nous étudierons plus précisément ce moment de croissance en l'inscrivant dans un processus d'ensemble à travers l'entretien de la SCIC culturelle la Friche Belle de Mai.

Enfin, nous tenterons de traduire le modèle de l'acteur-réseau en appliquant chacune de ses phases à la vie coopérative d'Enercoop Paca.

1. Indicateurs de risques d'*isomorphisme institutionnel* : Enercoop Paca réaffirme ses valeurs coopératives

Notre modèle propose de reprendre les indicateurs repérés sur le terrain et de les classer dans le tableau suivant.

L'objectif est bien d'analyser les facteurs de risques pour Enercoop Paca. Cependant, nous souhaitons, quand cela si prête, illustrer un indicateur par le témoignage d'une des structures proches du modèle Enercoop (Nef, Friche et MGEN).

L'illustration extérieure permettra de montrer que cet indicateur existe pour d'autres et d'interroger la coopérative sur l'existence ou pas du risque afférant en son sein, quand celui-ci n'a pas pu être révélé par les entretiens.

INDICATEUR
REPERE

ILLUSTRATION DANS D'AUTRES STRUCTURES

TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA

"Si les sociétaires eux-mêmes s'étaient plus impliqués ; c'est vrai que ça prend du temps et tu ne comprends pas forcément comment ça marche, tu ne vois pas l'effet de ton implication ; la motivation a donc baissé."

La Friche Belle de Mai

"Ca que tu veux dans la vie coop, ceux à quoi tu crois, c'est difficile à faire passer à tes collègues qui ont d'autres objectifs et pour qui tu représentes une surcharge de travail."

La NEF

LE TEMPS

"Dans notre formatage collectif, on a une idée de ce qu'est l'efficacité qui doit être opérationnelle, financière et fonctionnelle. Du coup, tout ce qui va perturber ça est considéré comme inefficace. On additionne à ça notre rapport au temps qui est un rapport d'accélération. Du coup, tout ce qui ne va pas dans le sens d'une efficacité prend plus de temps donc est considéré comme moins efficace. Et si on reste sur ce paradigme, on va arriver à une concentration de l'activité sur le national et en fait, les coopérative ne seront que des agences commerciales sur les territoires avec une petite dimension d'animation. Mais si on arrive, nous, en tant que projet de société, à questionner ce qui est efficace, à développer une force sur les territoires, et pour qu'elle existe, cette force ne doit pas être trop dépendante du national, on réussira."

Salarié 1

"Il faut du temps dans une société ou on ne prend plus le temps. Même moi ça me saoule le temps qu'on prend. J'ai l'impression qu'on ne fait pas le boulot. La convivialité d'accord, mais il n'y a pas que la convivialité."

Salarié 1

"Soit on essaie de s'extraire d'un fonctionnement de société, d'accélération, d'efficacité et dans ce cas il faut le poser comme un élément fondateur de la démarche en disant « Ok, nous, on prend le temps. » On décide que l'efficacité ça n'est pas simplement une efficacité opérationnelle mais c'est aussi une efficacité sociale, démocratique et on l'affiche en tant que tel en disant « oui, on prend le temps du sociétariat », alors que ça prend du temps, c'est pas payant. Il y en a encore trois semaines

! tout ça vient en contrit avec cette tendance de société et après il y a des petits miracles comme samedi (rencontres coopératives du O4) où se dit que ça vaut vraiment le coup, il faut qu'on alimente et qu'on soit aussi nourri de tout ça.

Dans les prochaines années, je ne sais pas ce que ça va produire. Soit il va y avoir une sorte de crispation entre une forme d'efficacité économique, nécessaire aussi sinon tu n'existes plus, et une volonté d'animer ce sociétariat.

On a toujours joué cette fonction d'innovation sur les territoires mais le national ne considère pas ça comme important. Peut-être pense-t-il que cela aurait pu se faire autrement et que cela auraient produit d'autres résultats en terme de chiffres d'affaires, d'organisations.

C'est deux visions, il faut qu'on arrive à les rassembler."

Salarié 1LES INDICATEURS DE RISQUE
D'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL
DE TYPE COERCITIF

LES INDICATEURS DE RISQUE D'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL DE TYPE COERCITIF

INDICATEUR REPERE	ILLUSTRATION DANS D'AUTRES STRUCTURES	TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA
LA LEGISLATION	<p>"On a les mêmes impératifs que les banques d'un point de vue législatif. On le voit avec cette nouvelle loi appelée Solvabilité 2. Nous sommes traités comme toutes entreprises d'assurance à cause d'une directive européenne qui ne différencie pas les assurances des mutuelles."</p> <p>MGEN</p>	<p>"Le niveau de technicité générale augmente. On l'a vu avec le Turp 5 où les services de Paris ont mis deux mois à décrypter le mécanisme."</p> <p>Salarié 1</p>
LA CONCURRENCE	<p>"Quand je suis entrée à la MGEN, on n'avait pas de commerciaux. Les adhérents enseignants étaient captifs. On se payait le luxe de refuser des gens. On avait aucun effort à faire. Aujourd'hui avec une concurrence effrénée et une banalisation du fait mutualiste, c'est beaucoup plus dur."</p> <p>MGEN</p>	<p>"Et puis il y a eu aussi le contexte concurrentiel extérieur. A l'époque (où le plan stratégique 2020 a été réalisé) il n'y avait pas de concurrent vert, en tout cas, pas aussi costaud qu'Ekwatour et tout ça..."</p> <p>Salarié 2</p> <p>"On est dans un contexte où il y a 15 fournisseurs qui ont la même offre que nous quand on ne va pas dans le détail. C'est un élément différenciant si on travaille sur cet axe là."</p> <p>Salarié 3</p>

LES INDICATEURS DE RISQUE D'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL DE TYPE NORMATIF

INDICATEUR
REPERE

LE CHANGEMENT
DE
CULTURE
PROFESSIONNELLE

ILLUSTRATION DANS D'AUTRES STRUCTURES

"L'arrivée à la direction d'une personne détachée de la Caisse des Dépôts et Consignation pour le volet administratif a tout changé. Là, ça devient un vraiment un moment actif du projet de la Fiche : on a l'échéance, on lève les fonds, on fait la transformation et on met en place le vrai fonctionnement de la SCIC : conventions, bail ...

J'étais secrétaire générale à cette époque. Je sortais d'école de commerce."

La Fiche

TEMOIGNAGES A ENERCCOOP PACA

"La DG n'a pas le temps de mettre en place des outils de construction du commun."

Salarié 2

"Il y a un décalage de perception. Le national considère que les régions ne servent à rien et apportent du boulot en plus. Les EL considèrent que le national ne fait le boulot et que ses salariés sont surpayés."

Salarié 1

"Il y a toujours des gens qui ne sont pas d'accord, qui trouveront que maintenant Enercoop c'est trop commercial, qui vont monter leur propre coopérative concurrente qui va elle aussi grossir. Et puis, finalement, ils ne seront plus d'accord parce que c'est trop commercial. Et ils monteront une autre coopérative... En Paca, je ne me fais aucun soucis parce qu'on n'a pas dans l'équipe des... des kmers verts. On a des gens qui considèrent qu'être écolo c'est normal, ça n'est pas une revendication. On a des gens qui considèrent que faire du covoit' c'est normal. Je ne me fais pas d'inquiétude sur le changement d'échelle. C'est une équipe qui saura faire de petits compromis quand il faudra en gardant le cap des valeurs."

Salarié 4

LES INDICATEURS DE RISQUE D'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL DE TYPE MIMETIQUE

INDICATEUR REPERE

INVESTISSEMENTS
ET INJECTION DE
CAPITAUX
EXTERIEURS

ILLUSTRATION DANS D'AUTRES STRUCTURES

"Quand on est entré dans une phase de transformation, quand on est entré dans Capital Européenne de Culture 2013, il fallait prendre des décisions. Il fallait voter des budgets d'investissement à 30 millions. On ne pouvait plus être dans un échange constant. Du coup, on a refermé le CA et ça a permis d'avancer."

A la fusion, on a changer de gouvernance, de tête, on est arrivé dans une phase vachement plus fermée dominant plus de poids aux collectivités. Au début, notre petite SCIC était à un millions de fonctionnement. Après à 23 millions. Il fallait rassurer les tutelles."

La Friche

"On est forte croissance dans l'activité mais on perd de l'argent à cause de la baisse des taux et le lancement des livrets bancaires sur lesquels il y a eu des investissements très lourds."

Aujourd'hui la vie coop est épargnée pour l'instant car elle est perçue comme un facteur majeur de cette croissance. On a personne à part les sociétaires actifs pour diffuser le produit livret sur les territoires.

Si financière on ne redresse pas la barre il pourrait y avoir des coupes budgétaires dans les prochaines années dans la vie coop car 5 personnes sur 80 c'est beaucoup."

La NEF

TEMOIGNAGES A ENERGEOOP PACA

"Je ne suis pas sur qu'on est besoin de plus de capital en PACA. Dans quoi on va l'investir ? Du coup, est-ce qu'on a besoin de plus de sociétaires ?

Salarié 2

"On a levé presque 15 millions d'euros pour les 3 prochaines années. Ça apporte de l'air, On va pouvoir se développer. Je suis optimiste mais il va y avoir encore des tensions entre les fonctionnements au national et dans les EL."

Salarié 1

Sur le plan du risque d'isomorphisme de type mimétique défini comme l'investissement et l'injection de capitaux extérieurs, la coopérative n'a pas eu besoin, pour le moment, d'imiter les usages du secteur privé pour convaincre banques et collectivités de participer à une levée de fonds massive. L'épargne des petits porteurs suffit aujourd'hui largement à assurer la phase de développement. Son capital social découpé en micro parts permet de répartir pouvoir, risque et confiance si la vie coopérative est bel et bien animée et fait preuve de transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Sur le plan normatif, l'équipe semble assez vigilante et consciente des risques de tensions entre cultures professionnelles différentes, voire d'absorption d'une culture professionnelle associative par une culture professionnelle issue du privé. Ils militent pour la préservation d'un tronc commun autour du pilier commercial, point de passage obligé pour ensuite aller vers une spécialisation. Mais y parviendront-ils, étant donné l'augmentation de la pression des indicateurs de type coercitif, législation, temps et concurrence ?

La volonté de recruter éventuellement une stagiaire sur le pôle production est édifiante. C. vient de l'industrie technique et est ingénieure de formation avec une expérience professionnelle longue. Elle cherche à se reconvertir dans les Enr. Après un stage très satisfaisant, la coopérative envisage de la recruter afin de combler les lacunes techniques présentes dans l'équipe et espérer favoriser le développement de certaines missions.

Mais la structure est incapable de s'aligner sur le salaire attendu par un profil du type de C. L'entrée de l'expertise technique à Enercoop Paca est aujourd'hui empêchée par les capacités de rémunérations de la structure et l'alignement avec les salaires des autres professionnels.

A l'intérieur de l'équipe, tout le monde ne partage pas la nécessité d'introduire des compétences techniques au niveau des régions mais certains remarquent que cela représente une garantie d'indépendance vis-à-vis d'un siège "très technique".

Sur le plan coercitif, la pression est forte, d'autant plus que les facteurs de risques sont difficilement maîtrisables car exogènes à la coopérative.

L'équipe adopte une attitude plutôt sereine acceptant que la solidité du sociétariat permettra de surmonter les difficultés.

La dimension temporelle est plus questionnante car l'équipe affirme à la fois la nécessité d'investir la vie coopérative afin de lutter contre les facteurs de risques coercitifs, tout en regrettant pour

certain, le temps que prend le débat démocratique, moteur de la vie coopérative. Le témoignage du salarié 1 est, en cela, intéressant. Il propose de penser l'efficacité en dehors de la dimension temporelle et de créer de nouveaux indicateurs de réussite autour de "l'efficacité sociale et démocratique".

C'est bien au questionnement sur les nouveaux indicateurs d'impact social, d'utilité sociale, que devra réfléchir la structure pour faire valoir l'importance du volet politique de son projet.

Enercoop Paca réaffirme plus son modèle coopératif qu'il ne glisse vers un modèle entrepreneurial privé.

Son équipe, par son bagage de valeurs et sa vision, résiste, pour l'instant aux tentations isomorphiques. Cette résistance, parfois farouche, s'exprime dans la critique vis-à-vis du siège, qui lui, rencontre de plus grandes difficultés à conserver le cap des valeurs. Cette difficulté s'explique par la responsabilité technique totale du projet Enercoop et le flou actuel sur le choix de la gouvernance réseau qui favorise une incertitude propice à l'imitation des modèles dominants.

2. Le cycle de vie coopérative : projection dans le futur

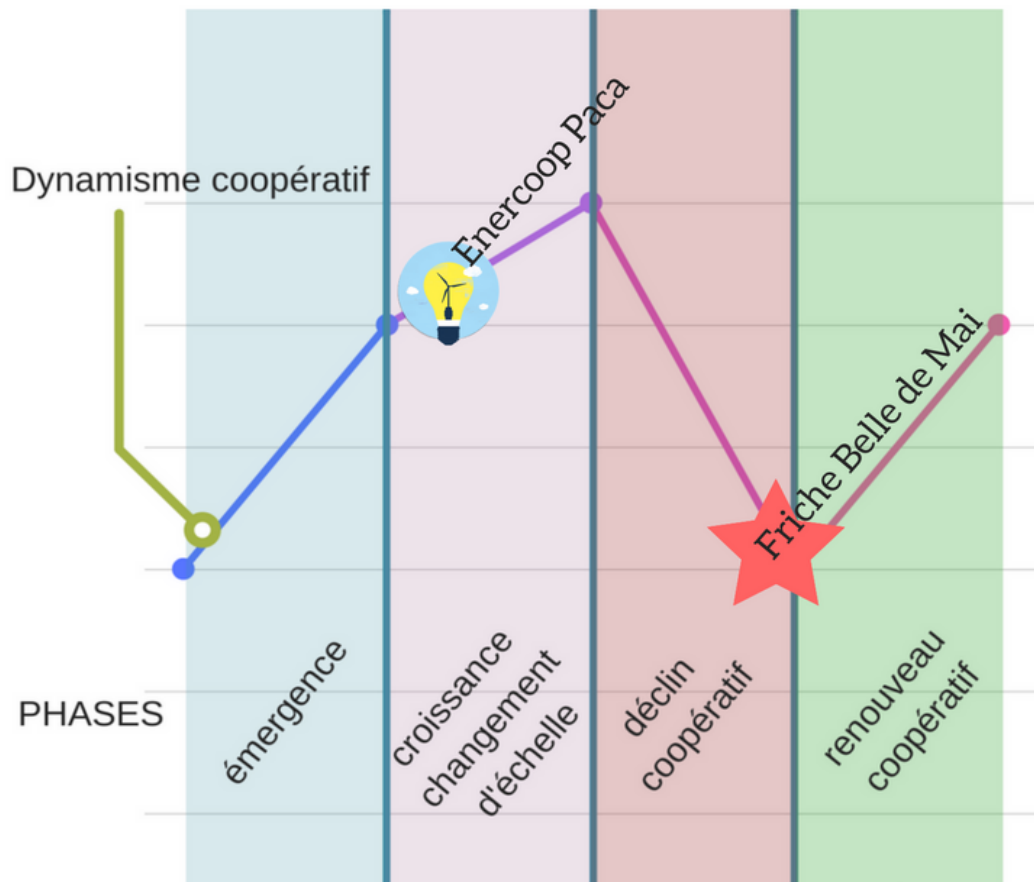
Selon Malo, Vezina et Audebrand, la vie d'une coopérative suit le même processus modélisé en 4 phases.

Celles-ci sont décrites dans la partie 2 de ce mémoire.

L'entretien avec la Friche Belle de Mai a permis de retracer les différentes phases du cycle de cette SCIC culturelle à partir du témoignage d'une salariée présente au démarrage du projet en 2007.

Elle décrit, sans avoir connaissance préalable de la théorie, les différentes étapes que nous nous proposons de replacer dans le schéma suivant.

Schéma n°11: Le cycle de vie des coopératives appliqué



"Au départ, la Friche est un lieu de travail composé d'artistes, de compagnies et d'association. Nous avons un Conseil d'Administration à 40, très ouvert et participatif."

"Le CA est passé d'un espace de débat à un espace de prise de décision. Ça s'est refermé. A la fusion, on a changé de gouvernance, de tête, on est arrivé dans une phase vachement plus fermée donnant plus de poids aux collectivités. On début, notre petite SCIC était à un millions de fonctionnement. Après, à 23 millions. Il fallait rassurer les tutelles. A partir de là, il y a eu des préparations des CA séparés entre collectivités territoriales et résidents. Cela signifiait qu'à un moment le côté débat ... et puis c'était assez houleux. On passait d'une direction portée par le fondateur, Philippe Foulquier à une direction autre, plus nommée par les tutelles."

"Si les sociétaires eux-mêmes s'étaient plus impliqués; c'est vrai que ça prend du temps et tu ne comprends pas forcément comment ça marche, tu ne vois pas l'effet de ton implication; la motivation a donc baissé."

"Je pense que ce qu'on vit aujourd'hui, cette fermeture vis-à-vis de la vie coopérative était une étape. Je pense que cela va revenir sur le devant de la scène. On a vécu une première étape de nouveauté et de fédération des acteurs; puis on avance et on vit une réussite qui nous dépasse presque (parfois on se disait, l'équipe de direction « on va trop vite, pour que les gens comprennent ce qu'on fait. Mais on avait 2 ans pour tout faire donc on a dû aller vite »). Puis une étape de déception, de désengagement au moment de la fusion. Et là, les choses se sont stabilisées, je pense qu'on va vivre une nouvelle étape où on va repartir avec de nouveaux sociétaires, on va redynamiser les choses, ouvrir plus aux salariés. Il faut d'ailleurs car on a des difficultés à atteindre le chorum."

L'expérience d'autres SCIC plus anciennes vis-à-vis de l'évolution du volet politique du projet pourrait servir Enercoop Paca à des fins prospectives, soit pour déjouer "les pièges" inhérents à la croissance, au changement d'échelle, soit pour mieux les anticiper, les faire accepter et comprendre par l'ensemble des parties-prenantes, elles aussi mobilisées par la vitalité économique du projet.

C'est une décision stratégique que la SCIC Enercoop Paca devra peut-être prendre à l'avenir : accepter un mouvement "naturel" de l'organisation ou bien résister sans compromis, ce qui paraît difficile pour la pérennité du projet global. La solution se trouve sans doute dans un entre-deux qui se construit quotidiennement.

Enercoop Paca fait aujourd'hui des choix stratégiques qui vont dans le sens d'un renforcement de la vie coopérative.

Le recrutement de l'assistant administratif et commercial sur un poste vie coopérative à temps partiel verra, d'ici à trois ans, l'augmentation du temps dévolu à cette fonction jusqu'à atteindre un 0,8 ETP (la norme temps plein à Enercoop Paca) en 2020.

Enercoop Paca solidifie son projet coopératif au moment même où il traverse un changement d'échelle important.

A notre connaissance, c'est la seule coopérative régionale qui fait ce choix stratégique dans le réseau. Aura-t-elle une influence sur les autres coopératives à l'avenir ? C'est encore une fois les indicateurs de réussite de ce projet qui pourront démontrer à l'ensemble du réseau l'intérêt de l'animation de la vie coopérative.

Une méthodologie d'action pour la vie coopérative pourrait, dans un premier temps, servir la démarche.

Nous proposons d'appliquer celle de l'Acteur-réseau aux témoignages recueillis lors des entretiens.

3. Les étapes de la théorie de l'Acteur-réseau : un effort de contextualisation en cours

Nous proposons, comme pour le modèle 1, d'intégrer les témoignages des administrateurs et des salariés du terrain d'étude et de conserver les verbatim issus des autres structures interrogées à titre d'exemple de ce qui se vit ailleurs.

Tableau n°9 : étapes de la théorie de l'Acteur-réseau appliquées

ETAPES DE LA THEORIE DE L'ACTEUR-RESEAU

ETAPES

APPLICATION AU TERRAIN D'ETUDE

Connaître le sociétariat et comprendre les intérêts différenciés et parfois divergents des sociétaires
 Le capital social, les enjeux techniques de la fourniture d'électricité et le contexte législatif sont autant de facteurs non-humains à prendre en compte dans l'étape de contextualisation.

CONTEXTUALISATION

ILLUSTRATION DANS D'AUTRES STRUCTURES

"On ne connaît pas nos sociétaires. La Nef on est assez ancien. On a 30 ans l'an prochain. On traîne, et ça n'est pas péjoratif, une nuée de petits sociétaires qui sont arrivés par le Crédit Coop et sur lesquels on a plus de prise. On a un taux de NPAI déirant qu'on arrive pas à résorber. On a beaucoup de sociétaires que j'appelle l'antôme. Combien sont impliqués et lisent les communication ? Il y a des gens qui ne se souviennent même pas qu'ils sont sociétaires à la NEF.

Certains veulent juste avoir un compte courant.
 On a des retours qualitatifs des sociétaires actifs, des sociétaires sur le terrain, je ne vois pas d'amélioration possible car nous sommes en train de serrer les boulons partout. On a pas pu acheter de CRM pour enrichir les infos à partir des contacts clients et sociétaires.
 On reste une PME, on a des ambitions de faire les choses bien mais on a des moyens limités."
La NEF

TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA

"L'engagement de la production dans le vie coop est limitée. Nous n'avons rien à leur proposer, rien de réfléchi pour les producteurs.

Aujourd'hui ce qui intéresse les producteurs c'est le prix. Jusqu'à présent ils sont obligés de devenir sociétaire, ça fait parti du contrat. Dans les faits, il ne sont pas encore tous devenus sociétaires, on ne le contrôle pas. Pour l'hydro, se sont des gens qui ont du patrimoine, ces centrales de production, ils travaillent à côté et se font un complément de revenu avec leur central. Historiquement on a de petits producteurs, parfois ils n'habitent même pas sur place, à l'autre bout de la France.

On est en train de changer d'échelle à ce niveau aussi. On va sur l'éolien : c'est un autre monde. Ce sont des entrepreneurs, des développeurs qui exploitent. Là on est dans du business. Donc on va plus potentiellement les intéresser sur l'aspect stratégique. Ils viennent d'abord parce qu'on leur propose un tarif intéressant, ils veulent le côté coopératif, ils veulent le fait qu'on ait un ancrage local et que cela peut aider le fait de faire passer des projets auprès des collectivités, des citoyens, effacer l'opposition, des choses comme ça. Mais globalement, ils nous voient comme des rigolos, on a encore nos preuves à faire dans cet univers.

Concernant la réalisation d'un sondage pour mieux connaître nos sociétaires, je suis sceptique. Nos producteurs aujourd'hui seront pas les mêmes demain : les développeurs, les exploitants de parc... parmi les acteurs économiques, ils n'ont pas tous la même politique, start up, gros groupe, reprise familiale.
 Ça va être difficile de tirer des conclusions sur le long terme."

Salarié 5

"Si tu veux proposer des supports d'investissement à des bénévoles il faut connaître leurs envies."

Salarié 4

"Tous les sociétaires n'ont pas la même volonté de s'impliquer de la même façon. Tu en as qui prennent leur part et qui ne veulent pas en entendre parler plus, tu en as qui veulent juste être informé, tu en as qui veulent participer, tu as des pros qui voudront s'associer sur les projets plus techniques de production. Il y a peut être moyen de s'investir sur d'autres sujets comme la communication. Il faut développer les différents moyens de mobiliser les sociétaires.

Il y en a qui sont intéressés par un webinaire, d'autres qui pourront s'investir sans être que administrateur, que salarié. Il faudrait avoir des instances mixtes avec des sociétaires lambda pour le commercial, la MDE, la com..."
Administrateur 1

"Concernant l'engagement, je pense qu'il y a un phénomène de société où on est dans une vie professionnelle discontinue. Nous, organisation, ont doit s'adapter à ça. Accueillir des compétences pointues déviant au projet sur un temps court par exemple. Cette agilité des organisations face au parcours individuel est récente dans notre société. Cet exercice génère un espèce de flottement. On ne sait pas captir ça aujourd'hui de manière intelligente. Il faudrait pouvoir dire aux sociétaires, "venez même pour 6 mois, même pour un an. Voilà ce qu'on a à vous proposer sur ce projet qui a un début et une fin". Tous les outils autour de la gouvernance sont aujourd'hui des outils trop anciens : tu entres dans le CA pour 3 ou 4 ans... On doit trouver des espaces plus agiles."
Salarié 1

ETAPES

APPLICATION AU TERRAIN D'ETUDE

Comment mobiliser des sociétaires de moins en moins militants et conserver les pionniers très investis par le projet d'intérêt général ?

TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA

"La participation existe à Enercoop Paca mais elle est binaire : soit tu es hyper spécialisé et tu es au CA, soit tu es ambassadeur. Le reste des gens votent à l'AG et c'est déjà beaucoup. Les propositions d'investissement ne sont pas suffisantes mais c'est normal puisque personne ne porte ça (la vie coop)."

Salarié 4

"Il faut jouer le rôle d'animateur pour faire émerger des choses de la part des sociétaires."

Salarié 3

"Il faudrait pouvoir dire aux sociétaires, "venez même pour 6 mois, même pour un an, voilà ce qu'on a à vous proposer sur ce projet qui a un début et une fin." Tous les outils autour de la gouvernance sont aujourd'hui des outils trop anciens : tu rentres dans le CA pour 3 ou 4 ans et on doit trouver des espaces plus agiles."

Salarié 1

TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA

"En Paca, je me fais aucun soucis parce qu'on a pas dans l'équipe des ... des kmers verts. On a des gens qui considèrent qu'être écoilo c'est normal, ça n'est pas une revendication. On a des gens qui considèrent que faire du covoit' c'est normal. Je ne me fais pas d'inquiétude sur le changement d'échelle. C'est une équipe qui sera faire de petits compromis quand il faudra en gardant le cap des valeurs."

Salarié 4

PROBLEMATISATION DU TRADUCTEUR

APPLICATION AU TERRAIN D'ETUDE

Le concept de transition énergétique et plus globalement de transition citoyenne

POINT DE PASSAGE

ETAPES

APPLICATION AU TERRAIN D'ETUDE

Membres des différentes catégories élus par les sociétaires lors de l'AG via un système de pondération par collèges de vote (les catégories et les collèges se superposent). Pas de représentativité des élus pour leur groupe d'appartenance.

PORTE PAROLE
ET
INVESTISSEMENT
DE FORME

TEMOIGNAGES A ENERCOOP PACA

"Il y a quelque chose à creuser autour de la représentativité des consommateurs qui peut nous amener à chambouler notre vision du modèle."

Salarié 4

"La base des sociétaires élit des représentants et c'est ces représentants qui sont légitimes. Mon ambition pour le national est qu'on soit le moins possible dans un système représentatif. Il faut mettre plein de monde avec des profils différents : opérationnels et politiques

Il y a des coop qui se mobilisent beaucoup sur la vie coop. En Paca, nous sommes les plus investis. Fait pas qu'on se preme la tête en se disant que les sociétaires doivent tout décider. Il faut qu'on trouve un certain équilibre et surtout qu'on est les moyens de le faire."

Administrateur 1

"On a pas réponse à tout car on est une coopérative de consommateurs. C'est les consommateurs qui doivent être remis au centre du projet et ça n'est pas des gens qui sont payés par la coopérative qui doivent penser à leur place. Sinon, on est dans une entreprse traditionnelle.

Je pense jusqu'au séminaire qu'il y avait une représentativité des élus du CA, qu'un consommateur élu au CA représenterait les autres consommateurs. Je trouve que ça serait beaucoup plus intéressant que cela se passe comme ça. On se dit qu'on veut une vision multi-partie de notre projet mais en fait une fois que tu es élu, les catégories sautent et tu représentes plus personne et tu participes individuellement au projet. C'est dommage parce qu'on s'appuie sur les catégories pour faire émerger les problématiques de chacune et avoir un vraie retour et savoir comment impliquent les sociétaires.

Ça fait 2 ans que je demande un représentant des salariés dans le CA

On est dans un modèle classique de SNC, une vision défendue par l'URSICOP mais on peut aussi s'autoriser à inventer de nouvelles modalités dans un règlement intérieur par exemple."

Salarié 3

"Il faut bien doser. La représentativité prend du temps. Est ce qu'elle est au service du projet ? Ça nécessiterait une culture commune mais sur un sociétariat nouveau comme le notre c'est difficile

On a déjà bop de chantier sur le feu et celui là est colossal."

Salarié 1

"Il faut qu'on crée plus de supports d'investissement pour faire en sorte que les sociétaires participent à la vie de la coop, qu'ils puissent décider plus consciemment, être mieux formés. Il faut qu'on vulgarise plus."

Salarié 4

"Tout ce qui fait qu'un client ou un sociétaire se sent appartenir au projet Enercoop, pour moi ça participe à la vie coopérative."

Salarié 1

INTERMEDIARIES

Tous les supports, événements qui font le lien entre les membres du réseau : webinaires, rapport d'activité, assemblée générale, capital social

ENRÔLEMENT ET MOBILISATION

Les moyens mis en place pour mobiliser les sociétaires souhaitant s'investir comme les ambassadeurs.

"La vie coop" doit faire le lien avec les pôles et aller rencontrer les collègues pour mieux connaître les enjeux liés aux sociétaires propres à chaque pôle. Il faut les créer ces ports entre pôles en passant par une stratégie écrite.

Avoir un parcours qui permet de s'investir petit à petit dans la coopérative permet de renouveler le CA à terme.

Il y a un gros travail d'Education Populaire à faire sur nos supports de formation et sur la manière dont les sociétaires peuvent comprendre et s'approprier les éléments structurels de la vie coopérative

Quand la question de la base line c'est posée dans le réseau, c'est typiquement un truc qu'on aurait pu demander aux sociétaires."

Salarié 4

"On pourrait imaginer être plus dans la cooptation de sociétaires repêchés pour la CA. Il faudrait aller sur l'idée d'un club de sociétaires avec des avantages. La cartographie des coopérateurs pourrait ici servir pour les professionnels, les sociétaires pourraient choisir des pros clients chez Enercoop qui eux feraient un geste pour les sociétaires qui viennent. Mais on ne peut pas faire ça que sur Paca. Il faudrait l'étendre au réseau.

Il faut faire briller le statut de sociétaire. Mais il ne faut pas harceler les gens pour qu'ils le deviennent."

Salarié 4

"Si on est militant on doit être capable de rendre les gens militants sans s'en rendre compte.

les ambassadeurs sont nos commerciaux sur le territoire. C'est bien, il faut qu'on diversifie l'offre d'engagement

Il faut être animateur pour faire émerger des choses. Il ne faut pas être trop descendant. Je dis qu'il faut arriver à provoquer un processus de créativité par rapport au projet.

Plutôt que d'arriver avec une boîte à idée, il faudrait arriver avec une boîte à action : qu'est-ce que vous vous engagez à faire demain. Ça ne va être tenir un stand, ça va d'autres choses. Par exemple, un sociétaire qui va se dire qu'il a envie de parler de la transition énergétique dans les écoles et qui va faire ça parce que ça le fait vibrer. Un autre voudra monter un atelier pour polir des pales d'éoliennes... ils parleraient d'Enercoop à travers leurs activités.

Le passage à l'action, c'est ce qui manque."

Salarié 3

"Si on est militant on doit être capable de rendre les gens militants sans s'en rendre compte.

les ambassadeurs sont nos commerciaux sur le territoire. C'est bien mais il faut qu'on diversifie l'offre d'engagement.

Il faut être animateur pour faire émerger des choses. Il ne faut pas être trop descendant. Je dis qu'il faut arriver à provoquer un processus de créativité par rapport au projet à lui, ce qu'il peut apporter.

Plutôt que d'arriver avec une boîte à idée, il faudrait arriver avec une boîte à action : qu'est-ce que vous vous engagez à faire demain ? Ça ne va pas être tenir un stand, ça va être d'autres choses. Par exemple, un sociétaire qui va se dire qu'il a envie de parler de la transition énergétique dans les écoles et qui va faire ça parce que ça le fait vibrer. Un autre voudra monter un atelier pour polir des pales d'éoliennes... ils parleraient d'Enercoop à travers leurs activités.

Le passage à l'action, c'est ce qui manque."

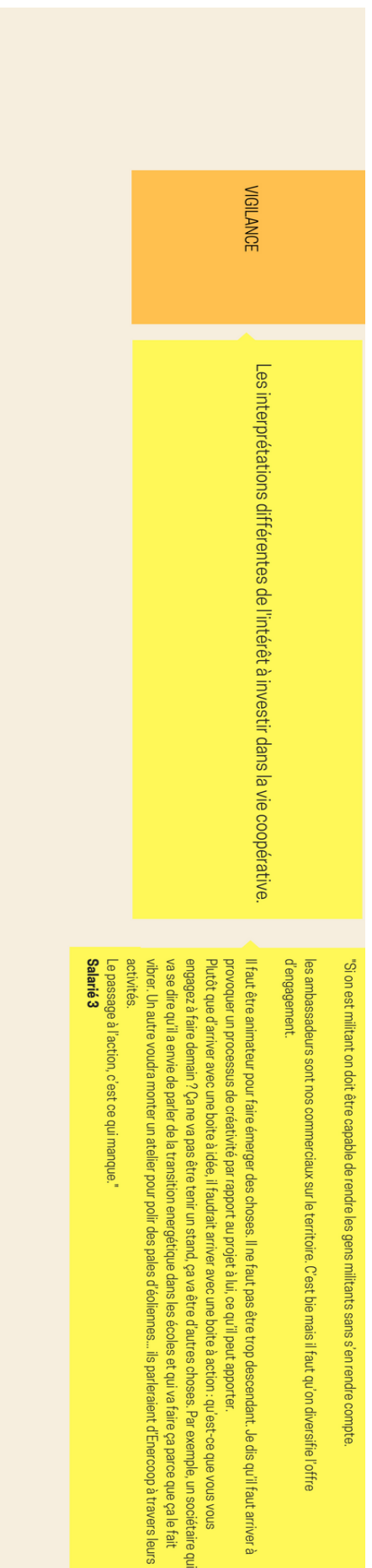
Salarié 3

RALLONGEMENT ET IRREVERSIBILITE

Travailler à ramener les coopérateurs peu impliqués vers le centre du projet et proposer une offre adaptée à leur situation satellite.

VIGILANCE

Les interprétations différentes de l'intérêt à investir dans la vie coopérative.



Enercoop Paca est en pleine phase de contextualisation.

Historiquement la réflexion sur les modes de mobilisation ont précédé la contextualisation. Cela était possible car l'équipe connaissait quasiment chaque sociétaire. Aujourd'hui les propositions d'engagements ne correspondent plus à tous, de par l'accroissement du sociétariat et le nouveau type de sociétaires peu mobilisés, moins mobilisables.

Il faut réinterroger la composition du sociétariat (sondage) tout en pensant à la stratégie et l'organisation interne à déployer pour permettre de mieux comprendre les attentes des parties-prenantes en optimisant le temps passé sur cette tâche (note stratégique).

Seule la question du porte-parole et des investissements de forme semble poser un véritable problème de fond à l'équipe. Ce problème concerne la non-représentativité des membres élus en assemblée générale. Certains regrettent que la parole des uns ne représente pas celle de la "majorité silencieuse". C'est un facteur de démobilisation pour eux. D'autres, au contraire, considèrent cette représentativité comme néfaste à la bonne marche du projet.

La question de la confiance, présente dans la théorie, n'est jamais nommée par les personnes interrogées. Elle est pourtant essentielle au maintien d'un réseau. On relève, parmi les sociétaires une grande délégation de confiance à l'équipe et aux membres élus du conseil d'administration. Certains, durant l'AG, nous ont avoué ne pas comprendre grand chose aux éléments financiers mais s'en remettaient entièrement à l'équipe, venant plutôt chercher, lors de cette manifestation un entre-soi réconfortant.

L'équipe d'Enercoop Paca semble consciente de la particularité de son statut coopératif. Elle souhaite défendre ses valeurs en développant une place plus importante pour l'animation de vie coopérative.

Sa directrice générale le confirme:

"Ce que je voudrais pour la vie coopérative, c'est un poste à temps plein qu'on puisse enfin investir le sujet pleinement et ne pas s'épuiser à coup de 0,0x ETP."

Si les risques liés à l'environnement concurrentiel de la vente d'électricité, le cadre législatif susceptible de changer à chaque changement de mandature sont mesurés, il semble que la relation au temps divise, certains optant pour une pratique d'efficacité, synonyme de rapidité et souvent antinomique avec le principe de collégialité; d'autres prônant la nécessité de prendre le temps du débat.

Cette problématique complexe, comme celle de la représentativité, n'est pas tranchée aujourd'hui à Enercoop Paca. Les clivages sur des enjeux profonds peuvent amener des tensions futures qu'il serait bon de lever en mettant en travail les sujets de discorde.

Mathieu Richard, ancien président d'Enercoop énonce lui-même le phénomène de glissement possible et l'importance de la dimension "temps".

"Le cadre de règles qu'on adopte peut aider à contrebalancer les tendances naturelles à la bureaucratie ou au fonctionnement pyramidal qui étouffent l'intelligence collective, j'y reviendrai dans la dernière partie. Sans une attention particulière, toute organisation, même avec la meilleure volonté du monde, tendra à fonctionner en bulle, à se renfermer sur sa propre perpétuation, à faire passer les urgences opérationnelles au détriment des décisions collectives ou de la transparence, qui prennent du temps. "

Cette "attention particulière" réside peut-être dans une vie coopérative à la fois animatrice de réseau et vigie via les outils que sont les rencontres entre sociétaires et les sondages.

L'observation des parcours d'autres SCIC plus anciennes peut aussi permettre de prévenir des mécaniques de glissement et préparer les parties prenantes à des phases difficiles pour la vie démocratique. Quoi qu'il en soit, c'est dans la transparence avec les sociétaires que se créera le climat de confiance nécessaire à la finalisation d'un réseau en cours de structuration, 4 ans après sa création.

CONCLUSION

Enercoop a finalement choisi son modèle de gouvernance .

Le réseau opte pour la régionalisation, redonnant plus de place aux coopératives locales et remplaçant le backoffice à sa place de soutien aux territoires.

Durant la période qui fut la nôtre, l'incertitude sur le devenir de cette intercoopération fut grande et les rebondissements nombreux.

Malgré tout, dans ce moment d'incertitude qui précède toute bifurcation, Enercoop Paca a choisi d'investir dans la vie coopérative, portant par la même une vision de long terme. La structure proposera à la personne en charge de l'administration du sociétariat de créer un pôle vie coopérative. De nouveaux supports de mobilisation et la poursuite du travail de contextualisation seront développés au fur et à mesure sur 3 ans.

A contre-courant du mouvement mimétique porté par Powell et DiMaggio (1983), Enercoop Paca propose un modèle coopératif résistant aux facteurs de risques d'*isomorphisme institutionnel*.

Deux questions demeurent pourtant.

Le système démocratique de la SCIC sera animé dans un esprit de participation. Mais techniquement, aucun document officiel et aucune pratique informelle ne posent la problématique de la représentativité. L'élection d'un membre au conseil d'administration se fait par l'ensemble mais cet élu ne représente *in fine* que lui-même et les intérêts de sa coopérative. Ou devrait-on dire

les intérêts de sa catégorie de coopérateurs. Comment, devant la diversité d'intérêts parfois contradictoires, faire fonctionner le projet d'intérêt général sans règle de représentativité ?

Cette question ouvre le vaste champ d'investigation de la confiance. Celle-ci vécue comme forte et "naturelle" par les pionniers peu nombreux dans la phase d'émergence, pourra-t-elle survivre au changement d'échelle de la coopérative qui voit entrer de nouveaux types de coopérateurs moins militants et qui méconnaissent le fonctionnement coopératif ?

Si le chantier de la représentativité semble lourd à porter en cette période de développement, il faudra pour autant veiller à fournir des garanties de transparence et de confiance par le biais de l'animation de la vie coopérative. Celle-ci devra faire preuve de pédagogie.

La deuxième question est celle du temps. Ou plutôt des temporalités.

Pressée par le temps court imposé par le modèle capitaliste dominant, Enercoop Paca doit lutter pour prendre le temps long nécessaire à la vie démocratique. Même dans les rangs des plus convaincus par le projet coopératif, on exprime la sensation de perdre son temps. Les pressions extérieures venues du marché concurrentiel de l'électricité mettent les parties prenantes dans un paradoxe : Prendre le temps de faire bien, plus vite.

"La rapidité est à la mode " comme le dit Christian Morel (2013). Pourtant les temps d'arrêt sont vitaux pour le système coopératif : prendre les bonnes décisions via le temps du débat contradictoire, instaurer *une communication sécurisée*, permettre *l'acquisition de connaissances nécessaires à la prise de décision*. "Dans notre culture marquée par la suprématie de l'action et de la rapidité, le défi n'est pas d'aller encore plus vite, mais de s'arrêter plus souvent et plus longtemps, pour communiquer et réfléchir." Myriam Carbonare, Directrice Générale d'Enercoop Paca, propose d'inventer *une efficacité sociale et démocratique*.

Et c'est peut-être ici que réside l'innovation : inventer une nouvelle forme d'investissement vécue en parallèle des investissements humains et financiers classiques, un investissement temps et non un coût.

Mais comment investir quand le temps se fait rare ? Morel nous confirme que " la clé est de donner le pouvoir au terrain". Le principe de subsidiarité devra sans doute être développé par le nouveau pôle vie coopérative en travaillant au plus près des territoires avec les sociétaires actifs mais aussi les consommateurs et les porteurs de projets citoyens

Dans un monde dominé par la rapidité et la comptabilité, il conviendra de prouver la nécessité du temps long, du temps de la démocratie.

Pour se faire, Enerccop Paca devra inventer les indicateurs de sa propre réussite coopérative : lien social, dynamique territoriale, bien être au travail ... Ces indicateurs, issus de la politique du temps long devront trouver le chemin des indicateurs économiques pour corrélérer la réussite politique du projet à la réussite économique.

C'est dans cette pratique d'évaluation de l'utilité sociale du projet que résidera la réussite d'une transition citoyenne complète où le modèle coopératif, actif depuis plus d'un siècle, a toute sa place.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam M. - Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés - *Projectics / Proyética / Projectique* 2012/2 (n°11-12), p. 23-39, 2012
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. - Les nouvelles approches sociologiques des organisations - *Seuil*, 2016
- André K., Gheerbrant C., Pache A.C. - Changer d'échelle, manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales - *Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social – ESSEC Business School*, 2014
- Assens C. - Entre territoire et marché, la stratégie bipolaire des coopératives agricoles - *Revue française de gestion*, 2013
- Bécuwe A. - La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? - *la Revue des Sciences de Gestion*- 2014/5 n°269-270, pages de 35 à 43, 2014
- Ben Ammar S. Ben Kahla K. - Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? Réponse de la théorie mimétique de René Girard - *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2016
- Callon M., Latour B., Lascoumes P. - Agir dans un monde incertain - *Seuil*, 2001
- Drapéri J.P. - L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes - *Presses de l'économie sociale*, 2005
- Drapéri J.P. - La république coopérative - *Broché*, 2012
- Emin S., Guibert G. - Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales - *Innovations*, 2009/2 (n° 30), p. 71-97.
- Ferraton C. - Associations et coopératives, une autre histoire économique - *ERES*, 2007
- Fialon L. - Mémoire ESS et coopération territoriale : quels facteurs d'émergence et de cristallisation ? Quelle utilité pour les territoires ? 6 études de cas comparées, *Université Aix-Marseille, Master 2 RH ESS, sous la direction de Richez-Battesti N.*, 2013
- Huaut I. - Les grands auteurs du management - *EMS Geodif*, 2008
- Inglehart R. - La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées - *Economica*, 1993
- Ion J. - La fin des militants ? - *Édition de l'Atelier*, 1997
- Malo M.C., Vézina M., Audebrand L. - Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives - *in L'étonnant pouvoir des coopératives*, p.559 à 563, 2012
- Morel C. - Le temps comme donnée essentielle de la fiabilité des décisions – entre temps court et temps long, le forum du CESE sur le vivre ensemble, Conseil économique, social et environnemental, *Puf*, 2013
- Margado A., Draperi J.F, *Recma* n°340, Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires, 2016

Prévot-Carpentier M. et El Karmouni H. - Isomorphisme versus créativité : le renouvellement du modèle coopératif français ? - in *Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, sous la direction de Laëtitia Lethilleux et Monique Combes-Joret ,*Epure*, 2015

Richez-Battesti N., Oswald P. - Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance: une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? - *Revue Internationale de l'Économie Sociale- RECMA* (324) : 110-117, 2010

DOCUMENTATION

Revue Silences n°444 - Dossier Coopératives, question de taille, novembre 2016

We Demain n°18 - Article L'avenir appartient aux énergies non polluantes, Interview d'Isabelle Kocher, Directrice Générale d'Engie, juin 2017

WEBOGRAPHIE

Vos droits en matière d'accès à l'électricité,

http://www.sipperec.fr/fileadmin/templates/pdf/elctricicte/Guide_vos-droits-electricite-juin2013.pdf,

consulté le 06/08/2017

<https://www.enercoop.fr>

<https://www.negawatt.org>

Le potentiel de croissance des énergies renouvelables,

https://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user_upload/SGPB_FRA/PDF/THEMA/Thema4/Le_potentiel_de_croissance_des_energies_renouvelables.pdf, consulté le 05/06/17

Comparatif des fournisseurs d'électricité, www.societe.com et www.energie-info.fr, consulté le 06/08/2017

Article de la Tribune par Dominique Pialot le 06/01/2017 - Energie : les acteurs fourbissent leurs armes sur le marché des particuliers - consulté sur le site de www.laTribune.fr le 06/01/2017, 8:15

Cahier des charges de la révision coopérative pour les SCIC

http://www.entreprises.coop/images/documents/revisoncoop/rc_scic.pdf, consulté le 23/08/2017

Intervention de Michel Callon à propos de la Traduction à l'institut Carnot M.I.N.E.S, chaîne Economie, management, société, www.carnot-mines.eu/webTV consulté le 26/08/2017

www.insee.fr, consulté le 06/06/2017

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

Schéma n°1 : Parc renouvelable au 31 mars 2017	16
Schéma n°2 : Organigramme Enercoop national	27
Schéma n°3 : Répartition géographique des 10 coopératives	32
Schéma n°4 : Organisation du réseau	34
Schéma n°5 : Organigramme Enercoop Paca	49
Schéma n°6 : Plan de développement 2020 Enercoop Paca	51
Schéma n°7 : Le cycle de vie d'une entreprise sociale	77
Schéma n°8 : Le cycle de vie des coopératives	80
Schéma n°9 : Les cercles de l'engagement	85
Schéma n°10 : Organisation du temps de travail universitaire et contraintes du terrain professionnel	91
Schéma n°11 : Le cycle de vie des coopératives appliqué	109
Tableau n°1 : Comparatif des fournisseurs d'électricité « verte »	19
Tableau n°2 : Chiffres des croissances à Enercoop Paca	53
Tableau n°3 : Augmentation du nombre de clients et du nombre de sociétaires	53
Tableau n°4 : Nombre de votants en AG par rapport aux nombre de sociétaires	55
Tableaux n°5 : Les facteurs de risque d' <i>isomorphisme institutionnel</i>	76
Tableaux n°6 : Les étapes de la théorie de l'Acteur-réseau	87
Tableau n°7 : Présentation des entretiens	96
Tableau n°8 : Les indicateurs de risques d'isomorphisme institutionnel	101
Tableaux n°9 : Etapes de la théorie de l'Acteur-réseau appliquées	112

Table des matières

PRÉAMBULE.....	8
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : CONTEXTE.....	13
1. La fourniture de l'électricité en France : un ADN marchand.....	14
A. Petite histoire économique de l'électricité.....	14
B. Panorama des Enr.....	15
Les énergies renouvelables.....	16
Le concept de Transition Énergétique.....	16
L'ouverture du marché de l'électricité.....	17
Le cadre législatif.....	17
Un contexte technique et financier favorable à la croissance.....	18
Les fournisseurs d'électricité verte en France.....	19
2. Enercoop : projet d'intérêt général au cœur d'un système capitaliste.....	22
A. Un projet d'Intérêt Général.....	22
B. Fondations militantes.....	23
C. Description du projet.....	24
D. La SCIC, une réponse adaptée au triple projet d'Enercoop.....	29
E. les coopératives régionales, délégataires du projet politique.....	31
F. le fonctionnement du réseau : la promesse de la régionalisation.....	33
Modèle juridique et économique du réseau.....	33
Gouvernance partagée.....	34
Un projet régionalisation qui tarde.....	35
L'ago-antagonisme : marché versus local, une manière d'expliquer le blocage.....	36
G. Penser local dans un marché global, source de tension.....	37
Tensions internes : choc des cultures professionnelles.....	37
le mimétisme coopératif de la concurrence.....	41
3. Enercoop Paca, coopérative locale en croissance.....	48
A. Quelques éléments de contexte.....	48
Fondations militantes.....	48
Organigramme.....	49
B. Enercoop Paca à l'épreuve du changement d'échelle.....	51
Qu'est-ce que le changement d'échelle ?.....	51
Progression fulgurante pour une entreprise encore déficitaire.....	53
Une autre interprétation des chiffres.....	53
> " <i>Toujours les mêmes qui mettent au pot</i> ".....	54
> la fin de la défiscalisation.....	54
C. les risques liés à une dévitalisation du sociétariat.....	55
> Risque territorial.....	55
> Risque légal.....	56
> Risque financier.....	56
> Risque sociologique.....	56
> Risque politique.....	57
D. Le plan de développement 2020 : une ambition forte pour la vie coopérative.....	57
E. Prendre le temps du diagnostic.....	59
PARTIE 2 : THÉORIE.....	63
1. L'esprit coopératif.....	65
A. Les 7 piliers coopératifs.....	65

B. Une disposition de valeurs.....	65
C. Méconnaissance du modèle coopératif.....	68
D. La révision coopérative.....	69
2. <i>L'isomorphisme institutionnel</i>	72
A. Description de la théorie.....	72
B. prédire les transformations isomorphiques.....	74
C. Proposition d'un modèle sur les risques d'isomorphisme institutionnel pour Enercoop Paca.....	75
3. Le cycle de vie des coopératives.....	77
A. 4 phases pour un cycle.....	77
B. Proposition d'un modèle.....	80
4. L'animation de la vie coopérative : l'art de la traduction.....	82
A. Qu'est-ce que la vie coopérative ?.....	82
B. La théorie de l'acteur réseau.....	82
C. Proposition d'une grille de lecture.....	86
PARTIE 3 : METHODOLOGIE.....	89
1. Temporalité de la collecte d'informations : composer entre commande professionnelle et calendrier de recherche.....	91
2. La matière collectée.....	92
A. Une double intention qui complexifie la collecte.....	92
B. Choix des modes de recueil de l'information.....	93
Le sondage.....	93
Les entretiens.....	95
Les documents internes.....	97
Participation aux événements clefs.....	98
PARTIE 4 : RÉSULTATS.....	99
1. Indicateurs de risques d' <i>isomorphisme institutionnel</i> : Enercoop Paca réaffirme ses valeurs coopératives.....	100
2. Le cycle de vie coopérative : projection dans le futur.....	107
3. Les étapes de la théorie de l'Acteur-réseau : un effort de contextualisation en cours.....	110
CONCLUSION.....	118
BIBLIOGRAPHIE.....	122
Liste des tableaux et schémas.....	124
TABLE DES ANNEXES.....	127

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1	questionnaire sociétaires 2017 pour sondages	128
ANNEXE 2	entretien Marion Douroux Odyssem	130
ANNEXE 3	résultats sondage 2017	134

QUESTIONNAIRE À DESTINATION DES SOCIÉTAIRES D'ENERCOOP PACA

Ce questionnaire se propose d'essayer de répondre à une question simple : qui sont les sociétaires d'Enercoop Paca en 2017 ? Pourquoi ? Parce que vous êtes de plus en plus nombreux ! Dans quel but ? Pour mieux vous connaître et ainsi mieux répondre à vos attentes. Merci d'avance pour votre participation.

1. Depuis combien de temps êtes-vous sociétaire ?

- Moins d'un an Entre 1 et 2 ans Entre 2 et 3 ans Depuis la création d'Enercoop Paca

2. Êtes-vous également ambassadeur / ambassadrice d'Enercoop Paca ?

- Oui Non

3. Il existe 6 catégories de sociétaires au sein d'Enercoop Paca. A quelle catégorie appartenez-vous ?

- Clients Salariés Collectivités Porteurs Producteurs Partenaires Je ne sais pas

4. Enercoop Paca est une SCIC. Connaissez vous la signification de cet acronyme ?

- Oui Non Traduisez : S.....C.....I.....C.....

5. La vie coopérative est riche chez Enercoop Paca. Il existe plusieurs temps forts au cours de l'année pour les sociétaires. Quels sont ceux auxquels vous avez déjà participé ?

- Assemblée Générale Rencontres coopératives Week-end Ambassadeurs Webinaires Aucun

6. Si « aucun », pouvez-vous préciser pourquoi ?

- Je n'ai pas reçu l'information, je n'étais pas au courant Je n'ai pas le temps de m'investir
 Cela ne m'intéresse pas Autre :

7. Quels sont ceux auxquels vous aimeriez participer ?

- Rencontres coopératives Assemblée Générale Week-end Ambassadeurs Webinaires

8. Qu'est ce qui vous a le plus convaincu au départ dans le projet Enercoop ?

Notez par ordre d'intérêt de 1 à 4 (1 étant la note la plus élevée)

- Le principe du 100 % renouvelable Le statut coopératif
 Le positionnement militant / engagé L'ancrage local, la relocalisation de l'énergie
 La stabilité du prix Les pratiques RSE, l'éthique du projet

9. Qu'est-ce qui vous a motivé à devenir sociétaire ?

Notez par ordre d'importance de 1 à 4 (1 étant la note la plus élevée)

- Agir concrètement pour l'environnement Bénéficier de la réduction fiscale de 18 %
 Bénéficier de la gratuité des frais de dossier Participer à une expérience démocratique participative
 Faire partie d'une communauté/d'un collectif Apporter un soutien financier à la coopérative

10. Vous considérez votre part sociale comme

- Un don Un investissement Autre :

11. Comment aimeriez-vous vous investir en tant que sociétaire dans la coopérative ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Participer à des prises de décision en dehors des AG Devenir ambassadeur bénévole
 Participer à des échanges-débats Être informé(e) régulièrement des grands sujets en cours de décision
 Prendre des responsabilités dans la coopérative (devenir administrateur, participer à des groupes de travail...)
 Je ne suis pas intéressé(e) Autre :

12. Aimerez-vous apporter vos compétences / votre appui à Enercoop Paca dans les domaines suivants ?
(Plusieurs réponses possibles)

- Communication Commercial Projets de production Vie coopérative
 Maîtrise de l'énergie Budget, gestion, RH Je ne suis pas intéressé(e)

13. Enercoop Paca a lancé son 1^{er} webinaire sur la gouvernance réseau en 2017. Êtes-vous intéressé(e) par ce format de vidéo-conférence en ligne ?

- Oui Non

14. Sur quel autre thème aimeriez vous vous former / vous informer ? (Plusieurs réponses possibles)

- Découverte globale du projet Enercoop Convaincre de nouveaux clients
 Panorama des énergies renouvelables Marché de l'électricité en France
 Projets citoyens d'énergie Mieux comprendre les résolutions présentées en AG
 Réduire sa consommation d'énergie Mieux comprendre le statut coopératif
 Mieux comprendre la gestion financière Gouvernance du réseau Enercoop
 Autre :

15. Seriez intéressé(e) pour rencontrer les autres sociétaires près de chez vous et pouvoir les contacter ?

- Oui Non

16. Seriez-vous intéressé (e) pour mieux connaître et rencontrer les producteurs d'électricité de Paca ?

- Oui Non

17. Vous êtes sociétaire en tant que :

- Personne physique Personne morale (vous représentez une entreprise elle même sociétaire)
 Les deux (vous êtes sociétaire à titre personnel et professionnel)

18. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- 20 à 39 ans 40 à 59 ans 60 à 74 ans plus de 75 ans

19. Êtes-vous : Actif (avec ou sans emploi) Retraité Étudiant Autre :

20. Quelle est votre profession actuelle (ou votre ancienne profession si vous êtes retraité-e) ?

- Agriculteurs exploitants Artisans, commerçants, chefs d'entreprise, professions libérales
 Cadres Professions intermédiaires Employés Ouvriers

21. Sexe : Homme Femme

22. Quel est le niveau d'études maximum que vous avez obtenu au cours de votre scolarité ?

- Niveau collège Bac Bac + 2 Bac + 3 Bac + 4 Bac + 5 Doctorat

23. Vous habitez :

- Une commune de moins de 200 habitants Une commune entre 200 et 5000 habitants
 Une commune entre 5000 et 10 000 habitants Une commune de plus de 10 000 habitants

24. Avez-vous d'autres engagements associatifs et / ou militants en dehors d'Enercoop Paca ?

- Oui Non

25. Si oui, dans quel domaine ? (plusieurs choix possibles)

- Environnement Culturel Social Humanitaire Éducatif Sportif Autre :

Commentaires libres :

Entretien avec Marion Douroux

Consultante , Odyssem, Conseil en changement d'échelle et impact social

"Quand est-ce que le concept de changement d'échelle apparaît?"

Officiellement? Il faut regarder les premiers travaux de l'Avise. C'est autour de 2010 que le concept apparaît. Nous, à Odyssem, avant cette date, on parlait d'essaimage pas de changement d'échelle. Même les tous premiers travaux de l'Avise parlaient des modèles de développement, de dissémination, d'essaimage souple et de développement je crois... Jusqu'à ce que l'ESSEC fasse le rapport que je t'ai envoyé et qui nomme, je pense pour la première fois, le changement d'échelle en 2014. L'ESSEC s'inspire de modèles qu'ils sont allés chercher ailleurs. On parlait alors de Scale Up, Scale Deep...

L'impact social semble être l'indicateur manquant qu'on ajoute au concept de croissance pour parler du changement d'échelle.

Non, je ne vois pas les choses comme ça. On a observé les structures qui avaient développé leur projet en leur donnant plus de couverture. Au départ, on est sur des projets avec un fort ancrage territorial, c'est l'observation de ce modèle au service d'une empreinte territoriale plus forte qu'on est allé observer. Cette couverture territoriale plus forte se traduisait par un processus de dissémination, beaucoup de structures ont commencé par là : il y a une structure qui fait un truc super, il y a quelqu'un qui toque à la porte en demandant à reprendre le projet chez lui. La structure répond positivement car l'enjeu est que la réponse aux besoins qu'elle a créé existe partout donc elle donne le concept. Le projet est donc de toucher plus de bénéficiaires. On n'est pas sur un principe de croissance économique. Après, avec entrepreneuriat social où tu peux être sur des modèles marchands, ça se confronte avec la question du développement et de la croissance. D'où le fait que le travail de croissance ait permis de clarifier et de structurer la chose en disant "nous qui nous revendiquons de entrepreneuriat social, le changement d'échelle correspond au renforcement de l'impact social". Cela passe par différentes formes : pour toucher plus de gens, tu passes par un nouveau territoire, pour avoir plus d'impact social, tu enrichis l'offre existante pour les bénéficiaires que tu as déjà. Il n'y a que pour les structures à fort potentiel économique que le changement d'échelle s'entend en terme de croissance économique.

Quels indicateurs existent pour prouver le fait qu'on se situe dans un changement d'échelle ? Tu as cité le nombre de bénéficiaires, la couverture territoriale... en vois-tu d'autres ?

Les indicateurs dépendent de chaque projet. Il n'y en a pas de formalisé et ils dépendent du modèle. Enercoop est un changement d'échelle qui passe par une forme de croissance. La question pour une structure est qu'est-ce qui pour elle, renforce son impact. Par exemple pour Enercoop, on pourrait avoir un modèle qui dit l'enjeu c'est d'avoir le plus de clients possible. Cela, c'est une forme de changement d'échelle. Il y a un autre modèle, compatible avec le premier, qui ne guide pas la même stratégie, qui est d'avoir le plus de structures coopératives

sur les territoires. Alors mon impact est où? Est-ce qu'il est sur le fait qu'il y ait le plus de consommation d'électricité renouvelable ou est-ce que l'impact d'Enercoop se situe sur le fait qu'il y ait plus de citoyens conscients qui se réapproprient les enjeux de production d'énergie ? Les indicateurs de changement d'échelle ne seront pas les mêmes.

C'est pour ça que j'ai du mal à comprendre peut-être...

Tu pourrais dire que le changement d'échelle d'Enercoop, et en plus se sont de vraies questions sous-jacentes aux réflexions stratégiques de la coopérative nationale et tout le monde n'a pas la même vision, est entre Enercoop fournisseur d'électricité 100% renouvelable - et ici le changement d'échelle c'est 150 000 clients (plan de développement 2020) - et Enercoop et réseau de coopérative... Tu peux avoir plusieurs entrées. Les indicateurs peuvent être le nombre de clients, la couverture territoriale mais aussi le nombre de producteurs impliqués, la couverture territoriale des producteurs impliqués, le nombre de coopérateurs, de coopératives, le nombre d'ambassadeurs. Cela dépend de là où tu positionnes, ton ambition d'impact. C'est la combinaison de tout ça qui fait un changement d'échelle. A Enercoop, tu peux te dire que le nombre de clients est l'indicateur principal, puisque plus tu as de clients, plus tu soutiens la production d'énergie renouvelable, plus tu as de citoyens sensibilisés. Comme il y a une concordance, même si elle va vers un délitement, entre nombre de clients et nombre de sociétaires, plus de tu as de clients, plus les gens s'impliquent; si tu as plus de clients, tu as besoin de plus de producteurs.

Quand tu regardes la stratégie 2020 qu'ils avaient écrites il y a quelques années, l'objectif est à 150 000 clients mais c'est aussi le développement de l'approvisionnement et du réseau qui sont projetés à 2020. C'est les trois.

Est ce que le changement d'échelle peut être subit ?

Beaucoup de structure qui ont engagé un changement d'échelle l'ont fait malgré eux. l'essaimage dont je te parlais tout à l'heure se fait malgré eux. On les interpelle à un moment où eux-mêmes ne sont pas dans la réflexion stratégique de leur changement d'échelle. C'est trop tôt. Cela amène des projets à se développer, essaimage changer d'échelle, sans stratégie. Enercoop en fait partie. Leur stratégie c'est construite en avançant, comme Unis-Cités.

Tu as des structures qui veulent passer un effet de seuil et qui organisent la stratégie du changement d'échelle. Enercoop nous a contacté (Odyssem) à ce moment mais à cette période tout le monde à l'interne n'était pas d'accord sur le modèle de changement d'échelle à adopter. Mais on intervient majoritairement sur des structures qui ont porté de manière naturelle, ont expérimenté un changement d'échelle et qui plus tard se disent qu'il y a des choix à faire car la situation devient inconfortable. Il y a un enjeu à réfléchir de façon formelle à la stratégie pour un changement d'échelle.

Impact social, sociétal, changement d'échelle, externalités positives, j'ai du mal à me repérer parmi ces concepts voisins.

On peut vite rentrer dans des débats sémantiques un peu sectaires. Mais pour moi, *externalités positives* c'est que tu as une activité qui par hasard produit des effets positifs. L'impact social est le cœur même de ce que tu mets en place comme projet. Il n'y a pas une définition de l'impact social mais des indicateurs d'impact social qui s'adaptent en fonction du projet

Tous ces concepts ne se relient pas si clairement. Les structures à impact social ont dû avec le temps et leur développement se distinguer les unes des autres.

Quand on était dans un état interventionniste, les structures étaient des associations issues d'une délégation de service publique. Elles pouvaient défendre un rôle d'intérêt général. On avait deux mondes très différents: celui qui gérait du chiffre d'affaires et celui qui portait une mission d'intérêt général.

A partir du moment où les frontières ont été plus floues, plus malléables dû au retrait de l'état et. Pour être concurrent des indicateurs économiques, il faut proposer d'autres indicateurs.

il y a un travail de reformalisation, de reconceptualisation de choses qui étaient des évidences mais aussi une tentative de clarification qui sera peut être différente dans 5 ans. Mais cela reste nécessaire de créer des repères communs dans une grande famille très différentes et remplies de tensions internes.

La dimension du changement d'échelle revêt différentes réalités.

On appelant ça changement d'échelle, je pense que c'était une manière de ne pas utiliser le vocable de l'entreprise. Dans l'imaginaire collectif, se développer veut dire grossir. Mais se développer ne passe pas forcément par l'accroissement de la taille de la structure. On peut s'essaimer. C'est une forme de croissance et le terme développement est sans doute trop faible pour traduire cette idée. Je pense que c'est cela l'intérêt que revêt le terme *changement d'échelle*."

SONDAGE 2017

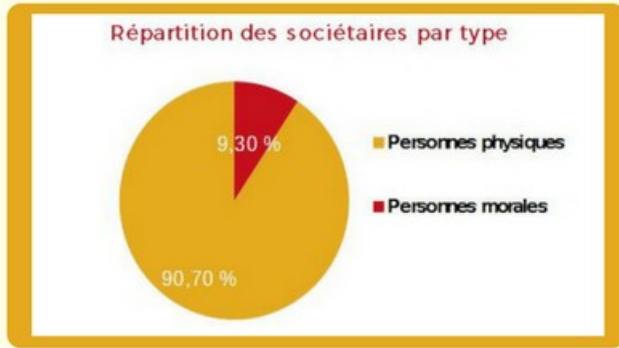


Les sociétaires le visage de la coopérative

Le sondage 2017 sera traité dans l'été et remis en septembre à l'équipe

Chiffres extraits de la synthèse sociétariat de mars 2017 basé sur le logiciel de suivi Coopener prenant en compte la totalité des sociétaires à jour de leur part à cette période

98%
des sociétaires appartiennent à la catégorie consommateur



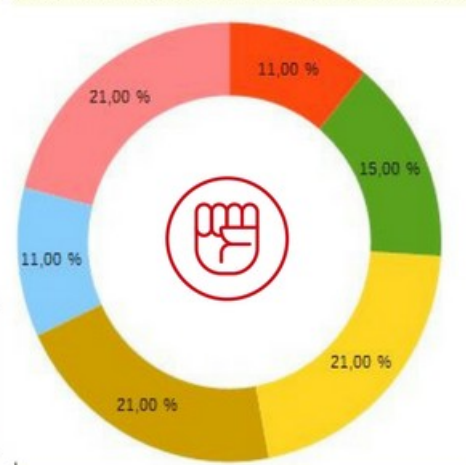
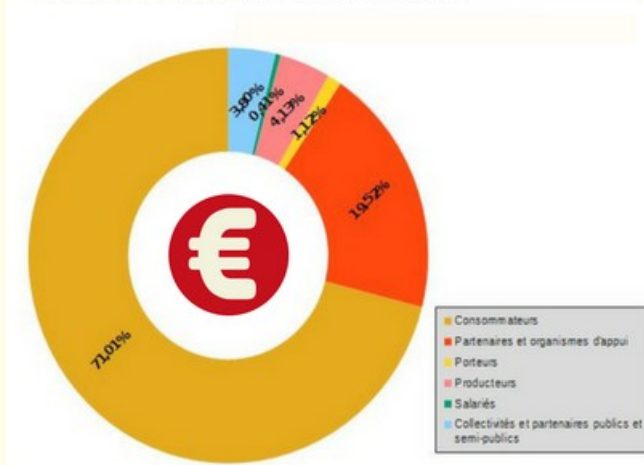
+40%
de sociétaires depuis 2016

30%
du capital est détenu par 14 sociétaires (majoritairement des consommateurs particuliers)



répartition du capital par catégorie

répartition du poids des vote par collèges



40
sociétaires vivent en dehors de PACA

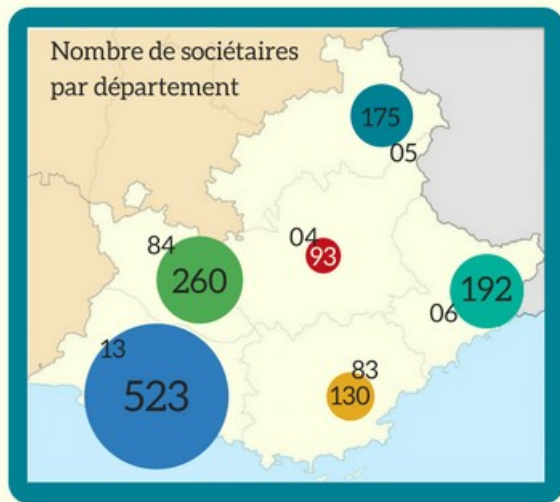
631
vivent en Paca mais sont sociétaires national

La vie coopérative à Enercoop Paca c'est

1284 votants depuis 2014

109 participants aux rencontres coopératives

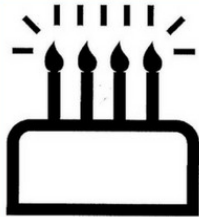
84 ambassadeurs formés



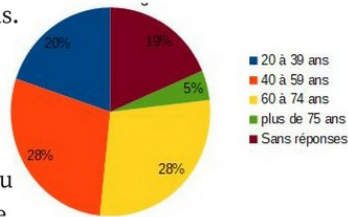
PROFIL DES SOCIÉTAIRES SONDÉS

Sur la base de 176 sociétaires répondants

Pour toutes les informations relatives à la méthodologie d'enquête, nous vous invitons à vous référer à la partie 3 du mémoire.



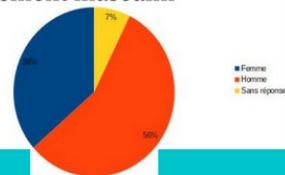
AGE Les sociétaires interrogés sont en grande majorité âgés entre 40 et 74 ans.



la tranche 40/ 59 ans déclare à 48% ne pas avoir de temps à consacrer au projet Enercoop, contre 30% pour le pré-retraité et les retraités.

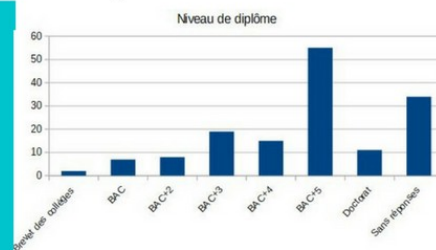


SEXE L'échantillon interrogé est majoritairement masculin

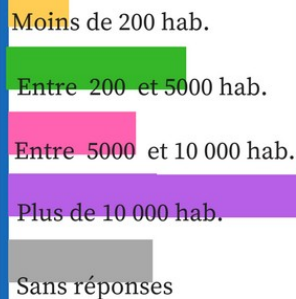


CONTEXTE PROFESSIONNEL

Les sociétaires interrogés sont majoritairement des actifs, majoritairement des cadres, ayant très majoritairement un niveau de diplôme à BAC + 5



LIEU DE VIE



Les sociétaires interrogés sont majoritairement urbains.

65%

des sociétaires interrogés sont impliqués dans d'autres engagements bénévoles

IMPLICATIONS SOCIALES

La majorité des sociétaires interrogés sont impliqués auprès d'une structure favorisant la transition citoyenne. 41% sont engagés dans une autre structure environnementale.



Le sondage effectué durant l'été 2017, montre un profil de sociétaires plutôt attendu par l'équipe : d'âge mur, ayant de bonnes qualifications, vivant en milieu urbain et déjà très occupés par de multiples activités bénévoles.

Le temps consacré à la vie de leur coopérative s'en trouve réduit.

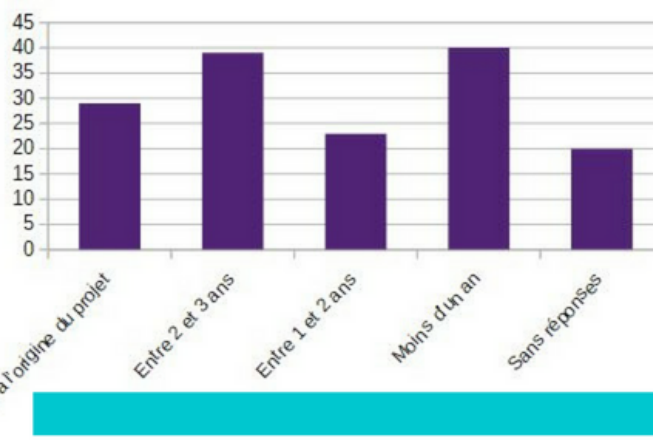
Il conviendrait d'aller chercher du côté du marketing pour mieux comprendre ce socio-type particulier qui semble composé le sociétariat d'Enercoop Paca.

Les éléments réunis peuvent également servir à mettre l'accent sur de nouveaux types de sociétaires en fonction des enjeux stratégiques de la structure.

Ce profil constitue une tendance et n'est en rien le reflet fidèle de la totalité du sociétariat.

CONNAISSANCE DE LA COOPERATIVE

ANCIENNETE



15% SONT AMBASSADEURS

et connaissent donc bien la coopérative pour avoir été formé durant deux jours sur un week-end ambassadeur

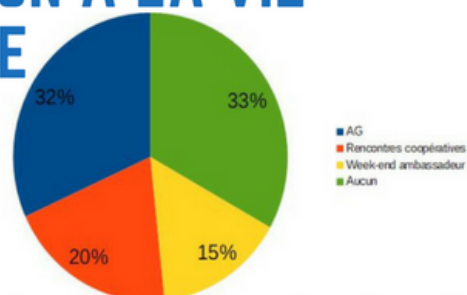


16% NE CONNAISSENT PAS LEUR CATEGORIE

53% NE SAVENT PAS CE QUE SIGNIFIE "SCIC"



PARTICIPATION A LA VIE COOPERATIVE

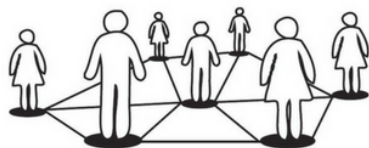
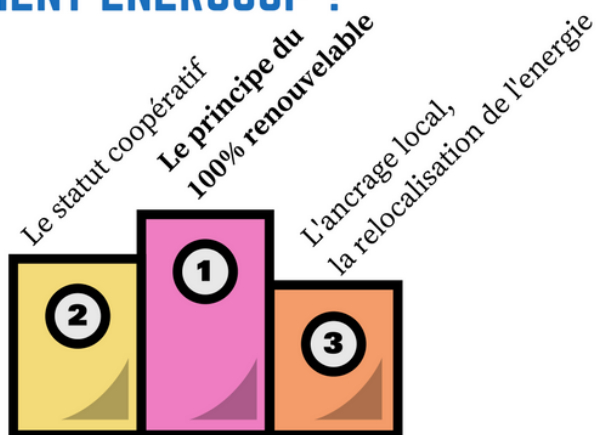
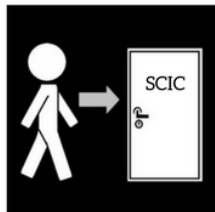


La méconnaissance pour moitié des sociétaires interrogés de l'acronyme SCIC nous permet de faire l'hypothèse suivante : une grande partie des sociétaires méconnaît le droit coopérative et la spécificité du statut SCIC.

Développé un volet pédagogique dans ce sens lors des différentes rencontres existantes ou bien proposer un webinaire spécifique sur ce thème, permettrait de répondre à de nombreuses questions qui représentent aujourd'hui, un frein à l'implication.

CONVICTIONS ET VALEURS

POURQUOI ETES-VOUS DEvenu CLIENT ENERCOOP ?



POURQUOI ETES-VOUS DEvenu SOCIETAIRE ?



Agir concrètement pour l'environnement

Participer à une expérience démocratique participative

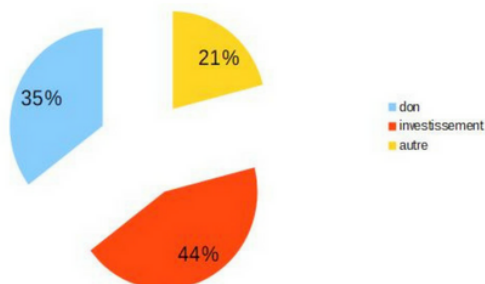
Faire partie d'une communauté

Bénéficier de la réduction fiscale



QUE REPRESENTE POUR VOUS VOTRE PARTICIPATION AU CAPITAL SOCIAL ?

Les sociétaires interrogés considèrent leur(s) part(s) majoritairement comme un investissement.



Les sociétaires interrogés restent très motivés par la question environnementale. Mais sur six possibilités de réponses, l'importance du statut coopératif arrive en 2ème position dans le choix des participants.

Encore une fois, dans le cadre de l'engagement en tant que sociétaire, sur six réponses possibles, c'est l'enjeu démocratique qui arrive en 2ème position.

A noter, l'importance donnée à la communauté, au lien social.

L'enjeu fiscal est à prendre en considération au même titre que les autres intérêts.

ça présence dans le "top 4" fait écho à la perception de la part social, vue majoritairement comme un investissement. Le sociétaire investit à la fois pour l'avenir et pour lui-même, un investissement de symbolique et financier qui doit être pris en considération.

INVESTISSEMENTS ET CENTRES D'INTERETS

S'INVESTIR DANS LA VIE COOPERATIVE



93%

des sociétaires interrogés déclarent vouloir en savoir plus sur leur coopérative

28%

des sociétaires souhaitent seulement être tenus informés



ETRE INFORMER

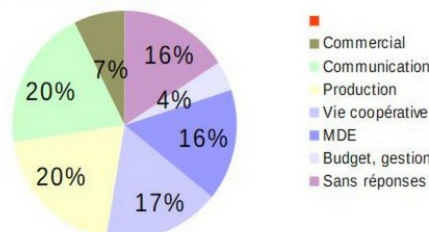


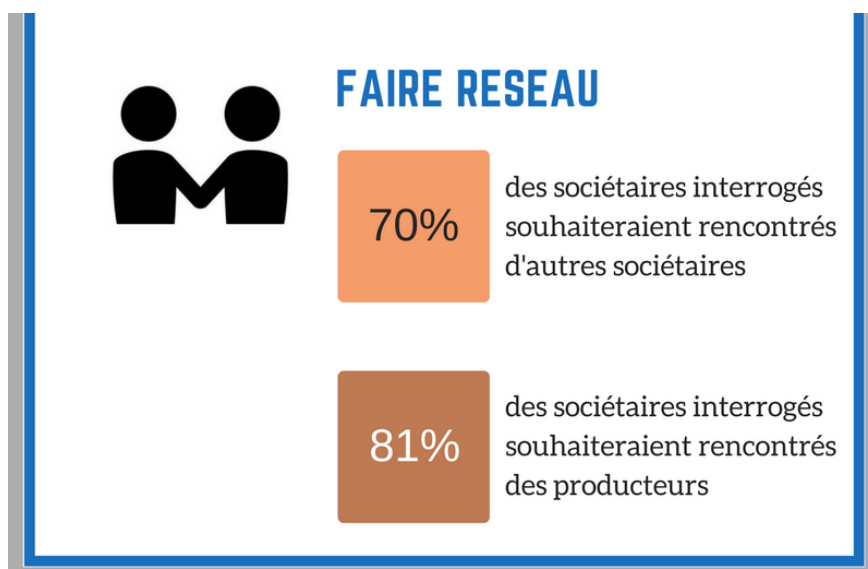
APPORTER SES COMPETENCES



Une majorité de sociétaires, 31%, n'est pas intéressée pour apporter ses compétences au projet.

DOMAINES OU INVESTIR SES COMPETENCES





Même si la majorité des sociétaires interrogés souhaitent, dans leur investissement auprès de la coopérative, rester sur un degré d'information, il est à noter qu'un grand nombre déclare vouloir trouver un moyen de s'impliquer d'avantage.

Concernant l'information, de nombreux sujets captent l'attention du sociétariat et pourraient inspirer de prochains webinaires.

Ce nouvel outil est plébiscité par une majorité de sociétaires interrogés: 46% contre 28% de réponses négatives et 26% de non réponses.

A noter que les sociétaires répondant par la négative sont à 86% âgés de plus de 60 ans.

La relation entre âge et numérique est à invoquer.

Concernant l'implication par apport de compétences personnelles au sein de la coopérative, la majorité exprime son désintérêt.

D'un point de vue du développement territorial du réseau de sociétaires, on notera que la grande majorité souhaite rencontrer d'autres sociétaires et des producteurs. La dimension locale et de lien social est donc prégnante.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Faculté d'Economie et de Gestion

Master RH-ESS : Organisation et projet

Enercoop Provence-Alpes-Côte-d'Azur : l'épreuve du succès - Le projet coopératif à l'épreuve du changement d'échelle

MAGNIEN Violaine

2016/2017

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif Enercoop Paca va bien. Forte d'une croissance économique à deux chiffres, elle poursuit un développement porté par un réseau intercoopératif et un siège puissant qui diffuse un triple projet : économique, sociétal et politique à travers les valeurs coopératives qu'il porte.

Au prise avec une concurrence issue du secteur privé lucratif, le projet politique devient le signe qui permet de se distinguer.

Mais le volet démocratique du projet, basé sur l'animation de la vie coopérative composée par de multiples parties- prenantes, se doit-il d'être seulement un élément différenciant ?

Mots clefs : SCIC, coopérative, isomorphisme institutionnel, traduction, acteur-réseau