

Institut Catholique de Paris – Faculté de Sciences Sociales et Economiques

Mémoire de Master 2 ESIS



DYNAMIQUE DE DON EN COOPERATION

De l'enjeu de considérer les dynamiques de don dans l'intégration et le maintien des liens coopératifs.

Lecture et analyse sous l'angle de la dynamique de don du GRACE et à la lumière de la doctrine sociale de l'Eglise.

*Mémoire sous la direction de Monsieur Pezzini,
et sous le regard attentif de Madame Grévin.*

BODIN Marie

Août 2022

*« Le don s'efface dans le non-dit
pour laisser au geste le soin
d'énoncer lui-même la parole ».*

P. POIRIER

Remerciements

Toute ma gratitude se porte sur Monsieur Pezzini, qui a dirigé la rédaction de ce mémoire de recherche, qui a su me donner des conseils avisés et faire grandir en moi le goût de la coopération.

Je remercie de la même manière Madame Grévin, de m'avoir conviée à la journée sur le don au travail de la chaire qu'elle dirige, et pour son invitation au week-end « Economie de Communion » des Focolari. Elles furent des expériences riches en apprentissage. Je la remercie pour sa gentillesse et sa bienveillance portée sur mon travail tout au long de sa rédaction.

Gratitude à Madame Lasida, directrice du Master ESIS, qui m'a permis de découvrir ma voie dans l'ESS et m'a donné « le goût de l'autre », de la solidarité.

Gratitude à Mademoiselle Haelewyn et Mademoiselle Mouret, tutrices et collègues de travail chez IDEAL. Leurs explications des rouages de la coopération, m'ont permis de faire un premier pas dans la compréhension des jeux d'acteurs en coopérative.

Je remercie chaleureusement ma famille, qui a accepté des impressions sans fin de ce travail, mes amis pour leurs encouragements et Jean, dont le soutien infailible ne démentit jamais.

Gratitude pour mes relecteurs avisés : Jean et Marie Weiser, Oriane Haelewyn, Agnès Niaudet, Madame Damourette.

Gratitude également pour Madame Ezvan qui a accepté la seconde lecture de ce travail.

Enfin, toute ma gratitude à ceux qui ont participé directement ou indirectement à ce travail : les coopérateurs interrogés, mes collègues, les rencontres que j'ai pu faire sur le chemin de la recherche... Ma gratitude se porte également sur tous ceux qui, de près ou de loin, donnent de leur temps à la coopération et qui permettent des travaux et discussions riches d'humanité et de solidarité. Vous tous enfin, qui rendez le monde plus ouvert et attentif aux autres...

INTRODUCTION	9
I. Décider de se rapprocher d'une coopérative : les prémices d'un lien	19
A. La notion d'interconnaissance et autres influences à l'origine de la coopération	19
1. Influence des enjeux du PTCE de la coopérative : se rapprocher de thématiques similaires	20
2. Influence de l'organisation : se rapprocher du secteur de prédilection de la coopérative, l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)	21
3. Influence de l'interconnaissance : relations personnelles ou professionnelles	22
4. Influence géographique : de l'importance de la proximité territoriale.....	25
5. Influence du politique : pouvoirs publics et acteurs régionaux de l'ESS.....	27
B. La volonté de créer un réseau, un lien, de rentrer en relation : premier plongeon dans la coopération.....	28
1. Finalité première de la coopération : la relation	28
2. Se rapprocher de personnes qui nous ressemblent.....	30
C. Le temps, nécessaire à la solidification des relations de coopération.....	31
1. Le temps : un « don du don » parfois difficile à concrétiser par des actes	31
2. Du temps pour donner	32
a. Le temps : nécessaire pour donner	32
b. Le temps permet au don de s'épanouir : vers une meilleure compréhension du rôle du temps dans les rapprochements entre coopérateurs	32
3. Le manque de temps : un frein à la coopération	33
II. S'engager : adhérer aux valeurs d'une coopérative pour l'intégrer	35
A. Il faut se reconnaître dans un collectif (soit PTCE soit IAE)	35
1. La participation : être actif au sein de la structure intégrée	35
2. Laisser une partie de soi pour entrer dans le collectif : la notion du partage	37
3. La réciprocité dans les échanges.....	38
a. Savoir s'adapter à l'autre.....	38
b. La recherche d'une continuité dans les relations de coopération	39
4. Un choix volontaire et libre de poursuivre ses missions en commun	40
a. L'importance des valeurs communes	40
b. Servir un collectif avant soi.....	41
B. Adhérer à des valeurs et principes communs propres à la coopération	43
1. Celles de IDEAL : être un coopérateur IDEAL, qu'est-ce que c'est ?	43
2. Celles de l'ACI.....	45
3. Celles de la doctrine sociale de l'Eglise : soutien à la coopération	47
C. Promouvoir la coopération par l'action.....	49
1. Aller à contre-courant de la vision individualiste de l'entrepreneuriat : une volonté de communiquer et de transmettre l'envie de coopérer.....	50
2. Le besoin de se regrouper par domaine d'activité : ici, l'exemple du secteur de l'insertion	52
3. Le travail de l'animation territoriale pour développer les coopérations : œuvrer pour et sur son territoire.....	53
III. Création d'un lien et engagement grâce au don : de l'intérêt de regarder l'intégration d'un coopérant en coopérative sous l'angle de la dynamique de don.....	57
A. Don et coopération : des notions intrinsèques à la relation coopérante au-delà de la simple mutualisation.....	57
1. Mutualisation des moyens et des besoins : satisfaire des objectifs « quantitatifs » de développement	57

2.	Mettre en commun pour « mieux travailler ensemble » : satisfaire des objectifs « qualitatifs » de développement, sans calcul et au-delà de la prestation de services.....	59
3.	Une même finalité relationnelle dans le don et la coopération : réseau et apports mutuels.....	60
4.	Coïncidences doctrinales entre la coopération et les valeurs de la doctrine sociale de l’Eglise	62
a.	Le don selon la doctrine sociale de l’Eglise : inné à l’entreprise	62
b.	Apparition du don comme intrinsèque à la coopération	64
B.	La coopération existe grâce au don	66
1.	Le don existe partout dans les sphères sociales	66
2.	Qu’est-ce qui s’échange ?.....	67
a.	Des échanges implicites	67
b.	Des échanges concrets : exemples de dons identifiés.....	68
3.	La dynamique de don (donner/recevoir/redonner) : construire, maintenir et alimenter une relation de coopération.....	69
a.	La nécessité des échanges constructifs pour coopérer : une confiance permise par le don	70
b.	Une dynamique de dons et d’échange aléatoire propre à chaque coopérateur : d’où la difficulté de la formaliser et de la ressentir dans une relation de coopération.....	71
c.	Concrétisation de la volonté implicite de maintenir la coopération grâce à la dynamique de don : notion du retour et importance de la réciprocité	72
C.	Les enjeux de la considération du don en coopération : mieux comprendre les jeux d’acteurs pour mieux coopérer	74
1.	Notions de don et de coopération intrinsèques : difficulté à distinguer le don de la coopération pour l’en révéler.....	75
a.	La coopération dans l’ADN du coopérateur : y croire, la vivre, en vivre.....	75
b.	Avis nuancé portant sur l’intérêt de percevoir les échanges au travers de la théorie du don.....	77
2.	De l’importance de mettre le don en valeur.....	78
a.	Coopérer, c’est « savoir donner ».....	78
b.	Le don permet la pérennité de l’entreprise	79
	-Une entreprise a besoin de la dynamique de don pour fonctionner	79
	-Parce que la coopération se base sur des liens et relations avant toute autre chose (avant des structures ou des projets)	80
	-Il existe un lien entre le don et l’efficacité de l’organisation : le rôle décisif du temps.....	80
	-La coopération vecteur d’innovation.....	81
	CONCLUSION.....	83
	BIBLIOGRAPHIE	88
	ANNEXES	92

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES, OU ACRONYMES UTILISES

AAP : Appel A Projet.

ACI : Alliance Coopérative Internationale.

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt.

APESS53 : Association pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire. Association faisant la promotion de l'ESS sur le département de la Mayenne (53) où elle est implantée.

APIE : Association Professionnelle d'Insertion par l'Economique.

ASC : Association Solidarité Création.

CA : Conseil d'Administration.

CARENE : Communauté d'Agglomération Région Nazairienne et Estuaire.

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle.

Cofrac : Comité français d'accréditation.

CPIE : Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement.

CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériels Agricoles.

ETP : Equivalent Temps Plein.

FMQ : Fédération des Maisons de Quartiers.

GRACE : Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise.

IDEAL : Initiatives, Développement, Economique, Animation, Locale.

NOLA : Nord-Ouest Loire-Atlantique (territoire du PTCE).

OF : Organisme de Formation.

OIT : Organisation Internationale du Travail.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONU : Organisation des Nations Unies.

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique.

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

SCOP : Société Coopérative de Production, ou de travail associé, parfois appelée « Société Coopérative Ouvrière de Production » ou « Société Coopérative de Travailleurs ».

UE : Union Européenne.

LISTE DES FIGURES

Schéma 1. Adaptation personnelle du schéma de la dynamique de don issu du livre Recevoir pour donner : relancer la dynamique de don au travail, paru en 2021, pages 48 et 49 : 18

Tableau I des coïncidences doctrinales des valeurs et principes de la coopération et de la doctrine sociale de l’Eglise (inspiré des écrits de E.Pezzini) : 64

INTRODUCTION

OUVERTURE

« *Le don ça ne fait pas sens* ».

Ce sont les mots de l'une de mes collègues, prononcés alors que j'évoquais le sujet de ce mémoire, et plus précisément sa problématique. Cette réaction ouvre la voie à une réflexion sur le rôle du don dans les relations de coopération : sur l'importance de sa dynamique et sur ses enjeux.

Par définition, l'ESS relève de volontés et de modèles d'entreprendre qui sont tournés vers le bien commun, vers l'humain et la solidarité. En vient le modèle entrepreneurial qui nous intéresse, celui de la coopération.

Le modèle coopératif s'est construit dans le temps, et se répand dans la société de manière croissante. Dans l'ESS (Economie Sociale et Solidaire), l'entrepreneuriat perd de son approche individualiste. Son action économique permet de mettre en avant un certain nombre de valeurs : mise en avant du commun¹, notions d'engagement, de solidarité, de missions collectives, et cetera. De plus, l'ESS prend de l'ampleur depuis une dizaine d'années, et ce, grâce notamment au cadre juridique qui lui a été donné en 2014². Aussi, le nombre de masters, délivrant des diplômes spécialisés dans l'ESS en France ne cesse de croître.³

DEFINITIONS

Comprendre la coopération

Le mot « coopération » est issu du latin *opera*, le pluriel du mot *opus*, qui signifie « œuvre ». « *Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune* » (Institut des Territoires

¹ Le « commun » désigne parfois ce qui est le propre du collectif. C'est le sens qui est donné ici dans cette introduction.

Il peut aussi caractériser un modèle économique libéral et écologique, capable de remplacer à l'avenir le modèle capitaliste que nous connaissons aujourd'hui. La liberté et l'initiative de chacun permettent de coopérer de la plus juste des manières. Pour être performant, l'article précise que la souveraineté de chacun dans son ou ses projets est primordial pour son fonctionnement. Ainsi, le modèle doit permettre à chacun de satisfaire ses besoins identifiés. Enfin, le modèle va de pair avec un souci écologique, par la préservation des ressources (Bouré, 2018).

² Il s'agit de la loi ESS, numéro 2014-856, relative à l'Economie Sociale et Solidaire, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>.

³ Il existe de nombreux masters en France qui délivrent un diplôme en Economie Sociale et Solidaire, à Rennes par l'Université de Rennes, Paris par l'Institut Catholique de Paris, Le Mans, par l'Université du Mans entre autres.

Coopératifs, 2021). On associe au verbe « coopérer », le nom « coopérative », qui caractérise le modèle entrepreneurial des entreprises qui œuvrent pour un intérêt commun, avec une gouvernance partagée, une politique de non-concurrence et de diffusion du modèle, et cetera. Les coopératives peuvent prendre plusieurs formes et sont définies dans un document adopté en 1995 par l'Alliance Coopérative Internationale dans sa *Déclaration sur l'identité coopérative*. Elle définit le modèle coopératif comme étant « *une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement* » (Alliance Coopérative Internationale, 1995).

En parlant de coopération, il faut entendre avant toute chose le travail coopératif exercé par des acteurs. La coopérative soutient des démarches de coopération, mais elle n'est pas nécessaire pour que des relations de coopération s'exercent sur un territoire. Les coopératives sont des modèles d'entreprendre de l'ESS, qui se démarquent de par leur histoire, et par leur force à l'international. Elles poursuivent en premier lieu une volonté de croissance et de développement économiques qui leur permettent en second lieu de répandre leurs valeurs. Le modèle coopératif a suscité des vocations à l'entrepreneuriat et des vocations à répandre son modèle : « *Je me souviens — j'étais jeune — lorsque j'avais 18 ans : c'était en 1954, et j'ai entendu mon père faire une conférence sur le coopérativisme chrétien et, depuis cette époque, je suis enthousiasmé par ce thème, j'ai vu que c'était le chemin à prendre. [...] Les formes de coopération constituées par les catholiques comme traduction de témoignage de la force de la foi qui, aujourd'hui comme alors, est en mesure d'inspirer des actions concrètes pour répondre aux besoins de nos peuples* »⁴ (Pape François, 2013).

Partenariat, collaboration et coopération sont des termes qu'il convient de distinguer pour mieux les comprendre. La notion de partenariat renvoie à une association de personnes ou d'institutions, où chaque membre a une fonction précise lui conférant ainsi une autonomie et une légitimité au vu de son rôle ou de sa profession. Cela est permis par la mise en commun d'un effort et de compétences propres. Le projet mené se fait sur un court ou un long terme avec un objectif établi préalablement. Il s'agit d'une volonté d'agir et de mettre ses compétences et/ou moyens au service d'un projet ou d'un objectif clairement identifié. Les coopérateurs ont

⁴ Cette phrase a été prononcée par le pape François en 2013, pour le IIIème festival pour la doctrine sociale de l'Eglise. Il avait pour vocation de discuter et de mettre en valeur le modèle coopératif, qu'il estime être un modèle de charité, permettant par la participation nécessaire au développement et à la mise en place de ce modèle d'entreprendre, d'être un moyen adéquat à la participation équitable des hommes et des femmes dans les prises de décision, entre autres.

tous leurs propres motivations et intérêts à travailler pour ce projet commun. La collaboration, quant à elle, ne fait pas mention d'une quelconque autonomie dans la tâche effectuée, la problématique commune n'est pas non plus un prérequis. Dans un travail collaboratif, chaque personne réalise la tâche à sa manière, les collaborateurs travaillent ensemble à chaque étape du projet. Quant à la coopération – et c'est en cela qu'elle se distingue d'une collaboration ou d'un partenariat – elle requiert une responsabilité du groupe et une interdépendance réciproque. Chaque personne réalise une partie de la tâche globale, qui constitue le projet commun.⁵ Coopérer c'est créer ensemble une communauté, par et pour le travail, qui fonctionne grâce à des relations de travail mutuel ou intéressées par les mêmes accomplissements. Coopérer, c'est également la possibilité de mettre en commun des besoins ou des services en tout genre : mutualisation de biens, de services, de locaux, d'offres, mise à disposition de salles, de compétences...

Comprendre le don

Le don se définit comme étant une interaction entre des acteurs qui permet à une relation d'exister, et qui invite à renouveler l'interaction (échanges, actes, paroles, gestes...) afin de créer, maintenir, ou renouveler un lien. Le don peut être bien intentionné ou mal intentionné, dans le sens où son utilisation peut avoir des fins positives ou négatives sur une organisation, une personne ou la société.

Le don, dont la réception est individuelle, comprend dans sa dynamique systémique une nécessaire réciprocité. Elle permet de constater et de pouvoir analyser une poursuite ou une avancée dans les relations. Le don dans le schéma du Groupe de Recherche Anthropologique Chrétienne et Entreprise (GRACE)⁶ est inconditionnel. En revanche, la dynamique est conditionnelle, dans le sens où elle ne pourrait pas exister si une étape venait à manquer. Ainsi, constater son absence permet de voir que la relation s'estompe et s'arrête. Elle permet aussi de comprendre les enjeux de son maintien. Sa présence une fois découverte, ou son absence révélée permettent de démontrer l'importance du don dans la création d'une relation.

⁵ Cf. Annexe 11. Définitions issues des notes prises lors de la rencontre inter-PTCE du 10 mai 2022 au Grand lieu du Conte à Saint-Aignan de Grand-Lieu (44).

⁶ Le GRACE est un groupe de recherche dont le travail porte sur les thématiques de l'humanisme intégral de l'anthropologie chrétienne, et sur une compréhension complexe et nuancée des pratiques de don en entreprise. Plusieurs disciplines sont représentées : toutes celles du management, ainsi que la philosophie, la théologie, ou encore la sociologie.

Le programme de ce groupe existe depuis 2011, et il est constitué d'un sous-groupe depuis 2013 sur le thème suivant : « Entreprise : Organisation et Communauté ».

Marcel Mauss, anthropologue, philosophe et sociologue, fut l'un des premiers en 1924 à avoir théorisé le don. Il n'inscrit pas le don dans un geste simple et gratuit, mais le caractérise comme étant porteur d'une dynamique : donner/recevoir/rendre. C'est également sous cet angle que je compte étudier les échanges dans les relations de coopération.

Quant à savoir s'il existe plusieurs catégories de don ou non, il n'existe pas de consensus doctrinal, et ce travail ne cherche pas à se positionner sur la question.

Un implicite qui fait exister la coopération ?

Ce mémoire porte sur les relations, relations qui provoquent des synergies déjà présentes sur un territoire. Il porte également sur les échanges entre acteurs coopérants, en prenant pour appui la coopérative au sein de laquelle j'ai effectué mon stage de fin d'études. Il cherche à comprendre comment se créent et se maintiennent les échanges entre associés-coopérateurs. Et également de comprendre ce qui pousse des personnes à coopérer, ce qui les convainc de s'abanDONNER à un collectif.

La question de l'implicite dans la coopération a déjà été posée par l'Institut des Territoires Coopératifs. En 2022, l'Institut a publié ses résultats d'un travail de recherches intitulé « Mobilisation Collective pour le Développement Rural » (Institut des Territoires Coopératifs, 2022), qui expose en quoi la coopération peut être un levier capable de développer un territoire, et plus précisément un territoire rural. Il répond à la question suivante : comment développer – ce que l'Institut appelle – une « maturité coopérative ».⁷

Par une itinérance à pied, le collectif a « visité » des territoires et leurs acteurs. Son objectif était de déceler l'implicite de la coopération. Partant du constat que de nombreux travaux de recherches se sont intéressés aux acteurs, aux objectifs, aux résultats, à la compréhension du système d'acteurs, aux moyens déployés... Le collectif s'est penché non pas sur la mise en œuvre de la coopération, mais plutôt sur son émergence : sur ce qui fait que l'on va coopérer.

Ce sont ces choses, permettant l'émergence des coopérations que l'on appelle *implicite*. Et ce mémoire de recherche entend révéler et caractériser à la lecture de la dynamique du don du GRACE cet implicite mentionné par l'Institut.

⁷ L'Institut des Territoires Coopératifs définit la « maturité coopérative » comme « *la capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles (qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes)* ».

Le projet à l'issu de ses itinérances a permis à l'Institut d'approfondir son concept de « maturité coopérative ». Il entend aujourd'hui faire connaître ses découvertes et connaissances au travers de quatre fondamentaux. Parmi eux, on retrouve aux sources de la coopération la notion de « personne » : l'interrelation permet la naissance de la coopération, provenant initialement de la motivation unique des acteurs. Ensuite, la coopération tient compte des récursions entre le « je », le « nous » et le « dans ». Ce qui signifie que la manière de vivre la coopération dépend des personnes, du collectif et de l'environnement. En troisième lieu, il soutient que les rouages de la coopération sont implicites, et que se saisir de cet implicite est nécessaire pour comprendre la coopération. Enfin, que la coopération est un projet en soi, qui se poursuit grâce à la qualité des relations, tout en distinguant le projet coopératif et le processus coopératif qui se met à l'œuvre dans la création puis la concrétisation du projet mené. Leur travail reprend des *verbatim* et témoignages de coopérateurs engagés, qui permettent d'éclairer cet implicite (Institut des Territoires Coopératifs, 2021).

Ma recherche va dans ce sens : elle cherche à mettre en exergue les relations, l'engagement en coopérative, à identifier les rouages de la coopération. Finalement, à comprendre ce qui constitue cet implicite : à l'explicitier.

Travailler sur les étapes d'intégration d'un coopérateur au sein d'un collectif coopératif permet de se replacer aux origines de toute coopération. Ainsi, il devient possible d'en relever l'implicite : ce qui noue des coopérateurs et les pousse à coopérer. Par intégration, j'entends les étapes de rapprochement entre coopérateurs, l'engagement en coopérative, qui concrétise une relation de coopération, et enfin, derrière ces faits, reconnaître quel est cet implicite, pour en comprendre le rôle, caché derrière les liens créés.

Derrière la coopération « active », la coopération réside dans les intentions. C'est l'implicite, avant des actes.

ORIGINES DE MES RECHERCHES

Tout d'abord, deux constats sont à rappeler :

1. Il existe un implicite derrière les relations de coopération. Il rapproche les individus, crée des synergies, permet la coopération.
2. Le don crée des liens entre des personnes. Il joue un rôle considérable dans la poursuite des relations.

Le don permet de tisser des liens durables entre les personnes, tout comme le fait cet « implicite », identifié par l'Institut des Territoires Coopératifs, alors, il m'a semblé pertinent de chercher à lire cet implicite sous l'angle de la dynamique du don du GRACE.

Puisque le don est à la base de toute relation, de la rencontre à l'échange, qu'il existe partout dans la société, qu'il est inné chez l'Homme et fait partie de lui⁸ (Ide et al., 2021), il existe une difficulté à extraire le don des relations et à démontrer son rôle dans les liens créés. Si de la même manière, il est inné au modèle coopératif, cela pourrait expliquer pourquoi il est si difficile de le relever et de l'en extraire. Il pourrait s'agir, dès lors, **de l'implicite** relevé par l'Institut des Territoires Coopératifs.

Dans la même lignée que le travail d'Olivier Mascelf, j'ai cherché à identifier un parcours fait de liens et d'interconnexions, à relever et décrire les étapes créatrices de liens (Grévin et al., 2018).⁹ En étudiant le parcours de futurs associés-coopérateurs et coopérateurs, ce mémoire cherche à mettre en exergue les étapes nécessaires à toute coopération et à révéler l'implicite et ses caractéristiques sous l'angle de la dynamique du don du GRACE.

Une problématique se dégage, autour de deux questionnements. Elle permettra d'identifier le rôle du don, qui semble intrinsèque au modèle coopératif, et d'étudier les étapes de rapprochement et d'engagement de nouveaux coopérateurs en coopérative. **Comment se construit une relation de coopération ? En quoi la lecture de l'implicite qui permet à des acteurs de coopérer sous l'angle de la dynamique du don du GRACE est-elle pertinente ?**

Ce travail ne cherche pas seulement à identifier l'implicite qui permet la coopération, mais bien **à démontrer qu'il existe une lecture de cet implicite**, qui permet de mettre en lumière le rouage de la coopération, à le comprendre, à l'étudier : des premiers rapprochements à la concrétisation d'une relation coopérante. Il ne cherche pas seulement à dire comment on coopère, mais plutôt **à décrire comment on en vient à coopérer** : comment se crée une relation de coopération ? Que faut-il pour qu'une organisation se rapproche d'une coopérative et travaille avec elle ? Qu'est-ce qui permet à ces relations d'exister et de se maintenir ? Comment

⁸ Comme l'ont démontrés dans leur ouvrage *Recevoir pour donner*, Pascal Ide, Anouk Grévin, Bénédicte de Peyrelongue et Jean-Didier Moneyron, le don est partout, et surtout, il est anthropologique. C'est-à-dire qu'il est inné à l'Homme. De fait, et c'est ainsi qu'ils raisonnent, en se basant sur des recherches en lien avec le don et la gratuité, que l'Homme est par nature « partageur ». Donner est inné. Ainsi, s'il est inné à l'Homme, le don est partout. Puisque le don est partout, le don se retrouve dans la sphère familiale, mais également dans la sphère professionnelle, au sein des organisations.

⁹ L'étude portait sur la fusion entre les entreprises Renault et Nissan.

le don ouvre-t-il la voie à une meilleure compréhension des relations de coopération ? Pour quelles raisons est-il important de révéler cet implicite, et de le lire sous l'angle de la dynamique de don du GRACE ?

J'ai choisi d'étudier la coopération sous l'angle du don, tel que défini par les sciences de gestion. Et de l'éclairer par la doctrine sociale de l'Eglise, qui constitue une riche ressource tant pour la notion de « don » que pour celle de « coopération ».

ANNONCE DU PLAN

Avant toute coopération, un rapprochement est nécessaire (I), il existe à ce propos plusieurs facteurs facilitant la mise en relation d'une personne ou d'une structure avec une autre. Ensuite, ce rapprochement se concrétise par un engagement, qui se traduit entre autres, par l'adhésion aux valeurs coopératives (II). Ainsi, le lien coopératif s'officialise. L'implicite se révèle dans ces deux étapes décisives pour la concrétisation des liens de coopération, et plus spécifiquement pour l'intégration des nouveaux acteurs en coopérative. La création du lien de coopération, ainsi que l'engagement pris par le coopérateur, s'inscrivent dans une dynamique, dont le don constitue une clef de lecture pertinente (III). L'implicite, à la lumière de la dynamique du don du GRACE, se révèle intéressant pour mieux comprendre les rouages des relations qui s'y créent.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

La coopérative IDEAL est née en 1994, suite à un diagnostic effectué sur le territoire, qui avait pour origine le sentiment que l'appartenance à l'ESS dans le secteur de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) était peu présente, voire absente sur le territoire. Pour y remédier, des acteurs de l'IAE se sont rassemblés autour d'objectifs de développement : la promotion de l'épargne solidaire, la mutualisation des besoins et moyens de différentes structures de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) engagées dans l'insertion par l'activité économique sur le territoire, et enfin, de le développer, en travaillant notamment sur la question du recyclage sur le site du Point du Jour¹⁰.

Aujourd'hui, la coopérative s'organise autour de trois services : un service formation, certifié Qualiopi¹¹, un service de mutualisation (comptabilité, gestion, administration-

¹⁰ Site situé à Savenay, en Loire-Atlantique.

¹¹ La marque Qualiopi certifie les formations délivrées comme conforme aux exigences nationales, elle est délivrée par des organismes certificateurs soit accrédités, soit autorisés par le Comité français d'accréditation (Cofrac). La marque Qualiopi est un gage de reconnaissance et de qualité des formations délivrées aux entreprises et à leurs

secrétariat, communication, paye...), et enfin, un pôle d'animation territoriale, fonction support qui vise à développer des projets de coopération entre et avec les acteurs locaux (espaces collaboratifs...). Dans le cadre de ce pôle, la coopérative est reconnue PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) depuis 2014. Ils sont issus de la Loi Hamon du 31 juillet 2014¹² qui en son article 9 les définit ainsi : « *Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale, pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants socialement ou technologiquement et porteurs d'un développement local durable.* »¹³ La coopérative fédère ainsi 17 acteurs de la transition écologique et sociale autour des thématiques du réemploi et de l'agroécologie. Plusieurs projets soutiennent la démarche de promotion de l'ESS, et la coopérative cherche à innover en matière de développement et d'animation territoriale. L'équipe du pôle en question s'est renforcée au début de l'année 2022, avec trois nouveaux employés pour deux nouveaux Equivalent Temps Plein (ETP). Elle entend promouvoir et répandre la coopération sur le territoire au travers d'actions.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Autour de la coopérative, les acteurs sont nombreux, les structures très différentes : entreprises de l'ESS, associations, entreprises classiques... Il m'a fallu dans un premier temps identifier les acteurs pour mieux les cibler.

Cette recherche comprend neuf entretiens d'environ 35 minutes à 1 heure chacun, effectués auprès de neuf représentants de structures coopérantes ou futures coopérantes¹⁴ dont un entretien effectué avec la directrice de la coopérative IDEAL.¹⁵ Huit des neuf entretiens ont été réalisés auprès de coopérateurs ou associés-coopérateurs de la coopérative IDEAL. Un

salariés. Son objectif est d'harmoniser les actions de formations continues certifiantes ou non, les bilans de compétences, la validation des acquis ou encore les formations par apprentissage sur le territoire.

¹² Il s'agit de la loi ESS, numéro 2014-856, relative à l'Economie Sociale et Solidaire, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>.

¹³ Aujourd'hui, l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) « PTCE émergents » est permanent. Il permet à des groupements locaux, constitués d'acteurs de terrain, de s'officialiser sous un cadre légal et financier, et de continuer à développer des synergies entre acteurs économiques sur un même territoire.

¹⁴ Entretiens en Annexe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9. Un guide des entretiens a été réalisé en amont des entretiens. Il figure en Annexe 13.

¹⁵ Cf. Annexe 8.

entretien a été réalisé avec le directeur d'une association associée-coopératrice d'une SCIC sur un autre département : celui de la Mayenne, me permettant d'ajouter des données et de les comparer avec les autres résultats relevés auprès des structures associées-coopératrices ou seulement coopérantes de la coopérative IDEAL.¹⁶ Ces entretiens sont enregistrés et ont fait l'objet de retranscriptions écrites en annexes, précédées par l'analyse des propos recueillis.

Dans le même temps, des observations ont été réalisées, par l'écoute des discussions informelles ou la lecture des documents internes. Pour reprendre les mots de Bénédicte de Peyrelongue durant la Journée Nantaise du Don au travail « *Si on porte les lunettes du don, qu'est-ce que l'on voit ?* ». Il s'agissait pour moi de les poser sur mon nez, chaque jour, et de relever durant mes lectures, mes rendez-vous, ou tout autre moment de la journée, les échanges de dons entre tous et chacun. Les observations et prises de notes dont les rencontres et échanges se sont étalés sur des journées entières figurent en annexe, sous forme de prises de notes.¹⁷ Les autres figurent directement dans la rédaction de ce mémoire, au gré des pages et des chapitres...

Ensuite, des tableaux analytiques, reprenant le format de ceux des grilles d'entretiens m'ont permis de classer les informations récoltées, et d'identifier les éléments permettant de répondre à la problématique. Il s'agissait de lire à travers les lignes, pour déceler l'implicite derrière les paroles et les actes racontés par les coopérateurs interrogés. Les grilles d'analyse figurent en annexe, faisant suite à la retranscription écrite des entretiens. Il s'agissait dès lors de lister les échanges¹⁸ entre la coopérative et ses coopérateurs-associés ou avec ses coopérateurs. Les dons relevés, ne constituent pas une liste exhaustive des dons. A ce propos, les entretiens pourraient également être interprétés d'une manière différente s'ils avaient été effectués dans un contexte différent, les dons également.

Afin de mieux comprendre les dynamiques qui se créent et d'identifier les dons révélés, les analyses des entretiens et observations¹⁹, ainsi que certaines discussions informelles, les dons relevés ont été analysés grâce au schéma de la « Mécanique du don » de l'ouvrage *Recevoir pour donner : relancer la dynamique de don au travail* (Ide et al., 2021) du GRACE. Ce schéma des dynamiques du don permet de mettre en lumière les dons dans les relations qu'entretiennent les coopérateurs avec d'autres personnes, et de mettre en exergue l'implicite qui se cache derrière les liens de coopération.

¹⁶ Cf. Annexe 9.

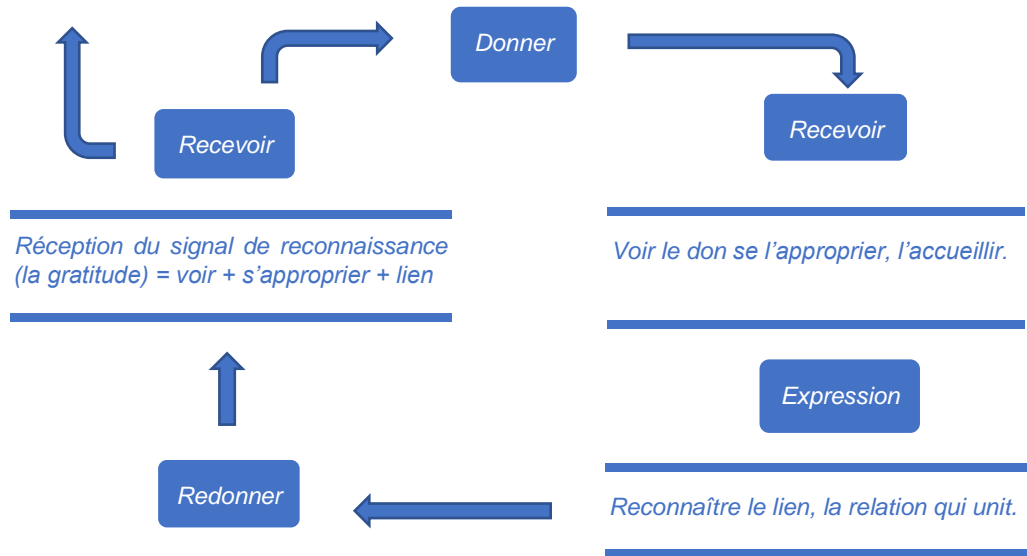
¹⁷ Cf. Annexe 11.

¹⁸ Cf. Annexe 10.

¹⁹ Cf. Annexes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Le schéma se présente ainsi :

Schéma 1. Adaptation personnelle du schéma de la dynamique de don issu du livre Recevoir pour donner : relancer la dynamique de don au travail, paru en 2021, pages 48 et 49 :



I. DECIDER DE SE RAPPROCHER D'UNE COOPERATIVE : LES PREMICES D'UN LIEN

On parle peu du moment avant qu'une personne ou qu'une structure se rapproche d'une autre pour coopérer. Pourtant, il existe une part d'implicite importante et primordiale avant que ne se crée une relation.

La coopération est soumise à des influences diverses et variées, qui permettent de prime abord à deux entités de se rapprocher (A). C'est aussi une volonté, que de coopérer avec autrui (B), on ne « tombe pas dans les bras » du coopérateur idéal : il faut vouloir cette coopération pour qu'une relation solide se crée. Enfin, ce processus d'interconnaissance et de rapprochement nécessite du temps, qui joue un rôle crucial dans la création d'un lien solide en vue de coopérer (C).

A. La notion d'interconnaissance et autres influences à l'origine de la coopération

L'interconnaissance se définit comme le fait qu'il existe une connaissance réciproque entre différents individus. Pour le dire plus grossièrement, que « *tout le monde connaît tout le monde.* »²⁰

J'ai reçu une confirmation de mes impressions quant à l'influence qui pouvait être faite sur des personnes ou des structures. Influence, créatrice d'une volonté de rechercher la coopération, puis d'entraîner un rapprochement en vue de coopérer. Le directeur d'une Organisation Non Gouvernementale (ONG), Transmad²¹, implantée localement, m'a fait part de ce qui l'avait poussé à l'envisager puis à s'engager au sein d'une coopérative :

« (...), et les liaisons partenariales elles tiennent à plein de facteurs. Il y a un facteur très subjectif de sensibilité, de « feat » personnel, humain, quoi ! Il y a effectivement le contexte de l'activité en elle-même, le contexte

²⁰ Définition extraite du Dictionnaire Universalis sur <https://www.universalis.fr/dictionnaire/interconnaissance/>

²¹ L'ONG Transmad intervient à Madagascar, où elle pratique la coopération internationale pour y développer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Implantée au nord-ouest Loire-Atlantique, elle sensibilise à une échelle territoriale auprès des scolaires et dans le cadre de l'animation territoriale aux enjeux de préservation des ressources en eau.

économique, social, technique, et institutionnel. Il y a l'environnement dans lequel on évolue. Je ne pourrais pas mener les activités que je mène ici, au sein d'IDEAL, dans les Deux-Sèvres ou en Saône-et-Loire. »²²

Ces paroles renvoient à plusieurs influences, identifiées au fil des entretiens réalisés et qui du fait de leur récurrence, semblent constituer des « cases à cocher » nécessaires avant toute démarche de coopération. En effet, lorsqu'un PTCE se structure sur le territoire, ses thématiques écologiques, sociétales ou sociales permettent de rapprocher des acteurs engagés sur ces thématiques (1). Aussi, l'organisation peut jouer un rôle important du fait de son influence ou de sa popularité dans les rapprochements qui seront introduits (2). L'interconnaissance (3) et le territoire (4) sont quant à eux des facteurs décisifs dans la création des liens unissant des personnes à d'autres personnes ou à des structures. Le politique ou les démarches politiques le sont également (5). Ces facteurs, relevés par les acteurs eux-mêmes, permettent tous de l'interconnaissance et plus tard, la création d'un lien.

1. Influence des enjeux du PTCE de la coopérative : se rapprocher de thématiques similaires

« Ce qui nous rapproche aussi, enfin ce qu'on a en commun avec d'autres acteurs de la coopérative IDEAL, c'est le fait que nous travaillons sur des thématiques liées à l'alimentation, au jardinage au naturel, là de plus en plus l'alimentation responsable, dans le cadre du plan alimentaire territorial. »²³

Pour coopérer, il faut qu'une attache se crée entre des personnes. Cette attache peut être fortuite et intervenir au gré des rencontres et des évènements : « la participation du CPIE (Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement) au Village des Initiatives »²⁴ en est un exemple. Les évènements festifs sont d'ailleurs un bon moyen de se rencontrer, d'entrer en relation avec des acteurs du territoire qui portent les mêmes intentions de développement au niveau local. On le voit notamment avec le Village des Initiatives Locales²⁵ (VIL) que la coopérative organise annuellement. Cet évènement festif autour de la transition écologique et

²² Cf. Annexe 7.

²³ Cf. Annexe 4.

²⁴ Idem.

²⁵ Le Village des Initiatives Locales est un évènement festif autour de la transition écologique et sociale. Il se concentre autour de thématiques clefs, qui sont celles identifiées par le PTCE NOLA. Cette année, en 2022, les thématiques retenues sont celles du réemploi et de l'économie circulaire. Une commune est choisie et une association locale accueille le Village, composé de stands des acteurs locaux pour la présentation de leurs projets. Les producteurs sont également invités à disposer d'un stand pour des ventes et des dégustations. Des animations sont organisées pour les entreprises en semaine et le week-end pour le grand public. L'idée étant de rassembler des commerçants, associations, entreprises locales et de partager ces initiatives aux locaux.

sociale permet aux acteurs de se rassembler et d'intervenir par le biais de conférences, de ciné-débats, et de se faire connaître des autres acteurs du territoire sur lequel s'implante le VIL :

« Sur le VIL, il y a deux ans, parce que c'était rapide, parce que c'était spontané, parce que c'était le « kiffe », ça a été une vraie coopération ! Comment dire... Sans arrière-pensée. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de calcul. (...)

Et on n'a pas plus d'ambition que ça. Et on verra après ce qui se passe... »²⁶

L'association Transmad avait une volonté de coopération, qu'ils ont pu satisfaire grâce à ce jeu d'interconnaissance permis au travers de divers projets d'animation et développement territorial :

« (...) de plus en plus, comme l'animation et le développement territorial et le PTCE notamment se développent, ça fait connaître la coopérative par un biais autre que celui de la mutualisation. Donc les associés-coopérateurs ils viennent plutôt dans ce cadre-là, de l'animation autour de l'alimentation, autour de la gestion des déchets, et cetera... »²⁷

2. Influence de l'organisation : se rapprocher du secteur de prédilection de la coopérative, l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)

Le secteur professionnel que la coopérative entend mutualiser peut être une manière de rapprocher des coopérateurs. Le fait d'avoir déjà eu des coopérations par le passé avec des associations locales, qui exercent le même métier et dont l'utilité sociale est identique permet des rapprochements : « Nous on avait les coopérations avec Accès-Réagis depuis des années. »²⁸

Ainsi, le secteur professionnel joue un rôle dans la mise en relation des futurs coopérateurs. Une entraide mutuelle existe entre les professionnels d'une même branche. A l'image des corporations des siècles pré-révolutionnaires : des projets communs, et des habitudes communes rassemblent les professionnels des mêmes corps de métier.

La directrice de l'une des associations interrogées fait également partie du « CHANTIER école Pays de la Loire »²⁹ : un collectif informel d'acteurs de l'IAE :

²⁶ Cf. Annexe 7.

²⁷ Cf. Annexe 8.

²⁸ Cf. Annexe 2.

²⁹ « CHANTIER école Pays de la Loire » est un réseau d'acteurs de l'insertion par l'activité économique. Autrefois collectif, né en 1995, il est aujourd'hui un mouvement citoyen présent sur les territoires. Il en existe des antennes régionales et nationales. CHANTIER école regroupe les entreprises sociales apprenantes, autour du concept de « chantier-école ». Il se définit comme étant « toute action collective qui, à partir d'une situation de mise au travail sur une production grandeur nature, a pour objectif de favoriser la progression des personnes » (region.chantierecole.org).

« Donc, tout ce petit monde, on travaille ensemble depuis très longtemps autour de « CHANTIER école » et puis sur le bassin nazairien autour du collectif des structures de l'insertion par l'activité économique, qui est un collectif informel, juste pour apprendre à travailler ensemble, se soutenir les uns les autres. »³⁰

Ainsi, le fait de se côtoyer depuis « longtemps », permet de créer des liens, de « se soutenir », de « travailler ensemble »... Une relation se crée, d'autant plus que dans certains secteurs, comme celui de l'IAE : « La coopération de toute façon, c'est absolument inévitable dans l'insertion. »³¹ Le fait que la coopération soit favorable au développement du secteur, qu'elle permette des interactions constructives cultivant entre eux le soutien et l'accompagnement ne sont pas les seuls facteurs de rapprochement entre les structures. Il y a derrière cela une volonté de promouvoir un modèle, dont l'échange constitue la pierre angulaire. La coopération « c'est lié au territoire, c'est lié aussi à Accès-Réagis (...) oui, cette volonté c'est d'échanger sur le même territoire. »³²

Les structures de la coopérative IDEAL ont un rôle qui leur est propre et la coopérative est un outil qui permet de travailler ensemble. Le fait qu'historiquement, l'IAE soit fortement représentée dans la coopérative joue un rôle fondamental dans le rapprochement des organisations à la coopérative ou des organisations entre elles.

3. Influence de l'interconnaissance : relations personnelles ou professionnelles

Au fil des entretiens réalisés, des termes proches des notions de réseau ou en lien avec l'interconnaissance apparaissent systématiquement.

« Marie – « D'accord, est-ce que maintenant vous pourriez m'expliquer un peu comment se passe l'intégration des nouveaux coopérateurs en coopérative, avec des détails, comme si vous deviez me raconter l'histoire d'un nouveau coopérateur qui souhaite coopérer ?

Directrice d'IDEAL – « Ceux qui arrivent, déjà en général, c'est grâce au bouche-à-oreille. On ne fait pas de publicité. C'est du bouche-à-oreille. (...) »³³

Le bouche-à-oreille, implicite, invisible, se révèle être un facteur majeur de la mise en réseau. Il constitue le premier moyen de mise en relation d'un individu à un autre. C'est un moyen de partager ses connaissances, ses pratiques et des intérêts.

³⁰ Cf. Annexe 2.

³¹ Idem.

³² Cf. Annexe 5.

³³ Cf. Annexe 8.

Les coopérateurs mentionnent également des liens familiaux, professionnels, coopératifs ou partenariaux de « longue date » :

« (...) notre président Gérard Massé connaît Jean-Marc³⁴ (directeur Accès-Réagis et administrateur à la coopérative IDEAL), donc c'est comme ça aussi qu'il y a eu un premier lien (...). En fait, ils se connaissent de longue date. »³⁵

« J'avais un président qui était trésorier de la coopérative, j'ai un conjoint qui a été président de la coopérative, donc il y avait des liens. »³⁶

« Ca fait 20 ans que je travaille avec eux quasiment. »³⁷

Des « personnalités » sont citées à maintes reprises : des membres fondateurs notamment dans la diffusion des valeurs et des missions de la coopérative. C'est grâce à ces relations que les coopérateurs, en confiance et informés, choisissent de s'engager et d'intégrer la coopérative : « avec Sophie³⁸ (Responsable Formation à IDEAL), nous on se connaît depuis longtemps, Jean-Marc aussi »³⁹, « oui on se connaît depuis très longtemps avec Jean-Marc. »⁴⁰

On remarque que toute coopération débute non pas par la recherche d'une « solution », mais bien, en amont par des prises de contact plus ou moins volontaires, qui favorisent la mise en réseau. L'interconnaissance, et donc les personnalités capables de partager des valeurs et des modèles de travail permettent d'enclencher des coopérations.

On pourrait rapprocher ces personnalités de celles des coopératives de solidarité québécoises (Audebrand et al., 2017). Elles sont constituées de « *membres de soutien* ». Ces membres, sont les instituteurs de multiples échanges informels, qui se créent vers l'extérieur mais aussi auprès des sociétaires. Ce sont des voix vers les autres organisations, capables de créer des liens, et de les performer. « *Les membres de soutien ont ainsi un rôle spécifique à jouer en ce qui concerne la promotion de la coopérative, d'une part, ainsi que son inclusion dans les réseaux existants dans la communauté, d'autre part* » (Audebrand et al., 2017). On remarque dès lors, que ce rôle pourrait être celui des membres influents de la coopérative, connus localement, impliqués dans la vie de la coopérative et la vie d'une ou plusieurs associations associées de la coopérative. Elles donnent une légitimité, et sont des gages

³⁴Par souci d'anonymat, les noms, prénoms et structures mentionnés dans les entretiens ont été modifiés.

³⁵ Cf. Annexe 4.

³⁶ Cf. Annexe 6.

³⁷ Cf. Annexe 2.

³⁸Par souci d'anonymat, les noms, prénoms et structures mentionnés dans les entretiens ont été modifiés..

³⁹ Cf. Annexe 3.

⁴⁰ Cf. Annexe 1.

d'expertise et de savoir-faire. Tout comme les relations de longue date, de « coopérations non-officielles » : « (...) quand IDEAL a proposé de faire la même chose sur le territoire on a sauté sur l'occasion et on est allés avec IDEAL. Sachant qu'on travaillait déjà avec eux, voilà, je connaissais déjà bien Sophie (Responsable Formation chez IDEAL) par plein d'autres aspects. »⁴¹ Il existe un véritable enjeu à reconnaître en l'autre un bon compagnon de travail, pour entrer en relation. Se connaître va jusqu'à légitimer la relation, qui devient évidente : « il faut un rapport de confiance. Il faut se connaître (...) »⁴². Envisager la coopération devient alors possible.

Mais, comment l'interconnaissance permet-elle de créer des liens durables ?

La création du lien de coopération ne peut pas s'extraire d'une volonté de se lier pour se rapprocher des structures – en l'occurrence ici des structures employeuses – même si auparavant, ce sont des personnes qui se sont entretenues en vue de faire coopérer les structures qu'elles ont sous leur présidence ou leur direction. Dès lors, la personnalité de celui qui cherche à créer une relation par la coopération, que la sphère soit marchande ou non, n'a de sens que grâce à la personne qui communique aux autres cette volonté d'entrer en relation.

L'implicite derrière ces liens d'interconnaissance se révèle par des échanges de don, et la personnalité des donateurs et receveurs – qui sont les futurs coopérateurs – va au-delà de l'organisation elle-même. Dans une relation de travail comme dans l'économie, le don aurait la faculté de rejoindre les personnes entre elles, et donc de faire fonctionner une structure employeuse (Caillé, 2000).

Le don dans la sphère économique se rapprocherait de l'idée que s'en est faite Vera Araujo, c'est-à-dire celui du don « utile », qui est propre au système économique actuel, attend un retour, et recherche un profit. Mais ce profit n'est pas nécessairement un profit monétaire (Focolari, 2007). Vera Araujo s'y intéresse sous le spectre de la communion, en indiquant que l'on peut à partir d'elle « *évaluer les relations interpersonnelles, sociales, systémiques, structurelles et institutionnelles* » (Focolari, 2007, p. 203).

Les personnes jouent donc un rôle dans la création de liens de coopération, grâce aux relations qu'elles entretiennent avec autrui. Ces liens sont basés sur des échanges, qui sont pour

⁴¹ Cf. Annexe 2.

⁴² Cf. Annexe 3.

Benedetto Gui des « biens relationnels » (Cité par Grévin, 2011), c'est-à-dire le propre de celui qui donne.

L'influence des personnalités des individus dans la relation pourrait dès lors, être bonne et de fait, avoir un effet positif dans la relation, ou au contraire un effet négatif et nuire à la relation si elle est une influence mauvaise entre les coopérateurs. Ils pourraient empêcher la relation économique ou l'échange de dons. Ainsi, la personne pourrait avoir une influence sur la relation à créer avant même tout échange. Il serait alors question de réputation.

4. Influence géographique : de l'importance de la proximité territoriale

Pour qu'il y ait coopération, il faut connaître les acteurs de son territoire, au moins ceux qui proposent un modèle coopératif, ou qui s'engagent dans des dynamiques partenariales ou collaboratives. En résumé, des acteurs qui souhaitent travailler collectivement sur leur territoire. Cette notion de territoire s'est retrouvée mentionnée à plusieurs reprises au fil des entretiens : « L'action sur le territoire, ça me paraît être quelque chose qui nous rejoint. »⁴³

Alors, il y a un autre élément, qui est décisif dans la prise en considération d'un acteur coopératif, outre celui d'interconnaissance : la proximité locale. Elle est souvent recherchée lors des rapprochements, et constitue un réel intérêt dans un travail collectif.

« (...) il y avait un besoin, un service de proximité... De un, c'est beaucoup plus facile, quand on a un problème de facturation, la comptable va dire « bah tiens, je viens vous voir ou vice-versa ». Et donc on peut vite échanger sur le dossier. »⁴⁴

« L'attente c'était cette proximité. »⁴⁵

Les mauvaises expériences passées sont parfois une raison justifiant une coopération locale, face à « un service qui nous semblait mal rendu, un service qui n'était pas de proximité »⁴⁶ par exemple.

Pourtant, se rapprocher du territoire n'est pas toujours évident pour des structures lorsqu'il s'agit de mutualiser des besoins. En effet, des contrats de prestations sont rarement possibles en milieu rural, souvent au sein des villes, parfois à l'extérieur du département et de la région.

⁴³ Cf. Annexe 5.

⁴⁴ Cf. Annexe 3.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Idem.

« (...) et il y avait cette question de la mutualisation des moyens, qu'on arrivait pas à avoir (...). Au niveau de la gestion administrative et de la mutualisation de réflexion, sur un bassin à l'échelle plutôt du territoire, ce n'était pas proposé. »⁴⁷

L'approche « pratique-pratique » est réelle, dans le sens où la proximité rend plus évidente et simple les interactions entre les acteurs. Et elle va de pair avec une volonté de « faire ensemble », par le rapprochement opéré. Ce rapprochement sous-tend une volonté de créer une dynamique territoriale et de nouvelles opportunités : « ouais donc c'est se connaître sur un territoire donné, c'est faire vivre un territoire »⁴⁸.

Toutefois, le territoire seul ne suffit pas à coopérer. Il va de pair avec d'autres influences qui permettent un rapprochement et la construction d'un lien solide entre coopérateurs. La directrice de la coopérative IDEAL a mentionné un contre-exemple permettant d'illustrer cette idée : des associations peuvent être du territoire et ne pas savoir coopérer, quand d'autres peuvent coopérer avec un territoire plus éloigné géographiquement. D'autres facteurs les rapprochent, tels que la profession, les valeurs, ou encore les réseaux : « Un contre-exemple (aux Prés de Judith⁴⁹) : une association qui est du territoire, qui est de Prinquiau, qui est venue justement avant que la charte soit écrite, et clairement dès le départ, je me suis dit que ça allait être compliqué. On sentait que c'était pas forcément de la coopération qu'ils cherchaient mais c'était bien un service de paie et de comptabilité pas chère, et de gestion. Donc ça a duré deux ans. »⁵⁰

Qu'elle soit issue d'une volonté de mutualisation des besoins, de mener des projets communs, de bénéficier de services de formation, d'un réseau, ou de tous ces avantages à la fois, la coopération naît toujours d'un lien créé par des membres porteurs du projet. Ce sont des personnes qui vont transmettre cette connaissance d'une structure répondant au modèle coopératif, et capable de satisfaire les besoins d'une autre structure de l'ESS. Ensuite, la notion du territoire entre en jeu. Elle est décisive dans le choix de la structure. Elle se présente même comme une évidence, et comme capable de répondre à des besoins qui ne sont pas seulement ceux des structures coopérantes, mais des besoins identifiés sur le territoire. Dès lors, il devient naturel de « faire vivre » le territoire, et de l'animer autour d'enjeux et de valeurs communs.

⁴⁷ Cf. Annexe 3.

⁴⁸ Cf. Annexe 6.

⁴⁹ Par souci d'anonymat, les noms, prénoms et structures mentionnés dans les entretiens ont été modifiés.

⁵⁰ Cf. Annexe 8.

5. Influence du politique : pouvoirs publics et acteurs régionaux de l'ESS

La coopération est rendue possible par les relations créées entre des acteurs d'un même territoire. L'ESS est un réseau à lui tout seul, capable de générer des liens, et des relations entre acteurs, œuvrant tous, en théorie et en pratique, pour promouvoir un modèle économique raisonné, centré sur l'Humain.

Or, le « faire ensemble » n'est complet que si la majorité – pour ne pas dire l'ensemble – des acteurs d'un territoire, privés comme publics, s'y investissent. Malgré une proactivité des structures de l'ESS pour entretenir le dialogue et les partenariats avec les pouvoirs publics, les relations sont fréquemment distendues. L'origine de ces points de friction est multiple mais notons que les acteurs extérieurs aux collectivités sont parfois perçus comme concurrents puisque cherchant eux aussi à répondre à des services d'intérêt général pour la population. L'exemple des tiers-lieux en territoires ruraux l'illustre parfaitement.

Observation du 31 mars 2022 : Dans le cadre de la préfiguration d'un espace collaboratif, une réunion a été lancée avec la commune d'implantation du futur tiers-lieux en mars, pour travailler ensemble sur ce projet, censé rapprocher les citoyens, créer une dynamique territoriale forte pour les associations du territoire. Pourtant, la réunion a été annulée au dernier moment, et les justifications semblaient aller dans le sens d'un refus non-justifié par de véritables raisons. Plutôt pour une question de politique, la commune souhaitant, en ayant eu connaissance du projet citoyen, mener un projet similaire sur un autre lieu de la commune, et refuse également de participer financièrement et par l'action au projet.

A l'inverse, certaines rencontres facilitent les rapports entre les structures et permettent la création de rapprochements entre elles. C'est le cas notamment de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) et du réseau des PTCE. Deux fois par an, la Chambre des Pays de la Loire organise des rencontres « Inter-PTCE », qui permettent aux acteurs de monter en compétences sur certains sujets, de créer un réseau entre eux tous, porteurs avec leurs spécificités de missions plus ou moins similaires. Ces rencontres permettent d'échanger sur les difficultés rencontrées et d'apprendre de nouvelles méthodes d'évaluation sur ces sujets, de coopérer différemment, de mieux connaître les pratiques des uns et des autres afin d'apprendre de leurs expériences.

B. La volonté de créer un réseau, un lien, de rentrer en relation : premier plongeon dans la coopération

La relation, si elle est la finalité de la coopération (1) en est aussi le commencement. Ce commencement existe grâce aux similitudes personnelles qui existent entre des personnes : valeurs complémentaires, idéaux, professions similaires, objectifs communs... L'« autre », c'est-à-dire celui avec qui l'on va coopérer, doit être proche d'une manière ou d'une autre pour que la volonté de coopérer se révèle à celui qui l'observe. Que des similitudes personnelles existent constitue une exigence implicite, considérable dans les rapprochements entamés (2).

1. Finalité première de la coopération : la relation

Pour coopérer, il faut que se crée un lien. Sans compter les aspects pratiques que permet cette relation, la coopération vise surtout à « créer des synergies. »⁵¹

« Mis à part ces aspects très pratiques de bénéfices attendus, oui c'était une mise en réseau. »⁵²

« C'est pouvoir aussi faire partie d'un réseau, donc d'avoir peut être plus de poids dans une dimension plus politique pour pouvoir développer et renforcer des orientations, des choix. »⁵³

On remarque une volonté de sortir de l'entre-soi pour se rapprocher des autres, et également une volonté d'entrer en relation, sans qu'il y ait nécessairement un but ou une intention précise.

« Le premier bénéfice c'est la visibilité au niveau local. (...) le premier bénéfice pour la coopération locale, c'est de pouvoir sortir de notre isolement. »⁵⁴

Le 16 mars 2019, le pape François a reçu en audience au Vatican entouré d'environ 7000 membres de la Confédération des coopératives italiennes. Il a prononcé un discours, en affirmant : « (...) nous ne devons pas oublier que cette vision de la coopérative, basée sur les relations et non sur le profit, va à contre-courant de la mentalité du monde » (Pape François, 2019). La coopération serait alors une histoire de relation avant d'être une histoire de travail. Et l'engagement de l'entrepreneur serait alors une volonté d'entrer en relation avant de coopérer.

⁵¹ Cf. Annexe 8.

⁵² Cf. Annexe 4.

⁵³ Cf. Annexe 1

⁵⁴ Cf. Annexe 7.

A ce propos, il convient de rappeler que coopérer ne signifie pas toujours d'être associé à une coopérative et de bénéficier de ses services. En effet, il est possible pour un acteur de travailler collectivement, en coopérant avec d'autres structures sans être associé-coopérateur d'une coopérative. C'est-à-dire en dehors de toute structure coopérative. Aussi, ce peut être un choix du coopérateur, de n'intégrer une coopérative que pour profiter des relations interpersonnelles qu'elle permet entre acteurs sur un même territoire.⁵⁵

La volonté de s'ouvrir à la relation est un implicite, qu'il convient de faire remarquer. Les recherches-actions de l'Institut des Territoires Coopératifs rappellent que « *c'est dans l'espace entre les logiques, dans l'entre-deux, que va naître la coopération* » (Institut des Territoires Coopératifs, 2021, p. 10). Il semble que cet implicite se révèle par la théorie du don, qui constitue une lecture intéressante à cette partie invisible de la mise en relation d'acteurs en vue de coopérer. Puisque le don ouvre à la relation (Grévin et al., 2018), qu'il soit intéressé, gratuit, investi, forcé, vaniteux, quelles que soient ses caractéristiques et ses conséquences, le don ne peut pas être individuel puisqu'il ouvre à une relation plus ou moins durable et saine. Cette ouverture à la relation par le don est un moyen de faire émerger le lien créé.

Une analyse intéressante de Benedetto Gui, économiste italien, traite de la relation créée et de ses origines, en se plaçant sur le paradigme de ce qui s'échange dans les relations. Sans parler de don, il évoque des « *biens relationnels* ». On peut d'ailleurs rapprocher cette qualification de « *bien* » qu'il utilise dans le cadre de ses recherches, à celle de Marcel Mauss, qui dans son *Essai sur le Don*, publié en 1924, définissait le don comme pouvant être « *un transfert de bien ou de service* ». Ainsi, le don qui peut être un bien, sous-entend qu'un bien peut être un don. Benedetto Gui, dans un ouvrage paru en 2009, estime que parler de « *bien* » permet de rendre plus sérieuses les « *choses* » qui s'échangent entre des parties, créatrices d'une relation commune aux yeux des sciences économiques (Grévin, 2011). Gui attire l'attention sur la valeur des liens tissés grâce à ce « *quelque chose* » qu'il identifie comme étant un « *bien relationnel* », et qui détient, du moins, la même finalité que le don : créer un lien, engager les parties pour une cause commune. En parlant de biens relationnels, on parle avant tout de relation, précédant l'échange du bien en question. Et cela permet de remettre au cœur de l'échange la personnalité et l'identité de celui qui donne (Grévin, 2011).

⁵⁵ C'est le cas notamment de l'association Compost In Situ, qui collecte et valorise les biodéchets. Elle est sociétaire de la coopérative, mais ne bénéficie d'aucun service à rémunérer.

2. Se rapprocher de personnes qui nous ressemblent

L'interconnaissance peut exister entre des personnes qui ne se ressemblent pas : elles se tolèrent, elles peuvent se connaître, rentrer en interaction, mais elles ne pourront pas coopérer. La coopération requiert de s'inscrire dans un collectif, et donc d'intégrer une manière d'être, une « posture ».⁵⁶

Un rapprochement ne se fait pas au hasard, au gré des promenades et d'interactions anodines. Il se fait de manière réfléchie, en considérant pleinement ce qu'est l'autre et ce qu'il attend. La coopération ne se résume pas à « travailler ensemble » : apprécier et connaître l'autre, que ce soit pour ses valeurs, son amitié, sa profession, sa réputation, joue un rôle clef dans les rapprochements en vue de coopérer.

« (...) quand IDEAL a proposé de faire la même chose sur le territoire on a sauté sur l'occasion et on est allés avec IDEAL. Sachant qu'on travaillait déjà avec eux, voilà, je connaissais déjà bien Sophie (Responsable Formation chez IDEAL) par plein d'autres aspects. »⁵⁷

Parfois, les raisons sont personnelles : « Qu'aussi bien avec Jean-Marc que Sophie, et même Delphine, on a développé des relations d'années en années »⁵⁸, « (...) après on va parler d'amitié quoi. »⁵⁹ D'autres fois, elles sont liées aux structures et à leur vocation elles-mêmes : « Donc là on est revenu sur le territoire, avec cette intention de faire bénéficier nos proches, nos voisins, nos partenaires, nos amis, très localement, de notre retour d'expériences. Et donc étant dans le secteur de la coopération internationale, il nous a semblé évident, de bon sens, de nous rapprocher des acteurs de la coopération locale »⁶⁰, « la coopération fait partie des fibres de l'association, qui travaille sur le partenariat, qui travaille sur la mutualisation. »⁶¹

Dans tous les cas, le rapprochement s'inscrit dans une dynamique propre aux personnes ou à la structure qui rentre en relation. La posture évoquée précédemment, se révèle par une intention de coopérer avec ceux qui nous sont proches. Être dans un même réseau, avoir les mêmes intentions, la même envie, des valeurs similaires, sont tout autant de raisons, qui permettent de se rapprocher : « ils nous ont vraiment choisis parce qu'on faisait de l'animation et du développement local. C'est vraiment quelque chose qui leur tenait à cœur. Et quand on voit comment ils sont organisés, on voit qu'ils ont cette envie de coopération sur le territoire,

⁵⁶ Cf. Annexe 8.

⁵⁷ Cf. Annexe 2.

⁵⁸ Cf. Annexe 2.

⁵⁹ Cf. Annexe 2.

⁶⁰ Cf. Annexe 7.

⁶¹ Cf. Annexe 6.

même si ce n'est pas sur le territoire de la coopérative IDEAL, ils sont très proches de nos valeurs. Donc ils sont venus clairement, parce qu'ils sont dans les mêmes réseaux, et parce que le bouche-à-oreille a fonctionné. »⁶²

C. Le temps, nécessaire à la solidification des relations de coopération

Parmi les facteurs utiles au rapprochement, il en est un qui, puisqu'il est indisposé à tout allongement ou rétrécissements, n'est que rarement mentionné dans les travaux sur la coopération. Pourtant, le temps joue un rôle considérable dans les dynamiques de coopération. Dans les rapprochements, en l'occurrence, le temps est « don du don ». Il est possible de le donner, mais son évaluation est difficile à concevoir, sa concrétisation l'est tout autant (1). Il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire pour donner (2), et donc, nécessaire à la coopération. S'il en vient à manquer, il peut nuire à une relation en construction (3). L'enjeu du temps donné aux structures et aux personnes est considérable lorsqu'il s'agit de construire une relation durable.

1. Le temps : un « don du don » parfois difficile à concrétiser par des actes

Le temps peut être utilisé pour soi-même, pour apprendre à connaître l'autre, pour entretenir une relation. En ce sens, il peut être donné, comme n'importe quelle autre chose, concrète ou non. Les coopérateurs conçoivent aisément qu'il faut « donner du temps ».⁶³

Comment rendre réel ce don qui en induit forcément un autre ? On donne du temps pour communiquer à quelqu'un quelque chose, on donne du temps pour écouter l'autre, pour l'accompagner quelque part... Il est très difficile d'en apprécier la valeur. Tout dépend de ce qui sera transmis dans ce temps passé. Dans ce « don du don », il y a donc deux choses : soit « je me donne à toi pendant X temps », soit « je te donne de mon temps pour faire quelque chose ».

Au-delà de la « chose » donnée sur ce temps passé, on comprend que le temps est un moment durant lequel on peut SE donner, ce qui rend encore plus subjectives sa valeur et sa portée.

⁶² Cf. Annexe 8.

⁶³ Cf. Annexe 1.

2. Du temps pour donner

Le temps est nécessaire pour donner (a) et il joue un rôle fondamental dans les rapprochements entre coopérateurs (b).

a. Le temps : nécessaire pour donner

En échangeant avec Jean-Marc, le Responsable du pôle d'Animation Territoriale de la coopérative IDEAL⁶⁴ pour lui présenter mon projet de mémoire, il me précise dans un premier temps que « la coopérative ce n'est pas du don ». J'explique les dynamiques du don selon Norbert Alter et l'orientation souhaitée de mon travail, c'est-à-dire « identifier les dynamiques du don qui se produisent dans la coopérative ». Considérant qu'elles existent partout en entreprise, et que le but de mon travail est de « les mettre en lumière », il me confirme qu'effectivement, le temps, les partages de savoirs sont bien présents, et que oui, « il y a du don surtout dans les coopératives » parce que « le temps pour l'organisation et pour l'intégration d'un nouveau sociétaire, c'est du don. Mais il faut y passer du temps pour que les choses fonctionnent ».

Il faut du temps, alors.

On peut donner du temps (I.C.1), mais il faut aussi disposer de temps pour donner. Et ce temps entraîne l'accumulation des dons, prolonge la valeur des échanges et constitue un « capital don »⁶⁵.

b. Le temps permet au don de s'épanouir : vers une meilleure compréhension du rôle du temps dans les rapprochements entre coopérateurs

En appliquant le don à l'entreprise, des auteurs, principalement en gestion, considèrent qu'il fait partie intégrante des relations de travail. Il est selon eux, nécessaire de le mettre en valeur et de communiquer à son sujet. Dans les relations entre collègues, les échanges monétaires et financiers des entreprises, ou dans leurs relations entre clients et fournisseurs, c'est bel et bien de don dont on parle : « *On ne peut lire et comprendre les organisations sans constater qu'elles sont pétries de don et de gratuité* » (Ide, Grévin, De Peyrelongue, Moneyron,

⁶⁴ Lors d'une discussion le 07 mars 2022, à la Coopérative IDEAL. Informelle.

⁶⁵ Propos tenus par Madame Grévin, durant un appel téléphonique le 28 mars 2022.

p. 183). Il ne faut pas, toutefois, qu'il n'y ait qu'un lieu, qu'une personne ou qu'une surface pour que puisse s'échanger les dons. Avant tout, il faut du temps. C'est à travers lui que les échanges s'épanouissent, et que les dons apparaissent spontanément. Il faut de la spontanéité et laisser place à la créativité, à des moments d'écoute pour que le don soit. Et cela ne peut arriver que si les personnes qui travaillent dans ces organisations ont « du temps » : « Du coup on libère un peu de temps, un peu d'énergie, et ça permet de s'investir sur le champ local. »⁶⁶ Disposer de temps devient une prérogative pour que s'enclenche une relation. Pour que se construise une coopération.

Toujours en relation, le temps est primordial pour qu'un sentiment de confiance en l'autre naisse. Savoir que la coopération nécessite une relation et du temps est important. Puisqu'on ne coopère pas au hasard, on « construit » et on « forge » la coopération, pour s'assurer de sa pérennité. « *Rien ne sert de courir* », pour reprendre une ancienne fable, ce qu'il faut, c'est avancer à son rythme, et réfléchir aux enjeux qu'englobe une coopération.

3. Le manque de temps : un frein à la coopération

« On agit au quotidien avec des convictions et après voilà. On est un élément, on est un acteur, tout ça et voilà après quand je dis « le temps », « la disponibilité », ce sont des choses effectivement... Aujourd'hui, c'est ce qu'il manque. »⁶⁷

« C'est ce qu'il manque », selon le directeur de l'association Skol Ar Mor⁶⁸ pour plus de liens, plus de partage, plus de sens dans le travail. Il y a un réel enjeu à ne pas trop maîtriser le temps dans le travail pour pouvoir laisser la place au don, à la relation. C'est un point considérable pour améliorer les relations de travail. Un management trop strict empêchera toute dynamique de don de s'épanouir à sa guise. Ne pas maîtriser le temps de travail permettrait donc des relations plus saines, des dons plus francs, la possibilité de mieux les recevoir, et également l'opportunité de redonner, réciproquement, justement, à sa guise.

Si le temps permet de donner, que donner permet la qualité des échanges, et que ces échanges, qui sont des dons, permettent de tisser des liens durables et de confiance, alors ils peuvent entraîner des coopérations durables entre coopérateurs.

⁶⁶ Cf. Annexe 7.

⁶⁷ Cf. Annexe 1.

⁶⁸ Skol Ar Mor est une association qui entend valoriser, préserver et transmettre les savoir-faire maritimes. Leurs actions se concentrent autour de trois axes : la formation en charpente de marine, l'insertion avec une recyclerie nautique et pour des projets à venir, la culture et les loisirs nautiques.

« On s'en rapproche de plus en plus, mais on est vraiment pas sur un fonctionnement de routine qui nous permettrait justement d'avoir le loisir de faire du développement, de nouveaux projets, de nouvelles collaborations. On a des préoccupations internes, qui évidemment sont prioritaires, et qui font que c'est plus difficile. Enfin, il y a peu de temps disponible pour tout type de développement, de projets ou de collaborations... »⁶⁹

Dès lors, on comprend que pour bien coopérer, une routine est nécessaire en interne, pour ensuite pouvoir aller vers l'extérieur, c'est là qu'arrive la coopération. Les priorités en interne de gestion, de développement, de gouvernance étant chronophage, les associations ont de plus en plus de mal à trouver du temps, ce qui ne favorise pas leur implication en coopérative.

« Quelques soient les associations, elles ont beaucoup de travail. On voit qu'il y a des rendus de plus en plus importants qui sont demandés, notamment auprès de nos financeurs, puisque c'est beaucoup de ressources hybrides qu'on a au niveau associatif. Et donc c'est vrai que ça, ce n'est pas financé et que souvent on prend sur notre temps pour le faire, et donc on dispose de moins de temps pour aller vers des coopérations où justement il n'y a pas forcément de retour rapide. »⁷⁰

« On court toujours tellement après le temps que c'est compliqué d'aller vers cet idéal-là. »⁷¹

Conclusion de la Partie I.

Toute coopération commence par un rapprochement. Ce rapprochement est sous-tendu par une dynamique de don, que l'on peut appeler « partie invisible » ou « implicite » dans le rapprochement d'entités souhaitant coopérer. Ce rapprochement est soumis à diverses influences : personnalités, territoire, politiques... Une fois reçus, ces informations et éléments majeurs permettent à des personnes ou des structures de se connaître. Elles entraînent une volonté d'entrer en relation de manière plus ambitieuse. En effet, la volonté de coopérer se traduit par un souhait d'entrer en relation avec autrui, de concevoir un lien durable dans le temps. Cette volonté se révèle au travers des dons échangés et se dévoile par le biais du temps passé pour affermir des liens émergents ou concrétiser des relations communes en coopération effective.

Une fois les rapprochements satisfaisants, une autre étape vient développer la relation : c'est l'étape de l'engagement des parties à coopérer ensemble. Elles s'engagent à s'associer au sein d'un collectif afin de permettre l'émergence de projets communs...

⁶⁹ Cf. Annexe 4.

⁷⁰ Cf. Annexe 8.

⁷¹ Cf. Annexe 4.

II. S'ENGAGER : ADHERER AUX VALEURS D'UNE COOPERATIVE POUR L'INTEGRER

La seconde étape après les rapprochements et avant une intégration au sein d'une coopérative, c'est l'engagement. Or, cet engagement dépend de nombreux facteurs. Les coopérateurs manifestent le besoin de se reconnaître dans un collectif pour pouvoir l'intégrer et s'y engager pleinement (A). Se reconnaître dans un collectif sous-tend l'idée qu'il faut adhérer soi-même à des valeurs communes, que le collectif porte (B). Il va de soi, ensuite, dans l'engagement pris par une structure de coopérer, que les valeurs de la coopération entraînent une volonté de la part des acteurs de s'engager dans la promotion du modèle coopératif (C) à l'extérieur des relations de coopération qu'ils entretiennent déjà.

A. Il faut se reconnaître dans un collectif (soit PTCE soit IAE)

Lors de la réunion de Commission Formation du 29 mars 2022, au sujet de la formation sur la coopération qu'elle a coconstruite avec le Responsable du pôle d'animation territoriale de la coopérative IDEAL, une salariée en Recherches et Communication au sein de la coopérative a indiqué que « si les gens ne se voient pas, ne se reconnaissent pas, c'est très compliqué ». Cette reconnaissance, qu'est-elle ? Il semblerait qu'il faille, pour l'identifier, être volontairement prêt à participer à la vie de la coopérative (1), être prêt à laisser une partie de soi dans le collectif, c'est-à-dire à partager, mettre en commun (2), échanger réciproquement (3) et le faire de manière libre et volontaire (4).

1. La participation : être actif au sein de la structure intégrée

La participation est souhaitée par les coopérateurs, dans le sens où l'implication en coopération des uns et des autres constitue la preuve de leur engagement pour un effort commun : « Alors il faut un investissement de la part des uns et des autres, ça c'est clair ! »⁷² Vivre la coopération doit se voir. C'est « être dans une posture de coopération » qui doit être celle de tous les coopérateurs-associés :

« C'est d'être dans l'échange. Déjà de venir quand il y a des assemblées générales, d'être au moins informé de ce qu'il se passe, faire remonter, eux, quand ils font des choses, participer au VIL (Village des Initiatives Locales), par exemple... (...) quand on crée des séminaires, c'est participer aux séminaires (...). Quand la coopérative

⁷² Cf. Annexe 5.

organise des événements, être présent (...) c'est de s'inscrire dans une démarche un peu participative, quand même. »⁷³

La participation active est un prérequis à la coopération. C'est un engagement qu'ils prennent, et qui permet d'entretenir les relations de coopération. Il s'agit dès lors de participer en informant, en échangeant, en faisant acte de présence pour et avec les autres associés-coopérateurs, en donnant de son temps, en étant dans une posture volontaire de travail coopératif...

En plus de l'être par les coopérateurs, la participation est également souhaitée de manière plus globale, puisque favorable au bon exercice de la coopération entre les acteurs rassemblés.

Le travail coopératif demandant une implication de tous, ils conçoivent que ce modèle collectif nécessite que chaque coopérateur puisse apporter une « brique » à la « dynamique en cours (...) cette dynamique qui est hyper active, qui est celle d'un projet professionnel, (...) »⁷⁴. Sans remplacer par le travail les dynamiques d'échange et de partage ils sont les principaux facteurs d'une coopération réussie : « Voilà, on découvre des choses à se fréquenter et à se rencontrer au niveau des réunions »⁷⁵. Elle est bénéfique pour la personne qui représente la structure et s'engage, comme elle l'est pour la coopérative elle-même.

« Moi je suis au Conseil d'administration, donc j'ai audience et j'ai un point de vue pour comprendre les territoires, mieux comprendre les acteurs, les forces en présence, les tendances, les trajectoires... »⁷⁶

Participer à la coopération de manière concrète avec les autres acteurs de la coopérative n'est pas un engagement sans plus-values. On le voit pour l'ONG Transmad : son intérêt réside dans la pertinence que lui donne le travail coopératif : à la fois aux yeux des autres acteurs de la coopérative présents sur le territoire, mais aussi aux yeux du public qui bénéficie de leurs témoignages. Coopérer rend cohérent l'expression de celui qui monte des actions. La participation active des uns et des autres à l'œuvre coopérative est non seulement avantageuse pour la structure mais également pour les membres des structures coopérantes, qui indirectement bénéficient du réseau intégré, des « forces en présence », une meilleure « compréhension des acteurs » présents sur le territoire.

⁷³ Cf. Annexe 8.

⁷⁴ Cf. Annexe 7.

⁷⁵ Cf. Annexe 3.

⁷⁶ Cf. Annexe 7.

2. Laisser une partie de soi pour entrer dans le collectif : la notion du partage

Durant une réunion de commission, le 29 mars 2022, un sociétaire de la coopérative, au sujet de la coopération a indiqué que « chacun doit être à même de déposer une partie de son indépendance pour partager ». Partager permet donc de coopérer, et coopérer c'est laisser, ou plutôt donner une partie de ce « qui fait que nous sommes ce que nous sommes » pour ne faire qu'une seule et même entité. La notion du partage a toute son importance dans cette idée d'intégration à un collectif. Elle trouve sa place dans la coopération, et elle ne peut se détache du don. En ce sens, et pour reprendre l'idée de Benjamin Pavageau, la force du coopérateur viendrait de son engagement, il partage sa vision et entraîne ceux qui sont dans le collectif intégré, tout comme ceux se trouvent à l'extérieur du collectif. Le partage est du don de soi, ou d'autres choses, si l'on en suit le raisonnement de l'auteur (Grévin et al., 2018, p. 119).

Cette idée de partager ce que l'on a reçu du collectif, en échange d'une partie de sa structure en l'intégrant, se retrouve dans de multiples entretiens : « « Ce n'est pas fini ! ». Aujourd'hui mon objectif, c'est encore à mon âge d'essayer d'être le témoin de ce que j'ai appris et d'en faire profiter d'autres. »⁷⁷ La notion du partage apparaît chez de nombreux coopérateurs, plusieurs mentionnent le partage⁷⁸ comme permettant de définir ce que renferme le terme de « coopération » : « le partage de conviction, le partage de connaissances, le partage de moyens. »⁷⁹

Lors d'un entretien avec la directrice d'une association associée-coopératrice de la coopérative IDEAL : Alfa Répit, cette dernière m'a illustré cette notion du partage en coopération par un exemple : celui des véhicules de l'association. Elle explique que les véhicules sont partagés avec l'accueil périscolaire. Et que parfois, ils sont rendus « sales », ou en retard. Et qu'il fallait donc faire preuve de souplesse. Cette action fait, selon elle, partie intégrante de l' « esprit coopératif » : « les véhicules ils ont un certain coût, ils sont là, ils ne servent à rien, autant qu'ils servent pour un autre public. »⁸⁰

Les partages implicites sont récurrents et nécessaires. Ils sont influencés par des facteurs géographiques, personnels, thématiques, politiques... Aussi, ils ont leur importance pour la structure qui intègre la coopération, puisqu'elle leur permet de se reconnaître dans le collectif intégré. Grâce à ces partages, bien souvent de « références », les coopérateurs se sentent à l'aise,

⁷⁷ Cf. Annexe 9.

⁷⁸ Cf. Annexes 1, 3, 6.

⁷⁹ Cf. Annexe 1.

⁸⁰ Cf. Annexe 6.

entendus et compris : « c'est un périmètre qu'on maîtrise, dans lequel on partage des marqueurs, des référentiels socio-culturels, et c'est ça, c'est éviter de se disperser. Et l'Economie Sociale et Solidaire c'est non-concentrationnaire, donc on n'a pas l'ambition de se concentrer »⁸¹.

3. La réciprocité dans les échanges

La réciprocité dans les échanges entre coopérateurs se traduit par une adaptation à l'autre (a) et la recherche d'une continuité dans les relations de coopération (b).

a. *Savoir s'adapter à l'autre*

S'adapter à l'autre sous-entend d'abord qu'on le connaît. Et aussi que nos intentions ont pour vocation de prendre soin et de veiller aux besoins de l'autre.

S'adapter à l'autre ne s'improvise pas. Cela induit concrètement que l'on va chercher à connaître ses besoins. La coopération, est une co-construction qui nécessite une bonne connaissance d'autrui pour fonctionner. S'adapter à l'autre fait bel et bien partie de la coopération, puisqu'elle nécessite une intention de réciprocité dans les échanges. Pour construire ensemble du concret, il faut pouvoir écouter les besoins mutuels, il faut donc trouver des compromis...

« Moi j'ai toujours cherché dans la conception, dans l'élaboration de projets, de ne pas forcément être opérateur, mais d'être coopérateur. C'est-à-dire pouvoir construire avec l'ensemble des partenaires en amont le projet. »⁸²

Si on connaît bien celui avec qui on coopère, alors, il est possible de bien l'aider.

« Alors c'était pas vraiment des négociations mais c'est qu'en fait on se connaissait tellement bien, qu'ils ont compris tout de suite de quoi j'avais besoin. »⁸³

L'adaptation à l'autre rejoint la notion de l'interconnaissance, dans le sens où elle facilite la connaissance. C'est un facteur de facilitation de la coopération : ce qui lui permet de s'épanouir, d'appréhender les besoins éventuels pour y répondre de la meilleure des manières, et enfin de satisfaire au mieux les attentes des nouveaux coopérateurs.

⁸¹ Cf. Annexe 7.

⁸² Cf. Annexe 1.

⁸³ Cf. Annexe 2.

b. La recherche d'une continuité dans les relations de coopération

Marcel Mauss considérait que la reconnaissance était essentielle à la relation de don (Mauss, 1924). Elle permet d'identifier la volonté d'entrer ou de maintenir une relation. Ainsi, la non-reconnaissance doit quant à elle, être interprétée comme un refus de poursuivre une relation. La dynamique du donner/recevoir/rendre s'arrête ici : le don ne pouvant s'épanouir, ni permettre un lien, si la reconnaissance n'est pas. La question de la forme que peut prendre cette reconnaissance n'a pas été développée par l'auteur.

La reconnaissance pourrait pourtant être un don à part entière (Grévin, 2011). C'est une idée qui se rapproche de celle d'autres auteurs, pour qui la dynamique du don est circulaire. Cela signifie donc que sa reconnaissance est une manière de poursuivre le don, qu'elle est un don qui en ouvre un autre, comme une chaîne sans fin (Ide et al., 2021). Dans les relations qui se créent se trouve une continuité nécessaire à l'existence d'un lien unissant deux parties.

On peut aisément appliquer ces recherches au tissage des liens de coopération. En effet, l'attention à l'autre, la participation, l'implication, le fait de se reconnaître dans un projet ou encore la volonté de coopérer, sont autant de facteurs permettant la poursuite d'une dynamique de coopération entre futurs coopérateurs. Ils sont le signe d'un engagement mutuel, des dons qui créent et maintiennent sous la perception de l'engagement une logique coopérante constitutive d'une continuité dans la coopération entamée.

« Accès-Réagis a toujours été dans la culture du partenariat, de nouer des alliances, de soutenir les uns et les autres, ils n'ont jamais essayé de jouer sur la concurrence (...) ils ont mis la coopérative IDEAL au service des autres (...) c'était dans la suite logique de toutes les relations qu'on avait avec eux. »⁸⁴

Ici, la Fédération des Maisons de Quartier⁸⁵ (FMQ) a rejoint la coopérative IDEAL que l'association Accès-Réagis⁸⁶ a participé à créer. Sa transparence, ses valeurs, et la manière qu'elle a de se mettre au service des autres, sa transparence sont autant de points qui favorisent et vont convaincre une autre association de les rejoindre. La FMQ recherchait une certaine continuité dans les relations qu'elle entretenait avec une des associations fondatrices de la

⁸⁴ Cf. Annexe 2.

⁸⁵ La Fédération des Maisons de Quartier de Saint-Nazaire dont il est question dans ce paragraphe fédère six maisons de quartier. Elles sont des associations proposant pour les jeunes des activités adaptées à leurs besoins sur des temps non scolaires, parfois même des accompagnements (permis, insertion par l'activité économique...). Son objectif est de faire vivre les valeurs de l'éducation populaire, parmi lesquelles nous retrouvons la solidarité, et l'ouverture aux autres, <http://www.fmq-saintnazaire.fr>

⁸⁶ Accès-Réagis est une association d'Insertion par l'Activité Economique membre du réseau « CHANTIER école », qui fédère les « Entreprises sociales apprenantes » dont elle se revendique.

coopérative. C'est cette continuité souhaitée dans les échanges qui a permis l'engagement de l'association au sein de la coopérative IDEAL en devenant associé-coopératrice.

4. Un choix volontaire et libre de poursuivre ses missions en commun

Le caractère obligé du don semble être une évidence pour Marcel Mauss. Pourtant, ce n'est pas le cas de nombreux autres auteurs, qui, après lui, ont démontré que le don était un geste « libre » et « volontaire » (Alter, 2010), « toujours libre » (Godbout et al., 2007). Cette liberté permet non seulement de donner au don sa grandeur et son importance, mais elle donne aussi de la valeur au lien créé grâce au don. C'est « la logique de l'esprit du don » (Godbout et al., 2007). Lors de leurs rapprochements et engagements, dont l'implicite relève d'une dynamique de don démontrée précédemment, pour s'engager, les associés-coopérateurs sont conscients qu'intégrer une coopérative sous-tend qu'il faut servir et prioriser autant que se peut le collectif avant soi-même/sa propre structure (b). Cela résulte d'une réelle volonté de se donner. Aussi, l'engagement qu'ils prennent librement, met en exergue l'importance des valeurs communes et partagées : nécessaires pour coopérer (a).

a. L'importance des valeurs communes

Pour coopérer, il faut adhérer, s'engager et prendre en compte les spécificités de chacun des coopérateurs avec qui l'on souhaite travailler : ceux qui constituent le collectif. Pour intégrer ce collectif et s'engager auprès de lui ou en lui, la notion des « valeurs communes » est un prérequis nécessaire : « c'est sûr qu'il y a des valeurs aussi à partager pour pouvoir travailler ensemble »⁸⁷.

Il ne faut pas oublier que l'Economie Sociale et Solidaire est forte des valeurs qu'elle entend promouvoir et porter. Elle est une économie différente de l'économie classique, justement grâce à ses valeurs, que les associés-coopérateurs des coopératives soutiennent nécessairement. Il y a alors un risque identifié si les coopérateurs ne les partagent pas : « le seul risque pourrait être effectivement d'adhérer à quelque chose qui ne correspondrait pas à nos valeurs, à nos convictions »⁸⁸. Ainsi, la coopération n'est pas envisageable avec une structure qui ne porte pas et n'entend pas diffuser des concepts similaires à celui qui souhaite l'intégrer,

⁸⁷ Cf. Annexe 4.

⁸⁸ Cf. Annexe 1.

ou inversement : on ne va pas intégrer un coopérateur au sein du collectif, s'il n'a pas les mêmes valeurs que celles portées par ce dit collectif.

Ces valeurs de l'ESS, qui sont nécessaires à un travail commun figurent dans plusieurs verbatim des dirigeants interrogés :

« Parce que si tu ne le respectes pas (un autre associé-coopérateur), tu ne vas pas travailler avec, tu ne vas pas coopérer avec. C'est dire « on peut travailler ensemble, parce qu'on pense à l'autre » ; « parce qu'on fait du social » ; « parce qu'on va sur de l'environnemental » ; « parce qu'on veut que tout le monde ait de l'eau » ; « parce que voilà, on veut aider les familles des aidants » ; « on veut faire de l'insertion parce qu'on veut que tout le monde ait un travail »... C'est avant tout des valeurs sociales qui nous rapprochent. C'est la valeur de l'autre quoi ! »⁸⁹

« La solidarité, c'est une valeur concomitante. »⁹⁰

« (...) je pense que coopérer ça peut aussi aller avec l'utilité sociale. Il faut qu'il y ait une utilité sociale derrière (...). Je pense qu'il faut aussi qu'on ait des valeurs proches de tout ce qui est utilité sociale et à fort impact social. »⁹¹

Les valeurs « sociales » et « solidaires » comme mentionnées dans ces entretiens, renvoient à ce besoin de sens derrière les actions entreprises par les associations. Que ce soit dans l'engagement d'intégrer une coopérative ou dans tout autre projet mené. En retour, il faut savoir être respectueux de celui avec qui l'on coopère, et respectueux du modèle lui-même : « (La coopération) elle nous engage à être respectueux de l'esprit coopératif. »⁹² Intégrer une coopérative, c'est un choix qui s'éclaire selon la présence ou non de valeurs similaires à partager et à transmettre autour de projets communs. C'est savoir que ce qui compte pour la structure compte aussi pour tous les membres du collectif auquel on s'adjoint. Dans tous les cas, les personnes et structures sont libres d'y adhérer ou non. Le lien créé prendra d'autant plus de valeur s'il est libre (Godbout et al., 2007).

b. Servir un collectif avant soi

C'est une volonté, que de s'engager à entrer en relation de coopération avec d'autres personnes. C'est d'ailleurs un point décisif. Sans volonté d'intégrer le collectif, il n'y a pas de collectif. Ce collectif, auquel s'adjoignent les structures qui s'engagent au sein d'une

⁸⁹ Cf. Annexe 8.

⁹⁰ Cf. Annexe 5.

⁹¹ Cf. Annexe 8.

⁹² Cf. Annexe 3.

coopérative, doit avoir conscience qu'intégrer un collectif exige de laisser passer le collectif avant soi : « Ce n'est pas l'individualité qui passe en premier, c'est le groupe qui passe en premier, et l'individuel après. Et ça ce n'est pas toujours dans l'ADN⁹³ des gens. »⁹⁴

Ce collectif doit être entendu comme une entité à part entière, que tous les coopérateurs doivent servir et écouter. C'est ainsi que le coopérateur laisse place en toute liberté à ce groupe qu'il intègre, pour veiller à son développement. Il faut avoir conscience qu'intégrer un groupe nécessite d'en prendre soin et de s'y attacher corps et âme. La coopération dépend de la place que chacun des coopérateurs laissera pour entretenir et maintenir le collectif. Il alimente la coopération en laissant de côté son individualisme et en soumettant ses propositions à celles du groupe, par exemple.

La solidarité est présente en coopération, et s'y confond, elle est une des valeurs que les coopérateurs reconnaissent dans son modèle (II.A.4.a). On remarque que cette solidarité se traduit par une volonté de se mettre au service du collectif, sans rechercher un quelconque profit derrière : c'est donner « plus de moyens à la coopérative, pour pouvoir développer les actions de la coopérative. »⁹⁵ C'est aussi prendre le temps pour ceux qui partagent ce collectif, gratuitement : « Je vous reçois. Vous ne seriez pas à la coopérative, je ne vous aurais pas reçue, ça c'est clair ! »⁹⁶

Cette idée va de pair avec deux autres caractéristiques que l'on attribue au don et qui dépendent également du « relationnel ». Il s'agit de l'engagement. Cet engagement a été identifié et mis en exergue par divers auteurs, soit parce qu'il y a au-delà des habitudes et des règles au sein de l'organisation interne de la structure (Alter, 2010; Dumond, 2007). Soit, cet engagement résulte d'un sacrifice, qui constitue le troisième facteur lié au relationnel dans l'échange. Il existe puisqu'il permet de laisser place au groupe, et permet de servir le collectif (Alter, 2010). C'est ce qui s'observe en coopération. C'est ce sacrifice pour une cause plus large que l'on peut retrouver chez Jean-Edouard Grésy et Alain Caillé, pour qui il existe un lien entre don et efficacité de l'organisation.

⁹³ Le terme ADN est utilisé au sens figuré dans ce mémoire et attaché à la personne. Il désigne selon le dictionnaire Larousse la « *Caractéristique fondamentale d'une entreprise, d'une marque, porteuse de son identité et de son savoir-faire* ». Au sens propre, l'ADN est l'abréviation d'Acide DésoxyriboNucléique.

⁹⁴ Cf. Annexe 8.

⁹⁵ Cf. Annexe 3.

⁹⁶ Cf. Annexe 6.

B. Adhérer à des valeurs et principes communs propres à la coopération

La notion des valeurs revient régulièrement au fil des entretiens, comme étant décisive pour l'intégration d'une structure à une coopérative. Or, chaque structure possède ses propres codes et valeurs. Il conviendra dès lors, dans un premier temps, d'exposer celles de la coopérative IDEAL (1) pour bien comprendre ce que signifie intégrer son collectif. De manière plus large, la coopération possède des valeurs et des principes qui sont ceux de toutes les coopératives du monde. Elles ont été reformulées la dernière fois par l'ACI en 1995 (2) mais trouvent leur origine en 1844 grâce à l'expérience coopérative des « Equitables Pionniers de Rochdale », une société de 28 tisserands Anglais. Enfin, il convient de rappeler les valeurs de la coopération, que l'on retrouve aussi à la lecture de la doctrine sociale de l'Eglise (3), qui est l'une des sources de la coopération depuis Léon XIII et qui n'a jamais cessé de promouvoir et soutenir son modèle.

1. Celles de IDEAL : être un coopérateur IDEAL, qu'est-ce que c'est ?

Les premières réunions entre la directrice de la Coopérative IDEAL et les « futurs associés-coopérateurs » ont pour ambition de présenter ce que signifie « être coopérateur ». Ensuite, concernant les modalités pratiques de mutualisation ou non, c'est à la structure de présenter ses besoins, et de dire quelles sont ses intentions et ses motivations pour l'intégrer.

En 2017, une Charte de la Coopération⁹⁷ a été rédigée et envoyée aux coopérateurs, afin de relancer la dynamique coopérative. Cette Charte fait mention des valeurs communes et de l'engagement des coopérateurs envers la coopérative.

La Charte a pour vocation d'engager à la promotion sur le territoire les valeurs et actions portées par l'ensemble du groupe coopératif IDEAL. Nous retrouvons parmi eux l'enjeu de « coopérer pour mieux vivre ensemble », le souhait de « faire vivre les coopérations existantes, et amplifier le mouvement », « valoriser par l'information des projets d'utilité sociale », et enfin de faire reconnaître « la participation au débat local pour plus de cohérence dans les politiques territoriales ».

Ensuite, le document fait mention des valeurs communes des coopérateurs et associés d'IDEAL : « *Respecter, mobiliser et valoriser son patrimoine local, les ressources de son territoire – humaines, naturelles, matérielles, culturelles et financières* », pour cela, il faudra

⁹⁷ Cf. Annexe 12.

s'appuyer, selon la Charte, sur l'engagements des coopérateurs. « *S'appuyer sur le respect mutuel, la diversité reconnue, la confiance et la convivialité, valeurs en actes du vivre ensemble et du faire ensemble ; Reconnaître la co-construction, la formation et la connaissance comme des leviers de développement ; Pratiquer la solidarité en actes aux niveaux local et global ; Placer au service de son développement la recherche d'innovations sociales ; Promouvoir et faire preuve de créativité à tous les stades de son évolution et de la mise en œuvre de ses activités ; Rechercher la qualité des échanges dans la communication et la transmission d'informations* ».

Il existe enfin un engagement pour les coopérateurs, qui se résume en plusieurs points : le développement d'activités, des emplois durables et de qualité au bénéfice du territoire et des habitants. On citera également un travail orienté vers un ancrage territorial durable des activités économiques, à l'adoption d'une gouvernance démocratique s'appuyant sur des principes d'équité et de réciprocité. Aussi, cet engagement des personnes se doit d'être volontaire et d'associer l'ensemble des parties prenantes : citoyens, acteurs et institutions de toutes tailles, mais aussi d'investir dans l'innovation sociale et la recherche d'utilité sociale, en réponse à des besoins sociaux ou sociétaux.

Cette démarche collective, se caractérise par une adhésion volontaire, ouverte, inclusive : « *Les dimensions d'entraide, d'interaction, de réciprocité, de recherche actions et de progrès sont au cœur de celles-ci* ». Ces dimensions dernièrement citées ne sont pas propres à la coopération : elles sont édictées par la coopérative, et sont une interprétation faite de la coopération : à sa vision du travail sous l'égide de ce modèle entrepreneurial et de gouvernance. L'entraide, la réciprocité, ou encore la volonté de progresser, permettent dès lors la concrétisation d'une dynamique de don, permis par les échanges réciproques souhaités et réalisés par les acteurs de la démarche collective.

Ils pourront, dès lors, « *développer une culture commune par le partage des connaissances et des savoir-faire* », « *être des ressources pour leurs pairs* », « *prendre en compte au mieux les intérêts respectifs des différents membres contributeurs de la démarche collective PTCE* ». A la lecture de ces mentions, le rapprochement avec le don peut être précisé. La Charte relève la présence des partages de connaissances dans les échanges, la réciprocité dans la dynamique que doit prendre la coopération. Devenir une ressource pour l'autre, c'est se donner à lui, c'est donner de soi pour servir un collectif, c'est donc donner de son temps et d'autres choses pour le collectif intégré. Ces dons vont ouvrir les coopérateurs à l'autre, faciliter l'entraide, la disponibilité, la confiance...

La Charte, le règlement intérieur et les statuts permettent d'orienter les décisions du CA (Conseil d'Administration) pour déterminer si oui, ou non la coopérative accepte ce nouveau sociétaire. Jusqu'alors, aucun refus n'a été donné, mais il n'est pas impossible que le CA refuse un jour l'intégration d'une association. Il serait envisageable selon un membre fondateur de la coopérative IDEAL, de refuser une candidature dans l'hypothèse où il n'y aurait « *pas (de) valeurs partagées, si pas dans l'ESS ou pas clair dans leur fonctionnement, si on ne sait pas ce qu'ils veulent...* », me précise-t-il lors d'une discussion sur la présentation de mon mémoire le 07 mars 2022.

2. Celles de l'ACI

L'Alliance Coopérative Internationale est une structure internationale qui a révisé en 1995 la *Déclaration de l'Identité Coopérative*. Cette déclaration détermine l'identité, les principes et les valeurs des coopératives. Elle unifie le modèle à l'échelle internationale et se trouve être la référence en la matière et en tant que telle est reconnue par toutes les instances internationales (OIT, UE, ONU...).

L'ACI est une organisation fédératrice, fondée en 1895, qui assiste et représente toutes les coopératives à travers le monde. Son activité de plaidoyer lui permet de faire la promotion du modèle et de fédérer les acteurs de la coopération sur tous les continents où elle est implantée. Selon l'ACI, les coopératives se fondent sur les valeurs suivantes : « l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ». Les coopératives se doivent de défendre « des valeurs éthiques » : « l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et le souci d'autrui ».

Outre ces valeurs, il existe des principes inhérents au modèle coopératif, qui ont été explicités dans la déclaration. Il est tout à fait possible que des entreprises qui ne soient pas des coopératives suivent ces principes et valeurs, et que des coopératives ne les suivent qu'à moitié. Toutefois, ils constituent des « repères », pour orienter les coopératives, qui le sont par nature, du fait de leur forme sociale, pour correspondre aux valeurs qui s'attachent au modèle. Modèle qui d'ailleurs appartient à l'Economie Sociale et Solidaire, dans sa perception française⁹⁸.

⁹⁸ On retrouve les articles relatifs au modèle coopératif dans la loi ESS, ou loi Hamon, numéro 2014-856, et relative à l'Economie Sociale et Solidaire. La consécration du modèle coopératif comme relevant de l'Economie Sociale et Solidaire se trouve au sein du Chapitre II, articles 27 à 50, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>.

Tout d'abord, un premier principe, celui de **l'adhésion volontaire et ouverte**. Les coopératives se doivent d'être ouvertes aux autres, elles doivent se savoir responsables vis-à-vis de tous ceux qui souhaitent la suivre, adhérer, s'y engager, et cetera. En ce sens, aucune discrimination n'est tolérable. Au sein de la coopérative IDEAL, les associés ne sont pas sélectionnés, malgré le fait qu'ils reçoivent une validation du Conseil d'Administration pour leur intégration. Il suffit qu'ils aient envie de coopérer et que leurs valeurs soient en adéquation avec celles de la coopérative pour qu'ils puissent devenir des sociétaires et participer au même titre que tous les autres à la vie de la coopérative.

Le second principe : **le contrôle démocratique exercé par les membres**. Ce sont les membres (les associés-coopérateurs et coopérateurs de la coopérative IDEAL) qui contrôlent la coopérative. Le système est démocratique, c'est-à-dire que chaque personne possède une voix. Ils participent aux décisions qui seront prises pour tout le collectif. Cela relève d'une forte responsabilité, parce que les membres de la coopérative peuvent avoir des influences sur le travail des salariés de la coopérative.⁹⁹

Le troisième principe mentionné dans la Déclaration de l'ACI **relève de la participation financière de ses membres**. Les membres contribuent au capital de la coopérative, qui n'existe que grâce à eux. Des actions peuvent être menées et rapporter à la coopérative : épargne solidaire, événements festifs, prestations rémunérées par la mise à disposition de nouveaux services (animation territoriale, expertise en agroécologie, organisation de réunions en Intelligence Collective...). Mais la majorité du capital provient des coopérateurs. Ce capital équivaut souvent à l'adhésion qui est faite à la coopérative, comme un « billet d'entrée ». Le capital peut être rémunéré à des taux fixes, mais à de faibles montants. Il est généralement réinvesti pour le développement de la coopérative, sa promotion, le développement du territoire, ou encore le micro-crédit, qu'allouait autrefois, par exemple, la coopérative IDEAL pour dynamiser le territoire en soutenant de nouvelles activités.

Le quatrième principe est celui de **l'indépendance et de l'autonomie**. Elles ont pour objectif l'entraide entre chacun des membres. Toute recherche de fonds, subventions, partenariats avec des entités ou structures extérieures à la coopérative ne peut être possible qu'à condition de respecter la démocratie dans les prises de décisions, l'assurance de ne pas mettre

⁹⁹ Par exemple, c'est la Commission Animation qui valide les projets du pôle d'Animation Territoriale et également pour le PTCE. Alors, les salariés de la coopérative ne sont pas libres de faire ce qu'ils veulent, ils sont soumis à la collégiale, élue, et légitime pour valider et prendre des décisions allant dans le sens de la coopérative et de ce qu'ils souhaitent qu'elle représente ou qu'elle porte en termes de projets, animations, actions, partenariats, représentation publique, et cetera.

en danger l'indépendance de la coopérative vis-à-vis de l'Etat ou de toute autre entité politique. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie.

Le cinquième principe de la Déclaration est celui **de l'éducation, de la formation et de l'information**. La formation joue un rôle considérable dans la vie des coopératives. La coopérative IDEAL a développé, pour cette mission, un pôle dédié à la formation des structures qui se sont associées à elle. L'idée était de développer la coopérative et les compétences de ses membres selon leurs besoins. Quant à l'éducation, elle est portée par le pôle d'animation territoriale qui se charge de la mettre en œuvre en favorisant les démarches de coopération entre acteurs, mais aussi en organisant des événements et des animations au sein des établissements scolaires, entreprises ou associations. Il est chargé en parallèle de la préfiguration et de l'animation des tiers-lieux de la coopérative. Ces actions sont principalement menées autour des enjeux du réemploi, de l'agroécologie et du recyclage.

Le sixième principe identifié par l'ACI est **la coopération entre les coopératives**. La promotion de la coopération est le nerf de la guerre des coopératives, qui tissent des liens et des partenariats avec d'autres structures. Faire ensemble, c'est faire mieux et parfois plus. Elle contribue à renforcer le mouvement coopératif sur leur propre territoire, mais également à l'échelle nationale, voire internationale.

Le septième principe, relève de **l'engagement envers la collectivité**. Par collectivité il faut entendre le collectif, les entreprises, les citoyens... Les membres fixent leurs principes, et un développement durable de ces pratiques et de ces valeurs est transmis à qui souhaite les suivre.

3. Celles de la doctrine sociale de l'Eglise : soutien à la coopération

Pour mieux comprendre les valeurs et l'émergence de la coopération, il est intéressant de se pencher sur le travail coopératif, soutenu (Gamet, 2018) et formalisé par l'Eglise depuis le XIXème siècle dans sa doctrine sociale de l'Eglise.

Dans la coopération, l'attention est donnée à la personne, on y évoque la subsidiarité, la solidarité ou encore le don, comme faisant partie intégrante du modèle. La doctrine sociale de l'Eglise est l'une des sources de la coopération. Elle a été fortement inspirée par des actions

d'entrepreneurs, qui se reconnaissent dans le mouvement du solidarisme chrétien. Les coopératives ont été largement expérimentées grâce à des inspirations religieuses de solidarité et de bienfaisance, avant d'apparaître plus clairement dans les textes qui constituent la doctrine. A ce sujet, on citera le souci de Léon Armel, patron catholique, pour qui il importait de veiller au respect des besoins culturels et spirituels de ses ouvriers (Picard, 2021).

De plus en plus, il est courant de voir émerger des initiatives volontaires qui semblent se rapprocher des discours de la doctrine, par l'exercice de l'économie du don au travers de l'économie de communion ou de l'économie de bien commun¹⁰⁰, la création de communautés écologiques et sociales, tel que les tiers lieux, ou encore le développement du modèle coopératif sous diverses formes : coopératives de consommateurs, de logement, SCIC, SCOP... Ou bien des modèles coopératifs sous des formes plus larges telles que les consortiums Italiens¹⁰¹, l'émergence des PTCE... Ces initiatives permettent la concrétisation de principes qui conservent leurs aspects novateurs, même s'ils ont été pratiqués depuis des siècles¹⁰².

La doctrine sociale de l'Eglise s'est intéressée à ces initiatives heureuses, avant que ne soit clairement identifié le modèle dans la littérature ecclésiale. On voit à ce propos apparaître dans les textes pontificaux des principes, valeurs et grandes orientations liées à la coopération, avant qu'elles ne soient explicitées comme nous la connaissons aujourd'hui : « *La fin de la société civile (...) réside dans le bien commun, c'est-à-dire dans un bien auquel tous et chacun ont le droit de participer dans une mesure proportionnelle* », (Léon XIII, 1891 (37)), ou encore « *Comprenant que, tous, en accomplissant leur tâche, ils collaborent utilement et honorablement au bien commun (...)* », (Pie XI, 1931

¹⁰⁰ L'économie de communion, née sous l'impulsion et la clairvoyance de Chiara Lubich, en 1991 ou l'économie de bien commun, telle que définie par « Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens » sont deux pratiques d'entrepreneuriat, basées sur des valeurs chrétiennes. Elles se traduisent par la mise en place et la concrétisation de valeurs d'attention à l'autre, de bien-être au travail, de solidarité, de bien commun, ou encore de justice au travail. Elles font référence à des modèles de solidarité issus des textes bibliques.

L'économie de communion entend répandre des valeurs de fraternité et d'amour de son prochain sur son lieu de vie et de travail. Et ce par l'humilité et la réelle volonté de partager et d'aider l'autre. Le profit des entreprises de l'économie de communion se partage en trois : don pour les pauvres, pour promouvoir la culture du don, pour la pérennité de l'entreprise.

¹⁰¹ Les coopératives étant nombreuses en Italie, elles ont cherché à se regrouper sous la forme de « consortium » (Borzaga, 2014). Le modèle permet une stratégie de développement global. Afin de conserver une taille humaine, les coopératives sociales italiennes intègrent un consortium. Ainsi elles peuvent se développer en nombre au sein d'une structure qui leur permet de garder le lien. Il est un instrument collectif de service. Comme les coopératives qui le composent, le consortium peut employer sur des besoins spécifiques des coopératives. C'est une forme « supérieure » de mise en commun qui ne dénigre pas les nécessaires exigences de proximité et de territorialité souhaitées par les salariés. Ce sont, en quelque sorte, des coopératives des coopératives.

¹⁰² On pourrait citer par exemple l'exercice de la vie religieuse en communauté, avec des règles de vie propres à chacune d'elles. La Règle de Saint Benoît en est un exemple connu.

(148)). Les valeurs du bien commun, de la collaboration, de la participation apparaissent dans le cadre du travail et de l'économie, mais aucune mention n'est faite de « coopération ».

C'est dans un second temps que les papes feront des mentions claires de la coopération au sens que nous lui connaissons aujourd'hui. Faisant de ce modèle, le modèle de référence dans le travail collectif, pour sa transparence, son éthique et son impact positif sur le pouvoir d'achat et les modes de consommation¹⁰³. Le 10 mai 1986, le Pape Jean-Paul II, dans un discours à Faenza, à la coopérative « Prodotti Agricoli Faentini » a indiqué que *« On peut dire que la nouveauté de l'expérience coopérative réside dans son effort de synthèse entre la dimension individuelle et la dimension communautaire. En ce sens, c'est une expression concrète de la complémentarité, que la doctrine sociale de l'Église a toujours cherché à promouvoir, entre la personne et la société. C'est la synthèse entre la protection des droits de l'individu et la promotion du bien commun. Toutefois, la synthèse dont il s'agit ne se situe pas seulement sur le plan économique, mais également sur le plan plus large des biens culturels, sociaux et moraux qui enrichissent et modèlent une société digne de l'homme. »* (Cité par Pezzini, 2015).

C. Promouvoir la coopération par l'action

S'engager en coopérative, c'est adhérer au modèle, à ses valeurs, et c'est aussi au-delà de cela, chercher à les transmettre (1). Son modèle est original, puisqu'il va à contre-courant de l'individualisme préétabli dans nos imaginaires économiques, raison pour laquelle sa diffusion permet de faire bouger les mentalités. Se regrouper par secteurs d'activité a son importance dans cette diffusion du modèle (2), et pour mener à bien ces objectifs de promotion, la coopérative a intégré un pôle d'animation territoriale, qui lui permet de promouvoir et de répandre la coopération sur le territoire (3).

¹⁰³ Dans son article du Ceras, paru en 2015, Monsieur Enzo Pezzini mentionne les différents termes et parties des textes pontificaux ou religieux qui traitent du bienfait sur la société du modèle coopératif. Les papes, les uns après les autres, ont porté un intérêt au travail coopératif, et plus tard à son modèle lui-même. Toutefois, les papes ne sont pas les seuls à avoir permis l'émergence de la coopération, puisque des acteurs civils, entrepreneurs, travailleurs et surtout croyants ont, par une action concrète sur le terrain, fait apparaître des entreprises dont le modèle coopératif a permis l'affirmation et l'émergence du mouvement coopératif tel que nous le connaissons aujourd'hui.

1. Aller à contre-courant de la vision individualiste de l'entrepreneuriat : une volonté de communiquer et de transmettre l'envie de coopérer

« Soit vous vous dites que vous avez **comme valeur forte** « je ne fais pas tout seul dans mon coin mais je fais à plusieurs parce qu'on est plus forts. »¹⁰⁴

Coopérer, c'est « se regrouper pour faire le mieux possible ensemble », selon la directrice de la coopérative IDEAL.¹⁰⁵

On remarque une volonté de la part des entrepreneurs de se distinguer de l'entrepreneuriat classique, justement par ce souhait de travailler au côté ou avec les autres : « Si t'es indépendantiste et que tu es persuadé que ta petite bulle, ta petite zone contrôlée, ton petit environnement maîtrisé te suffit et te suffira (...) tu ne peux pas faire de coopération. Les indépendantistes, ils ne font pas de coopération »¹⁰⁶.

La coopération, c'est d'abord « ensemble » qu'elle se vit.

« On fait plein de choses en commun, et c'est ça qui fonctionne. »¹⁰⁷

« On n'est pas toujours à regarder le bénéfice de notre structure, mais comment si on se dote d'outils communs, on peut faire en sorte de changer notre mode de production. »¹⁰⁸

Ensuite, c'est ensemble qu'ils cherchent à la diffuser. On remarque d'ailleurs, que le modèle coopératif donne plus qu'il ne prend.

Ainsi, les coopérateurs vont chercher à répandre au-delà de leur propre collectif, le modèle qu'ils ont intégré. En cela, c'est aller à contre-courant d'un individualisme pour placer la transmission d'un modèle de travail avant sa propre association employeuse.

« Si elles viennent et qu'elles n'ont pas cette fibre de coopération, ça ne marchera pas. Il faut un peu de travail en équipe, quoi. C'est un peu ça finalement : c'est du travail en équipe. »¹⁰⁹

« (...) ne pas être individualiste, c'est avoir l'esprit d'équipe. »¹¹⁰

¹⁰⁴ Cf. Annexe 6.

¹⁰⁵ Cf. Annexe 8.

¹⁰⁶ Cf. Annexe 7.

¹⁰⁷ Cf. Annexe 2.

¹⁰⁸ Cf. Annexe 3.

¹⁰⁹ Cf. Annexe 8.

¹¹⁰ Idem.

Observation du 20 avril 2022 : La directrice d'ASC, en fin d'entretien, m'évoque les rencontres qu'elle fait, et celles qu'elle compte faire le lendemain avec des commerçants non-membres de coopératives, ni entreprises de l'ESS, mais à qui elle compte transmettre le message de la coopération, Elle indique que cette transmission se fera par la promotion de « l'esprit coopératif », vertueux, pour ses avantages¹.

Il existe plusieurs avantages à diffuser et transmettre ce modèle.

La première chose, c'est que le travail coopératif permet plus d'efficacité dans le travail : « je crois qu'on travaille mieux ensemble. »¹¹¹ C'est le cas par exemple d'une association qui durant un entretien, a manifesté la chance qu'elle avait eu de coopérer dès ses débuts : « Bah on aurait fait tout ça en ordre dispersé, on aurait perdu du temps, on aurait jamais su aussi qu'il y avait déjà des extensions qui avaient été demandées par certaines structures, et qui en fait sont pertinentes pour d'autres... (...) et ça crée une dynamique collective (...) on se lance en même temps, (...) on va pouvoir se soutenir les uns les autres (...) »¹¹². Pour que la coopération puisse profiter à d'autres, les valeurs de solidarité sont nécessaires pour s'extraire de l'individualisme et entrer dans le partage : « Pour moi, la coopération ça sort de la concurrence. Et donc sans concurrence il y a la solidarité. »¹¹³

L'autre avantage est que lorsque des actions vont dans le même sens, elles permettent d'innover, d'être soi-même plus performant, mais aussi de proposer au public ou à des bénéficiaires des offres de meilleure qualité, puisque construites grâce aux expériences des autres, grâce à leurs conseils. La coopération permet de « mettre ensemble des compétences, pour améliorer des fonctionnements »¹¹⁴.

Ce qui est recherché par les coopérateurs, c'est une amplification du fait coopératif, par l'action. Le projet de newsletter interne envisagé par des salariés de la coopérative IDEAL aurait pour objectif de permettre aux structures de communiquer entre elles. Cette idée va dans ce sens. Pour rappel, il existe différents niveaux de coopération au sein même de la coopérative : les associations, qui sont d'insertion en majorité, mutualisent leurs besoins, et de nouvelles associations ont au fil du temps intégré la coopérative afin de participer aux dynamiques et projets territoriaux portés par la coopérative. Ainsi, certaines associations sont coopérantes de manière active, tandis que d'autres agissent auprès de la coopérative plus ponctuellement.

¹¹¹ Cf. Annexe 1.

¹¹² Cf. Annexe 2.

¹¹³ Cf. Annexe 3.

¹¹⁴ Cf. Annexe 5.

Chacune des compétences de la coopérative n'en est pas moins décaissable, face aux autres, au contraire. La coopération est riche d'apprentissages et riche de notions à transmettre, puisqu'elle permet « (...) la mise en valeur de compétences particulières au sein d'une même structure, qui permet de mettre en valeur des plus-values. Qu'elles soient humaines, humanistes, économiques, sociales... »¹¹⁵

2. Le besoin de se regrouper par domaine d'activité : ici, l'exemple du secteur de l'insertion

Pour rappel, la naissance de la coopérative IDEAL remonte à l'année 1994, du fait du rapprochement de plusieurs structures d'insertion par l'activité économique¹¹⁶, afin de mutualiser leurs besoins.

Selon certaines structures, il existe un réel besoin dans ce domaine de coopérer. La coopération permet le développement des structures de l'insertion, et permet de contrer certaines difficultés propres à ce secteur. Aussi, la connaissance de l'autre, de son travail, de ses difficultés, sont de véritables atouts pour travailler ensemble et pour que se crée une entraide. Grâce à la coopération, il est plus probable que les structures atteignent leur objectif : celui de mieux faire leur travail à but social sur leur territoire d'implantation.

Le secteur d'activités, et au sens plus large, la vocation de la structure jouent un rôle considérable dans l'intégration des coopérateurs en coopérative. Elle résulte d'une volonté d'ouverture de l'IAE à d'autres secteurs, tels que le secteur économique, aux coopérations avec les entreprises, mais aussi à celui du handicap. La coopération est un gage d'ouverture et d'expansion : « Le fait d'avoir un organisme mutualiste, coopératif, permet aussi d'ouvrir le champ hors de l'IAE. Voilà, donc des coopérations possibles (...) cette nécessité que l'IAE s'ouvre au secteur économique. »¹¹⁷

« Oui je pense qu'il y a des choses qui sont autour de projets communs. Liés au chantier d'insertion. »¹¹⁸

¹¹⁵ Cf. Annexe 5.

¹¹⁶ Selon le site de l'URSSAF (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales) consulté le 08/06/2022, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), peuvent être soit : « des associations intermédiaires (AI) ; des entreprises d'insertion (EI) ; des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ; des ateliers et chantiers d'insertion (ACI). Ces structures ont pour but de favoriser l'insertion professionnelle de personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. Elles embauchent ces personnes sous contrat à durée déterminée (CDD d'usage ou CDD d'insertion (CDDI)) ou, plus exceptionnellement sous contrat à durée indéterminée à temps partiel (dans les associations intermédiaires uniquement) ».

¹¹⁷ Cf. Annexe 5.

¹¹⁸ Cf. Annexe 2.

Il existe donc « des choses » qui poussent à s’engager, et qui relèvent des domaines d’expertise des structures. Le secteur et le projet commun sont importants pour se lancer en coopération. Cet aspect fondamental de la coopération est source d’avantages : le soutien mutuel, ou encore les informations qu’il devient possible de s’échanger en toute facilité.

3. Le travail de l’animation territoriale pour développer les coopérations : œuvrer pour et sur son territoire

L’animation territoriale travaille au-delà de la coopérative, pour le PTCE (Pôle territorial de coopération économique) NOLA (Nord-Ouest Loire Atlantique), sur des enjeux identifiés sur le territoire rural qui va de Saint-Nazaire à Nantes. La coopérative a été reconnue structure accueillante du PTCE NOLA en 2014.

Ces enjeux sont ceux de l’économie circulaire, du réemploi, ainsi que de l’agroécologie et alimentation durable. La coopération menée par l’équipe d’animation territoriale n’entend pas seulement promouvoir les coopérations entre les acteurs de la coopérative entre eux, mais les acteurs du territoire, dont les activités sont liées à ces enjeux avec les membres de la coopérative, ou avec d’autres acteurs de ce même territoire. L’idée étant de créer des synergies de travail, des volontés de coopération pour un but commun : celui d’œuvrer pour la transition écologique et sociale du territoire sur lequel est implantée la coopérative. Le CPIE Loire Océane, par exemple, dont les actions sont tournées autour de l’alimentation saine et durable, et sur les enjeux du développement durable et environnementaux a intégré la coopérative non pas seulement pour ses services mutualisés, dont elle avait besoin, mais bien parce que la reconnaissance du PTCE, hébergé par la coopérative IDEAL a su faire émerger des enjeux d’animation territoriale portant sur les thématiques du réemploi et de l’agroécologie.

Cette valeur ajoutée de la coopérative qu’est le PTCE, lui a permis de se développer non plus seulement dans la sphère professionnelle, mais bien dans la sphère territoriale.

La mise en réseau s’agrandit dans des domaines différents, qui restent ceux de la coopérative et de ses organes : le pôle d’Animation Territoriale ainsi que sa commission ont pour vocation de projeter et d’animer des actions en faveur de l’agroécologie, de l’alimentation durable, du réemploi et de l’économie circulaire sur le territoire Nord-Ouest Loire Atlantique : « notre ambition elle ne va pas plus loin que le périmètre du PTCE, par exemple Nord-Ouest Loire-

Atlantique »¹¹⁹. La proximité joue un rôle prioritaire dans les missions menées par le pôle d'Animation Territoriale. Il s'agit dès lors de travailler sur son territoire pour à la fois constituer un réseau, mais aussi s'inscrire de manière pérenne : « L'ambition c'était aussi un arrimage, une articulation, et puis nos missions vraiment d'un positionnement local »¹²⁰.

Il s'agit également de travailler **pour** son territoire grâce au pôle d'animation territoriale et grâce à l'encrage du PTCE. Travailler pour son territoire, c'est continuer de promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire : « (...) faire connaître à l'ensemble des acteurs du territoire que l'Economie Sociale et Solidaire est utile aux territoires »¹²¹. Quelque part, c'est un engagement au service des autres qui est permis par le pôle.

« Parce que c'est un peu l'aboutissement d'une vie pour moi et d'une vie professionnelle, mais aussi peut-être d'une vie tout court, que de savoir que je peux être utile à mon environnement, à mon territoire, en mettant des moyens dans une société dont je sais qu'elle est extrêmement ouverte à l'humain, avant d'être ouverte à toute autre chose ! »¹²²

Ce travail effectué pour son territoire, par le don de temps, le partage d'expériences, d'expertises, permet aux coopérateurs de recevoir en retour.

La volonté de développer son territoire est un facteur d'engagement au sein de la coopérative IDEAL, puisque son PTCE et son pôle d'Animation Territoriale le permettent. En effet, l'apport au territoire est un enjeu que bon nombre de coopérateurs souhaitent concrétiser.

« Si on veut véritablement qu'il y ait un apport collectif, il faut que l'intérêt soit collectif. Il faut donc se poser la question : « qu'apportons-nous sur le territoire ? »¹²³

La participation au travail coopératif se traduit bien souvent par des coopérations territoriales, qui visent à faire progresser le territoire dans ses compétences, à répondre à ses besoins, ou encore à promouvoir une économie locale et territoriale, sociale et solidaire.

« Moi je ne suis pas toujours à regarder la question du prix. Je regarde à un moment donné les entreprises qu'on a sollicitées, comment elles s'inscrivent dans leur territoire (...). »¹²⁴

La notion de la contribution au territoire est un point essentiel, dans le sens où l'attachement moral au territoire d'un individu a une influence sur son engagement : il cherche à œuvrer **par** et **pour** son territoire, et la coopération est une manière d'y participer de manière

¹¹⁹ Cf. Annexe 7.

¹²⁰ Idem.

¹²¹ Cf. Annexe 9.

¹²² Idem.

¹²³ Idem.

¹²⁴ Cf. Annexe 3.

concrète. L'Animation Territoriale est une source d'intérêt pour des personnes et des structures : « Le développement territorial et l'animation territoriale qui ont apporté de nouveaux-associés coopérateurs. »¹²⁵

Le partage d'expérience a du sens s'il est ouvert, s'il cherche à être étendu. Le gagnant de la coopération n'est pas le coopérateur lui-même, il ne fait qu'utiliser un outil de travail, un modèle entrepreneurial qui concentre des personnes en relation autour d'objectifs et de buts communs à tous : sociaux, solidaire, pour les regrouper.

« Mais ce n'est pas nous les gagnants finalement, ce sont les publics qu'on vise, qui bénéficient justement de contenus et de témoignages, et d'interventions. »¹²⁶

Les véritables gagnants du travail coopératif ce sont les publics qui en bénéficient, ce sont le territoire et les habitants qui y vivent : « L'objectif d'une coopérative est son intérêt collectif, justement, c'est surtout de rendre service au territoire. C'est-à-dire de pérenniser cette activité de telle manière que les gens qui travaillent à l'intérieur puissent y rester aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Et pour les fournisseurs (...) de manière à développer leur activité, leur propre activité sur le territoire »¹²⁷

Outre la valorisation du modèle, les coopérateurs n'oublient ce qui fait que cet outil fonctionne, et ce pourquoi ils ont choisi de le rejoindre. En plus de la conviction qu'ils ont quant à leur choix, il existe un autre retour, celui du sentiment de complétude et de légitimité sur le territoire grâce au travail effectué en animation territoriale : « et on investit dans l'animation territoriale parce que n'intervenir que là-bas, sans communiquer ici, sans informer, sans transmettre, sans partager, c'est un peu boiteux, on est caducs, on n'est pas complets... »¹²⁸. La coopérative est perçue comme un outil permettant de mener à bien des objectifs de développement territorial. Mais également un outil consacré au développement de l'humain, qui joue un rôle central dans les dynamiques de coopération, dans les rapprochements, puis plus tard dans l'engagement et la concrétisation des liens de coopération : « se mettre en coopérative ce n'est qu'un outil, au service du développement humain. »¹²⁹

¹²⁵ Cf. Annexe 8.

¹²⁶ Cf. Annexe 7.

¹²⁷ Cf. Annexe 9.

¹²⁸ Cf. Annexe 7.

¹²⁹ Cf. Annexe 9.

Conclusion de la partie II.

S'adapter ensemble sur son territoire est une vocation. Et cette vocation existe grâce au don. Dans ce chapitre, il apparaît clairement que l'engagement des coopérateurs en coopérative, et dans tout autre projet coopératif relève de points divers et variés, qui dépendent des affinités des personnes, de leurs liens entre elles, des valeurs qui sont celles de la coopération et qu'elles portent en elle. Dans l'engagement et sa concrétisation, l'implicite est moins présent au premier regard. Pourtant, ces échanges qui se créent et se manifestent entre des parties relèvent d'une dynamique de don qui se joint à celle de la coopération.

Dès lors, il apparaît primordial de manifester de manière plus explicite la dynamique de coopération comme étant intrinsèque à la dynamique du don. Il existe un intérêt à regarder l'intégration d'un nouveau coopérant en coopérative sous l'angle du don. L'implicite se révèle grâce à elle et en dévoile ses enjeux de clarification.

III. CREATION D'UN LIEN ET ENGAGEMENT GRACE AU DON : DE L'INTERET DE REGARDER L'INTEGRATION D'UN COOPERANT EN COOPERATIVE SOUS L'ANGLE DE LA DYNAMIQUE DE DON

L'implicite qui se cache derrière les liens qui unissent des coopérateurs et permettent l'émergence de coopération, parler de don et le voir sous cet angle permet de le « matérialiser ». En effet, le don existe partout, et sa présence en coopération est telle que l'en extraire, bien que parfois compliqué, s'avère être primordial pour mieux comprendre les relations créées. Don et coopération sont des notions intrinsèques, qui font s'élargir les champs des possibles (A). La coopération existe donc grâce au don (B), et c'est aussi grâce à elle que nous pouvons comprendre les jeux d'acteurs et apprendre à mieux coopérer (C).

A. Don et coopération : des notions intrinsèques à la relation coopérante au-delà de la simple mutualisation

La mutualisation est importante, puisqu'elle permet de garantir un travail « bien fait » et à moindre coût, par le partage des moyens (1). Or, les acteurs qui coopèrent ont d'autres souhaits, qui vont au-delà de la mutualisation permise par la coopérative. Il convient de rappeler que la coopération est une histoire de relation. En effet, les acteurs cherchent avant tout une finalité relationnelle (3) en constituant un réseau, ce qui est également le propre du don. Ainsi, ils peuvent, en travaillant ensemble, atteindre des objectifs qualitatifs de développement (2). Enfin, la doctrine sociale de l'Eglise, dont les principes sont pourvus de don et de relationnel, promeut des valeurs, qui sont, par coïncidence, celles de la coopération (4).

1. Mutualisation des moyens et des besoins : satisfaire des objectifs « quantitatifs » de développement

Intégrer une coopérative, c'est pour une majorité des coopérateurs, la volonté de regrouper les besoins, et de les solutionner en moyens partageables. De la coopérative, on ne peut extraire cet aspect qui relève d'une nécessité pour bon nombre de coopérateurs. Leurs structures auraient, en effet, du mal à vivre seules, sans mutualisation de services : « (...) Je

crois qu'on travaille mieux ensemble. Enfin, on travaille dans un secteur, dans un domaine où on ne peut pas fonctionner, où on ne peut pas travailler tout seul. »¹³⁰

Les besoins sont divers et variés, ils dépendent des structures intégrées. Ils peuvent être de formation : « On avait besoin d'un OF (Organisme de Formation) »¹³¹, ou bien de besoins de mutualisation administrative : « Pour les services de comptabilité et puis d'appui social »¹³², et cetera.

Au-delà du simple besoin, les coopérateurs ont des attentes quant au travail fourni. Ils payent pour ce service, bien que le coût soit moindre, ils participent ensemble à cette fourniture de service. Ils attendent naturellement « que le travail soit bien fait ! »¹³³ En échange, la mutualisation « apporte une plus-value sur (l') activité économique. »¹³⁴

La plus-value économique dans l'ESS a une visée sociale, sociétale ou environnementale, ce qui leur confère une plus-value économique certes, mais aussi un fort impact social. Entraînant de fait, un bénéfice pour le territoire, ses habitants. Dans le secteur de l'IAE, la plus-value économique est un moyen de recruter davantage de personnes en insertion, de participer à davantage de chantier, et donc d'élargir l'impact social produit par la structure sur son territoire d'implantation. La finalité qualitative recherchée derrière la mutualisation des services n'est pas seulement pécuniaire, elle est également un moyen de participer à l'effort de solidarité.

On remarque que la décision d'intégrer la coopérative se fera sur ce point : c'est parce qu'il existe des besoins identifiés en interne, que va se développer une volonté de trouver une solution pour y remédier, grâce au partage des ressources. Pour illustrer ces propos, évoquons l'association FMQ¹³⁵, qui bien que coopérante et déjà dans une dynamique d'entraide avec les associations d'insertion de la coopérative depuis de nombreuses années, n'a choisi de l'intégrer que lorsque des besoins de formation ont été identifiés par la Direction. Coopérer en coopérative est donc une tout autre chose, et certains acteurs ne voient pas nécessairement l'intérêt d'intégrer la coopérative s'ils n'ont rien à mutualiser. Cela ne les empêche pas de coopérer sans formalisation avec des acteurs du territoire. Ce choix d'intégrer la coopérative IDEAL semble aller de soi, être une évidence, du fait du peu d'Organisme de Formation sur le territoire, mais

¹³⁰ Cf. Annexe 1.

¹³¹ Cf. Annexe 2.

¹³² Cf. Annexe 4.

¹³³ Cf. Annexe 6.

¹³⁴ Cf. Annexe 5.

¹³⁵ Cf. Annexe 2.

aussi parce que contrairement à d'autres organismes, la coopérative regroupe des personnes de confiance, et même parfois, des amis¹³⁶.

« C'est vraiment un renforcement des moyens et puis trouver des **complémentarités**, des mutualisations. »¹³⁷

Cette mutualisation des besoins est un réel atout pour le rapprochement des acteurs. Elle permet de l'interconnaissance, et la création de synergies entre eux. C'est d'ailleurs la mission de la coopérative IDEAL¹³⁸. C'est généralement par la recherche d'une satisfaction de leurs besoins que les acteurs cherchent à créer des liens, ou à officialiser ceux qu'ils ont déjà avec des partenaires de travail, avec des amis, ou avec des salariés d'autres entreprises qui partagent les mêmes ambitions et la même énergie pour mener à bien leurs projets associatifs ou entrepreneuriaux ...

2. Mettre en commun pour « mieux travailler ensemble » : satisfaire des objectifs « qualitatifs » de développement, sans calcul et au-delà de la prestation de services

Certes, la mutualisation est une manière de se développer. Il y a un véritable intérêt à l'origine de la relation, qui est de mettre en commun des besoins, et de les satisfaire auprès d'une coopérative par le biais de la mutualisation. Or, elle est dans le même temps, capable de créer des réseaux entre acteurs. Les coopérateurs, sont à la recherche avant toute chose de ce collectif, capable d'aller au-delà de la simple prestation de services.

Au sein de la coopérative IDEAL, afin de formaliser le cœur du projet coopératif mené, une Charte des coopérateurs a été rédigée. Selon la directrice d'IDEAL, cette Charte « a permis de recentrer le cœur du projet vers la coopération (...) et on ne voulait pas s'inscrire comme étant « prestataire de services ».¹³⁹ Pour être coopérateur, il faut s'émanciper de la prestation de services, c'est « l'incarnation ».

« Parce que si on faisait appel à des prestataires extérieurs, effectivement ça serait un package, mais est-ce que ça serait **incarné**... Je ne suis pas sûr ! »¹⁴⁰

« La liaison des partenariats et des coopérations, elle est importante, dans ce que va devenir cette coopération.

Donc si c'est une liaison d'intérêt, qui est réciproque pour voilà, répondre aux conditions d'éligibilité sur un dispositif de financement, ok...Donc c'est plutôt un groupement d'intérêt économique (...). »¹⁴¹

¹³⁶ Cf. Annexe 2.

¹³⁷ Cf. Annexe 1.

¹³⁸ Cf. Annexe 8, 12.

¹³⁹ Cf. Annexe 8.

¹⁴⁰ Cf. Annexe 5.

¹⁴¹ Cf. Annexe 7.

Ils cherchent un « au-delà », implicite à la coopération. Ainsi, la satisfaction en coopération ne s'arrête à un besoin satisfait. Pour être satisfaisante, la « prestation » doit être bien faite, de qualité, et elle doit aussi aller de pair avec des relations solidaires et saines entre les coopérateurs. D'ailleurs, ils reconnaissent eux-mêmes que la coopération « ça va au-delà de la prestation de services »¹⁴².

Aristote avait cette phrase : « *tout art poursuit une certaine fin, mais il y a une différence évidente entre les fins : certaines sont des activités, d'autres sont des œuvres, qui se situent au-delà des premières* » (Cité par Zamagni, 2018). L'art de coopérer est sous-tendu par plusieurs fins, qui au-delà des activités de mutualisation de services, il poursuit une œuvre au-delà des premières : la relation.

3. Une même finalité relationnelle dans le don et la coopération : réseau et apports mutuels

Don et coopération vont de pair, et ce quels que soient les intentions des associés-coopérateurs : mutualisation, intérêt pour les projets menés en animation territoriale, rejoindre le PTCE, disposer d'outils de formation... Dans tous les cas, que ce soit dans le don ou dans la coopération, la relation créée joue un rôle prioritaire.

La coopération fonctionne grâce à l'échange de dons. Elle est empreinte de don, et le don se confond en elle. Ils sont proches de par leur finalité relationnelle.

Pour illustrer ces propos, l'entretien de l'ONG Transmad s'est achevé avec un second entretien, où était présente la Chargée de mission en Animation Territoriale de la coopérative IDEAL. L'objectif de cet entretien était de parler du Village des Initiatives Locales¹⁴³, et des coopérations en cours pour Transmad. Le directeur de l'ONG a décrit, au cours de cette entrevue, une coopération en projet avec l'association Skol Ar Mor, dont l'objet serait de concrétiser l'implantation d'une école de charpenterie marine à Madagascar, par la création et la diffusion sur le territoire de la CARENE (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire) d'un documentaire sur l'histoire des constructions des

¹⁴² Cf. Annexe 2.

¹⁴³ Pour rappel, le Village des Initiatives Locales est un événement festif autour de la transition écologique et sociale. Il se concentre autour de thématiques clefs, qui sont celles identifiées par le PTCE NOLA. Cette année, en 2022, les thématiques retenues sont celles du réemploi et de l'économie circulaire. Une commune est choisie et une association locale accueille le Village, composé de stands des acteurs locaux pour la présentation de leurs projets. Les producteurs sont également invités à disposer d'un stand pour des ventes et des dégustations. Des animations sont organisées pour les entreprises en semaine et le week-end pour le grand public. L'idée étant de rassembler des commerçants, associations, entreprises locales et de partager ces initiatives aux locaux.

Goélettes.¹⁴⁴ « A Skol Ar Mor, personne ne se regarde avec crainte », « c'est je dirais, un pré fleuri d'herbes folles », « t'as des gens, ça rentre, ça sort ». Il précise ensuite que lors de sa dernière visite sur le chantier d'insertion, il y a croisé de multiples personnes, tous métiers, avocats, charpentiers, partenaires divers... Et que cela était une bonne indication de coopération. « C'est un moulin (...), c'est un truc complètement évident que tout le monde va dans la même direction », « t'as de l'envie, et tous savent qu'on ne peut pas faire seul ». Il y a dans ce discours, cette notion d'évidence, qui semble l'être, et l'être d'une manière si imprégnée, qu'elle est parfois difficile à extraire de la coopération. Il remarque pourtant l'évidence du comportement des uns et des autres, comme utiles et comme étant une preuve d'une coopération qui suit son cours. Cette ouverture et cette capacité à s'adapter aux autres, à donner de soi et de son temps constitue un ancrage dans le modèle coopératif. On peut être coopérateur finalement, avant d'intégrer la coopérative. C'est « un état d'esprit »¹⁴⁵. C'est une évidence, qu'il est pourtant important de révéler. Parce qu'on peut dès lors, considérer qu'une coopération n'est viable que si la structure se montre capable d'ouvrir sa porte.

Les dons, comme la coopération, sont aussi des ouvertures à l'autre : une envie d'entrer en relation avec autrui. On remarque l'intention de coopérer, et la construction des coopérations n'est rien d'autre que du don, en somme, la volonté de donner de son temps pour « sa cause ». Il y a véritablement un « au-delà du travail » qui se fonde dans la relation créée dans la coopérative. Il a été confirmé par bon nombre de coopérateurs, sans pour autant, avoir été formalisé ou justifié par eux : « C'est le principe actif du développement, la coopération. (...) On sort de sa zone de confort, on sort de l'entre-soi et on découvre de nouveaux horizons, de nouvelles sensibilités, de nouvelles approches, et on partage des coûts »¹⁴⁶, « c'est la possibilité à la fois de pouvoir mutualiser, justement, des moyens, mais aussi de renforcer du coup ces moyens, et puis d'être dans une intention de collectif, de partage, d'échanges, de développement. »¹⁴⁷

Pour exister, la coopération a besoin de don, comme le don gratuit est nécessaire à l'Etat et au marché, afin qu'ils puissent fonctionner « *en vue du bien commun* » (Zamagni, 2018). Le don, comme la coopération sont centrés sur la création d'un lien et d'une relation. Anouk Grévin définit la dynamique de don comme étant « *une relation qui s'établit entre des personnes*

¹⁴⁴ Selon le Dictionnaire Larousse, les Goélettes se définissent comme des « *Navires à voiles auriques ou marconi à deux mâts, jaugeant de 50 à 200 tonneaux* ».

¹⁴⁵ Cf. Annexe 6.

¹⁴⁶ Cf. Annexe 7.

¹⁴⁷ Cf. Annexe 1.

engagées l'une envers l'autre par un échange de dons, inconditionnel au départ mais ayant pour finalité le lien et la réciprocité de la relation » (Grévin, 2011, p. 125).

La coopération, comme évoquée au premier chapitre de ces recherches a besoin de lien dès les prémices de l'entrée en coopération. Connaître son coopérateur, c'est avoir confiance en lui, c'est pouvoir construire ensemble. Le lien et la relation jouent des prérequis nécessaires à la coopération, et elle ne pourrait s'en détacher, puisque sans interconnaissance, la coopération ne pourrait pas exister. Elle a besoin d'interactions : « (...) En face il faut aussi avoir des interlocuteurs. »¹⁴⁸

4. Coïncidences doctrinales entre la coopération et les valeurs de la doctrine sociale de l'Eglise

Selon la doctrine sociale de l'Eglise, le don est inné à l'entreprise (a). Il l'est *de facto* au sein des coopératives. Ce constat se poursuit lorsque nous étudions la doctrine et les valeurs de la coopération : il existe des coïncidences doctrinales nombreuses qui démontrent que le don est intrinsèque à la coopération (b).

a. *Le don selon la doctrine sociale de l'Eglise : inné à l'entreprise*

Les formes d'entrepreneuriats coopératifs n'ont eu de cesse d'être valorisées par les souverains pontifes depuis Léon XIII dans ce qui constitue la doctrine sociale de l'Eglise (Pezzini, 2019). Elle a contribué à valoriser la coopération au travail et les formes de sociétés coopératives. Elle est une source précieuse pour comprendre et analyser les dynamiques qui sont propres à ce modèle. Aussi, la doctrine sociale de l'Eglise, est constituée d'une littérature riche en théorie sur le sujet du don. Elle s'est construite en parallèle avec des pratiques sociales d'entreprises engagées pour le bien-être de leurs salariés, par exemple, ce qui explique ses tendances doctrinales sur ces sujets.

C'est le Pape Benoit XVI, surtout, qui dans « Caritas in Veritate » va lier la notion du don à l'entreprise (Benoît XVI, 2009).

Le pape évoque l'Amour, comme pierre d'angle du don et de son expression dans les différentes sphères de la société : « *L'amour dans la vérité place l'homme devant l'étonnante expérience du don* ». La gratuité est présente dans sa vie sous de multiples formes qui souvent ne sont pas reconnues en raison d'une vision de l'existence purement productiviste et utilitariste. « *L'être*

¹⁴⁸ Cf. Annexe 8.

humain est fait pour le don; c'est le don qui exprime et réalise sa dimension de transcendance.» (Benoît XVI, 2009, (34)). Pour le pape, l'amour et la gratuité sont des notions importantes. Un autre point fondamental est celui de la présence du don, non pas seulement dans les échanges, mais dans l'Homme lui-même. Le don fait partie de lui et de ce fait est une pratique innée pour lui. C'est un point important, dans le sens où il révèle, selon Benoît XVI, la présence du don dans toutes les sphères de la société.

Il convient dès lors de définir ce qu'est le don pour la doctrine sociale de l'Eglise. Elle le considère comme gratuit, faisant partie de l'homme, et présent partout en société. En plus de cela, il constitue un lien avec Dieu. Le don est divin, il est en l'âme de l'Homme, et révèle sa Nature tournée vers le Bien et la recherche du Bien : « *Le don par sa nature surpasse le mérite, sa règle est la surabondance. Il nous précède dans notre âme elle-même comme le signe de la présence de Dieu en nous et de son attente à notre égard. La vérité qui, à l'égal de la charité, est un don, est plus grande que nous, comme l'enseigne saint Augustin* »¹⁴⁹. (Benoît XVI, 2009, (34)).

Des suites de ces constats et limites découvertes dans le don, le pape va inclure ce dernier dans la logique des échanges, et donc dans l'économie et l'entreprise. D'abord dans le développement économique et social : « *En affrontant cette question décisive, nous devons préciser, d'une part, que la logique du don n'exclut pas la justice et qu'elle ne se juxtapose pas à elle dans un second temps et de l'extérieur et, d'autre part, que si le développement économique, social et politique veut être authentiquement humain, il doit prendre en considération le principe de gratuité comme expression de fraternité* ». (Benoît XVI, 2009, (34)). Puis dans l'activité économique : « *(...) dans les relations marchandes le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de la fraternité, peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique normale* ». (Benoît XVI, 2009, (35)), avant d'affirmer que : « *(...) aussi bien le marché que la politique ont besoin de personnes ouvertes au don réciproque* » (Benoît XVI, 2009, (39)). Ainsi, le don doit trouver sa place dans l'économie, et l'économie est le lieu pour que ces types d'échanges se développent.

¹⁴⁹ A ce sujet, Benoît XVI fait référence au dialogue sur le libre arbitre de Saint-Augustin. Selon lui, il existe « un sens interne » dans l'âme des Hommes, qui le pousse à agir spontanément, sans avoir préalablement raisonné. Ce sens tend vers la Vérité, et il est la présence du Christ en chacun de nous, surpassant notre raison.

b. Apparition du don comme intrinsèque à la coopération

Tableau 1 des coïncidences doctrinales des valeurs et principes de la coopération et de la doctrine sociale de l'Eglise (inspiré des écrits de E.Pezzini¹⁵⁰) :

Principes de coopération selon l'ACI	Doctrine sociale de l'Eglise sur l'entreprise/la coopération/le travail	Valeurs de la coopération selon l'ACI
Adhésion volontaire et ouverte à tous (responsabilité pour tous dans le collectif)	Personnalisme = attention à la personne	Prise en charge et responsabilité personnelle et mutuelle
Pouvoir démocratique exercé par les membres (responsabilité dans les prises de décisions, représentation)	Participation	Démocratie
Participation économique des membres (contribution équitable au capital, propriété commune avec réserves impartageables)	Destination Universelle des Biens	Equité
Autonomie et indépendance	Solidarité	Solidarité
Education, formation et information (nature et avantages de la coopération pour son développement)	Don	Transparence
Coopération entre les coopératives (qualité du service ensemble)	Subsidiarité	Altruisme
Engagement envers la communauté (développement durable de la communauté)	Sauvegarde de la création (Laudato Si) : Bien commun	Responsabilité sociale

En 2018, Enzo Pezzini a évoqué ces coïncidences doctrinales, reprises dans ce tableau. Les principes et valeurs de la coopération ont pu être accolés à ceux de la doctrine sociale de

¹⁵⁰ Cf. Annexe 14, où figure le tableau originel réalisé par Monsieur Pezzini.

l'Eglise. Comme évoqué précédemment, le don a été identifié et repris à maintes reprises par la doctrine sociale de l'Eglise. On s'aperçoit que le don¹⁵¹, qui a été affilié par elle à la coopération et caractérisé dans le travail et l'économie de marché comme nécessaire et présent dans toutes les sphères de la société n'y figurait pas. J'ai choisi par interprétation des éléments propres à la coopérative IDEAL, de l'y ajouter.

Ce choix résulte d'un constat : le principe d'éducation, de formation et d'information, qui n'est pas primordial à l'exercice d'un quelconque travail de mutualisation, nécessite de prendre du temps parfois hors du temps de travail. Il est souvent affilié à l'animation territoriale, et donc à une volonté d'échanger et de se mettre au service des autres et de son territoire, de coopérer... La transparence de l'organisation est liée à ces activités d'informations, qui se font à l'extérieur par des projets, mais également en interne auprès des autres coopérateurs. Cette communication permet à la fois la création d'un réseau, et une volonté de partager des informations à ses associés,... Ce sont des dons, comme l'entend la doctrine sociale de l'Eglise. Ce sont des éléments qui s'attachent à la coopération et caractérisent, au moins dans le cas de la coopérative IDEAL, grâce à son pôle d'animation territoriale, une coïncidence nouvelle. Il me semblait opportun, en plus dans ce travail de mémoire sur la coopération, les relations, le don, d'inclure cette mention qui vient s'ajouter, en toute adéquation avec mon sujet aux coïncidences doctrinales déjà révélées par Enzo Pezzini. On y retrouve ainsi le don, comme démontré dans ce mémoire sous forme d'interaction et d'échange ayant pour objectifs l'ouverture des relations à une coopération de travail.

Pour aller plus loin, il convient de faire un constat : divers éléments de la doctrine sociale de l'Eglise, sont présents dans les pratiques de la coopérative IDEAL, et ont retenu mon attention. Ils illustrent des principes présents au sien des pratiques de la coopérative IDEAL. On retiendra notamment la sauvegarde de la création, avec la volonté de se tourner dans le développement et l'animation territoriale autour de thématiques spécifiques telles que le réemploi, le recyclage, l'agroécologie, et l'agriculture raisonnée¹⁵².

¹⁵¹ Dans ce tableau, les ajouts ayant été effectués au tableau de Enzo Pezzini, l'ont été par interprétation d'éléments propres à la coopérative IDEAL et ses coopérateurs. Ces ajouts figurent en gras. Leur interprétation est subjective et ne remet nullement en cause les recherches déjà effectuées sur ce sujet. Ces dits éléments sont justifiés dans le corps de ce texte aux pages 64 et 65 de ce mémoire.

¹⁵² Le PTCE NOLA (Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique) a identifié deux enjeux sur son territoire, autour desquels le pôle d'animation territorial travaille. Le premier identifié concerne le réemploi et l'économie circulaire. Le second concerne l'agroécologie et l'alimentation durable. Des tiers-lieux sont en préfiguration ou existants pour concentrer des actions autour de ces thématiques.

B. La coopération existe grâce au don

Pour comprendre le rôle du don et de sa dynamique en coopération et afin de démontrer que la coopération se crée, se maintient et s'alimente grâce aux dons des coopérants (3), il convient d'explicitier dans un premier temps, et grâce à la littérature, que le don existe partout dans les sphères sociales (1), puis d'observer ce qui s'échange à une échelle micro entre les acteurs en coopération (2).

1. Le don existe partout dans les sphères sociales

Comme évoqué précédemment pour la doctrine sociale de l'Église, la littérature estime que le don existe partout dans les sphères de la société (famille, groupes d'amis, entreprise, paroisse...). De fait, sa dynamique existe en coopération. Son rôle a été explicité dans les parties précédentes, pour mettre en valeur sa présence et ses enjeux dans le rapprochement et l'engagement des acteurs à coopérer avec autrui.

Dans son *Essai sur le don* écrit en 1924, Marcel Mauss définit le don comme un « fait social total ». Dès lors, il considère que dans toutes les sphères de la société, le don est présent et s'inscrit aussi bien dans le psychisme des individus que dans les pratiques sociales définies. On citera notamment à ce propos Vera Araujo, qui établit une liste de quatre types de dons¹⁵³ présents dans la société, avec leurs caractéristiques propres (Focolari, 2007, p. 200). Pour elle, leurs propriétés diffèrent selon les intérêts ou l'absence d'intérêt du donateur. Elle considère que c'est la communion entre les parties, qui entraîne l'émergence de nouveaux rapports sociaux. Cette communion, issue directement de la réciprocité donnée en retour du don évangélique¹⁵⁴, va s'imposer dans toutes les sphères de la société et entraîner avec elle une culture du don, perçue comme une constante donation, créatrice d'unité, et capable de répandre

¹⁵³ Le *don pollué*, dicté par la volonté de puissance. Le *don vaniteux*, celui qui cherche à complaire celui qui donne, par l'acte de donner, donnant ainsi un sentiment de supériorité face à celui qui reçoit. Le *don utile*, ou intéressé, il attend un retour et un profit. Enfin, le *don évangélique*, que l'auteure rapproche de celui souhaitable et souhaité par le Christ dans la Bible.

¹⁵⁴ Le *don évangélique* se distingue du *don pollué*, du *don vaniteux*, ainsi que du *don utile et intéressé*, qui est celui du système économique classique. Il comprend tout un ensemble de valeurs : la gratuité, la joie, ou encore l'abondance. A ce propos, elle mentionne qu'il s'attache à des valeurs, qu'elle rapproche des commandements Bibliques rapportés par les apôtres du Christ : la gratuité, « *Vous avez reçu gratuitement, donnez gratuitement.* » (Mt.10,8) ; la joie « *Que chacun donne selon ce qu'il a décidé dans son cœur, non d'une manière chagrine ou contrainte ; car Dieu aime celui qui donne avec joie.* » (2 Co.9,7), l'abondance et le désintéressement, « *Dieu d'ailleurs est assez puissant pour vous combler de toutes sortes de libéralités afin que, possédant toujours et en toute chose tout ce qu'il faut, il vous reste du superflu pour toute bonne œuvre, selon qu'il est écrit : Il a fait des largesses, il a donné aux pauvres ; sa justice demeure à jamais.* » (2 Co.9,8-9).

de multiples valeurs : « gratuité », « joie », « abondance », « désintéressement »... (Focolari, 2007, p. 200).

Le don est partout, caché, ou visible, bien souvent subtil, il est nécessaire à toute relation de confiance, nécessaire à la construction de toute relation. Ainsi, les relations économiques et à plus proprement parler, les relations de coopération ne peuvent être dépourvues de don.

2. Qu'est-ce qui s'échange ?

Des échanges implicites (a) et des échanges concrets (b) se transmettent en coopération.

a. Des échanges implicites

Le don est un implicite. Il n'est pas toujours décelable, et peu souvent perçu comme tel. Bien souvent en coopération, il va de soi, qu'il y ait une implication, un partage de compétences, ou du temps : « Mais ça c'est naturel ! Justement vous êtes dans une coopérative ! »¹⁵⁵ Le don, finalement, comme analysé dans ce travail de mémoire portant sur la coopération, est l'implicite que mentionne et cherche à expliciter, sans le nommer comme tel l'Institut des Territoires Coopératifs avec son Observatoire de l'Implicite (Institut des Territoires Coopératifs, 2016).

« Marie – Ok, et qu'est-ce qui s'échange en coopération ?

Delphine Riaud-Caudard – Alors, c'est beaucoup **informel**. Ce sont des **compétences**, des **tuyaux** : « tiens j'ai su ça » ; « tiens est-ce que ça t'intéresse ? ». On parle un peu des échanges, de ce qui nous vient des réseaux, des différentes compétences qu'on a en interne... »¹⁵⁶

Il est l'implicite, l'« informel » explicitable, comme le démontre ce travail.

Les dons identifiés sont décelés grâce aux discussions et entretiens réalisés. Il serait dès lors, tout à fait possible d'en déceler d'autres, la liste n'étant pas exhaustive. Plusieurs dons ont été listés durant les entretiens. Parfois, ces dons sont concrets, parfois ils sont plus difficiles à identifier, puisque « immatériels ». C'est notamment le cas du don de temps, de l'appartenance et de la transmission de valeurs communes, se mettre au service des autres ou de son territoire, soutenir, faire partie d'un réseau, le don de soi, faire preuve de solidarité, d'écoute, d'implication, d'amitié, d'attention à l'autre, d'honnêteté, de confiance, de

¹⁵⁵ Cf. Annexe 6.

¹⁵⁶ Cf. Annexe 8.

non-intéressement et de non-concurrence, s'adapter à l'autre, la concession dans les échanges, l'entente cordiale ou encore la volonté¹⁵⁷.

Ces dons sont mentionnés par les coopérateurs, en voici des exemples :

- Le soutien, qui est propre à la coopération, qui est inscrit en elle : « un aspect de soutien, qu'on n'aurait pas forcément ailleurs (qu'en coopérative) »¹⁵⁸.
- Une implication : « Je pense qu'à partir du moment où on travaille dans mon secteur d'activité : l'insertion, ça va toujours de toute façon au-delà, je dirais, du travail. Du cadre de travail. C'est forcément une implication, une mobilisation qui va au-delà »¹⁵⁹
- Ecoute, partage et disponibilité : « Concrètement à part du temps, de la disponibilité, de l'écoute, et du partage pour ensuite pouvoir concrètement, pas moi mais Skol, apporter quelque chose voilà »¹⁶⁰
- Don de temps : « Je suis la trésorière de la coopérative. Je m'y implique, je donne du temps. Et aussi l'association donne du temps »¹⁶¹.
- Amitié : « A un moment j'ai perdu pied. Et Sophie a fait des choses pour moi qu'elle n'aurait pas dû faire. »¹⁶²

b. Des échanges concrets : exemples de dons identifiés

On retrouve parmi les dons concrets la mise à disposition de véhicule, de locaux ou de personnel, le partage de compétences, d'expertises, ou de conseils, grâce à des documents ou de l'accompagnement, la transparence grâce à la communication... Encore une fois, la liste n'est pas exhaustive.

Plusieurs entretiens témoignent de ces partages, qui sont véritablement inscrits dans une routine de coopération :

« Marie – D'accord vous avez des exemples de partage que la coopération vous a permis ?

Directrice Alfa-Répit – Par exemple, on va à Accès-Réagis. On a un groupe de jeunes malades, et l'idée c'était de permettre au groupe des jeunes malades de passer un après-midi là-bas au jardin (A la ferme de l'Abbatiale, à Saint-Gildas des Bois).

¹⁵⁷ Cf. Annexe 10, présentant la liste et les détails des dons identifiés durant les entretiens.

¹⁵⁸ Cf. Annexe 2.

¹⁵⁹ Cf. Annexe 1.

¹⁶⁰ Idem.

¹⁶¹ Cf. Annexe 3.

¹⁶² Cf. Annexe 2.

Marie – D'accord et ça, c'est gratuit ? Et c'est sur le temps de travail ?

Directrice Alfa-Répit – Oui.

Marie – D'accord, donc c'est de l'entraide entre coopérateurs ?

Directrice Alfa-Répit – Oui. »¹⁶³

Pour aller plus loin, la coopérative entend mettre en place dans les années à venir un répertoire des compétences, qui permettrait un partage plus fluide et simple des compétences des uns et des autres, par la rédaction d'un document ou d'un support qui les listerait et serait accessible aux associés-coopérateurs de la coopérative IDEAL. L'idée serait de « répertorier les compétences qu'ont nos différents associés-coopérateurs et de les mettre au service des uns et des autres associés-coopérateurs »¹⁶⁴, pour reprendre les mots de la directrice d'IDEAL.

Se mettre au service des uns et des autres est une volonté, il n'en demeure pas moins que cette volonté des personnes, est aussi une mission de la coopérative et de toute structure basée sur des dynamiques de coopération. La coopération est constituée d'un implicite, certes, mais cet implicite peut être découvert, observé et analysé. Il est véritable, réel et concret.

« Parce que derrière ça il y a aussi une volonté d'humanisme, et de ne pas être simplement dans les idées, d'être aussi dans le concret ! »¹⁶⁵

3. La dynamique de don (donner/recevoir/redonner) : construire, maintenir et alimenter une relation de coopération

La dynamique de don¹⁶⁶ permet de faire vivre la coopération et grâce aux échanges qu'elle crée entre acteurs, elle permet la confiance (a). Néanmoins, le don étant le propre de chaque individu, sa dynamique est soumise à la personnalité des acteurs, et sa force dépend donc des ceux qui s'y engagent (b). Enfin, pour alimenter la relation de coopération, le don permet de concrétiser la volonté implicite de maintenir le lien (c). C'est ainsi qu'apparaît dans la littérature, comme dans les entretiens, les notions de « retour » et de « réciprocité ».

¹⁶³ Cf. Annexe 6.

¹⁶⁴ Cf. Annexe 8.

¹⁶⁵ Cf. Annexe 9.

¹⁶⁶ Cf. Schéma 1, p.19.

a. *La nécessité des échanges constructifs pour coopérer : une confiance permise par le don*

Pour que la relation fonctionne, il faut que les échanges entre les parties soient source de confiance. Sinon quoi, il n'y aurait pas de coopération : « il faut un rapport de confiance. Il faut se connaître, il faut bien connaître le champ d'activité des uns et des autres. »¹⁶⁷ Pour reprendre les termes d'un auteur : « *Voilà pourquoi ce n'est qu'à l'intérieur du paradigme relationnel qu'il est possible de voir le don gratuit comme ce qui fonde l'échange (d'équivalents) et non l'inverse, comme une réalité plus profonde que celle de l'échange* » (Zamagni, 2010, p. 388). **La coopération est dès lors, une interconnaissance basée sur l'échange : c'est une relation.** Et la relation qu'elle permet est source de confiance entre les coopérateurs.

Par confiance, il faut entendre « *Sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose.* »¹⁶⁸ Cette confiance est une part de l'implicite présent en coopération. Elle ne s'arrête pas seulement aux échanges entre coopérateurs, elle est une valeur qui se transmet en interne autant qu'à l'extérieur des structures : « Le dirigeant il doit aussi faire confiance à ses collaborateurs. Et je pense qu'il doit insuffler les valeurs aux coopérateurs et à ses salariés aussi, parce que si tu ne fais pas confiance à tes salariés et que tu n'insuffles pas cela, ou que toi, tu n'y crois pas, forcément au bout d'un moment ça va s'essouffler. »¹⁶⁹

La littérature rejoint cette idée de la transmission des valeurs de coopération comme gage de stabilité : « *Il n'y a aucun gain de productivité (...) si on ne parvient pas à mobiliser la loyauté et l'enthousiasme, bref, l'esprit de don des salariés* » (Caillé, 2000, p. 87). Ainsi, la coopération transcende, en quelque sorte d'un individu à un autre. C'est ce qu'il faut entendre par « échanges constructifs » : des échanges constructeurs d'un lien durable, qui se basent – comme évoqué précédemment – sur la confiance et la transmission de valeurs portées par les coopérateurs eux-mêmes. La confiance traduit une sorte d'engagement aveugle dans la démarche globale de coopération. Elle noue des liens et des relations durables entre les associés-coopérateurs qui se reconnaissent dans cet implicite.

« Ça présuppose que déjà, il y a de la confiance, du respect, de l'intérêt réciproque, et ça tu le retrouves auprès de gens, dans un environnement, dans un contexte que tu maîtrises à peu près (...). »¹⁷⁰

¹⁶⁷ Cf. Annexe 3.

¹⁶⁸ Définition du dictionnaire Larousse.

¹⁶⁹ Cf. Annexe 8.

¹⁷⁰ Cf. Annexe 7.

Il convient d'évoquer d'autres échanges constructifs, qui permettent la confiance entre les coopérateurs, dont celui de la communication. La communication permet de concrétiser une relation par une bonne connaissance de l'autre et enfin, d'y permettre une confiance réciproque.

« Et puis ensuite, de la communication entre nous (...). Je pense que c'est les deux conditions : bien se connaître et puis ensuite continuer à rester en lien, à communiquer (...). »¹⁷¹

Parmi les échanges constructifs figurent aussi l'écoute. Dès l'intégration des coopérateurs, la directrice de la coopérative IDEAL s'entretient avec les futurs coopérateurs. Les objectifs visés étant de répondre à des besoins et d'être un appui dans les décisions, faire attention à l'autre et apprendre à le connaître (travail, solutions adaptées à son secteur, son activité ou son travail), ainsi que l'écoute sont fondamentaux :

« Et donc je leur expose un peu, je leur présente la coopérative : pourquoi elle a été créée, ce que ça leur apporterait de prendre les services de la coopérative, et si ils sont bien au fait que la coopérative elle est surtout là pour répondre à des besoins, et que **eux s'ils ont des besoins identifiés, ça veut peut être dire qu'une autre association va avoir les mêmes besoins !** Et là, dernièrement, **on a créé un nouveau service de communication**, par exemple. Parce que nous savons que les entreprises, enfin les associations, les organisations non-lucratives notamment, ont un problème de communication (...). »¹⁷²

Parmi les échanges constructifs permettant la confiance figure en plus de la communication, de l'écoute, et de la qualité de la relation : l'autorégulation. C'est se remettre dans le droit chemin et se tirer mutuellement vers le haut. En voici un exemple exposant le besoin d'autorégulation en coopération, pour éviter les abus et continuer d'œuvrer dans la même direction : « Parfois je l'ai même vécu, cette auto-régulation ne se fait pas ou se fait mal (...). On peut les éviter quand là aussi, on est un coopérateur engagé si on va aux assemblées générales, pose des questions aux assemblées générales, s'intéresse à la vie de la coopérative et dans ce cadre-là rend cette auto-régulation plus efficace ! »¹⁷³

b. Une dynamique de dons et d'échange aléatoire propre à chaque coopérateur : d'où la difficulté de la formaliser et de la ressentir dans une relation de coopération

La coopération est propre à chacun : « c'est un état d'esprit. »¹⁷⁴

¹⁷¹ Cf. Annexe 4.

¹⁷² Cf. Annexe 8.

¹⁷³ Cf. Annexe 9.

¹⁷⁴ Cf. Annexe 6.

On le voit, l'influence des uns et des autres va entraîner leur motivation à s'engager, qu'elle soit le PTCE : territoires, thématiques et enjeux locaux, ou liée à une implantation territoriale forte, ou ayant pour but de mieux travailler dans son domaine grâce aux expériences des autres, ou encore avec une intention de développement et d'épanouissement du secteur professionnel, qui se trouve être une vocation pour la plupart des dirigeants d'association interrogés... Quel que soient les raisons, elles dépendent de la structure et des personnes associées.

Pour certains, la question de la finalité derrière la coopération est vague : « Est-ce qu'il y a une finalité plus éthique, plus intellectuelle derrière, alors sans doute, à la marge, mais alors c'est vrai qu'on n'investit pas forcément la relation coopérative pour cela. »¹⁷⁵ Tandis que pour d'autres, elle est évidente « C'est avant tout la valeur de l'autre qui nous rapproche (...). »¹⁷⁶

La finalité de la coopération diffère donc selon les personnes, puisqu'elle dépend elle-même des raisons d'initier la coopération. Chaque personne associée-coopératrice va vivre de manière différente la coopération. La coopération ne se « fait » pas, elle se « vie ». Alors que certains y mettront de l'éthique et du sens, d'autres y verront un moyen, un outil de mise en œuvre permettant d'autres objectifs au service, toujours, des uns et des autres : « Se mettre en coopérative ce n'est qu'un outil, au service du développement humain. »¹⁷⁷ Ici se cache encore l'implicite de la coopération, par des échanges aléatoires, et il faut discuter, échanger, interroger les coopérateurs pour comprendre le sens qu'ils mettent derrière le collectif qu'ils intègrent.

c. Concrétisation de la volonté implicite de maintenir la coopération grâce à la dynamique de don : notion du retour et importance de la réciprocité

L'apparition du terme de « réciprocité » dans les échanges de don et sa place dans les liens créés a été fortement avancée par Norbert Alter (Alter, 2010) mais introduite par Jacques Godbout en 1992. Ce dernier conçoit le don comme un « mécanisme ». Pour lui, comme pour d'autres auteurs, tel que Anouk Grévin, le retour n'est pas la finalité d'un don, mais plutôt le moyen d'engendrer une relation (Grévin, 2011, 2019). L'équilibre n'est pas recherché : c'est la raison pour laquelle on parle de réciprocité.

Par réciprocité, il faut entendre qu'il n'y aura pas nécessairement d'équivalent, du moins on ne cherche pas à l'étudier comme pouvant l'être. Anouk Grévin considère que la

¹⁷⁵ Cf. Annexe 5.

¹⁷⁶ Cf. Annexe 8.

¹⁷⁷ Cf. Annexe 9.

réciprocité est un don gratuit agrémenté du lien unissant les parties. La réciprocité a un double intérêt dans la dynamique de don : non seulement elle « officialise l'engagement », mais en plus, « elle donne sens au don inconditionnel ».

Vera Araujo, dans une lettre de 1999 (Focolari, 2007), précisait que s'il y a réciprocité suite au don, alors, la communion et l'unité « deviennent effectives ». Cela étant, il y a un véritable intérêt à faire ressortir la réciprocité, et à étudier les liens, ainsi que les relations et leurs enjeux pour entrer dans cette dynamique de don et en comprendre tous les rouages. Considérer la réciprocité, ou du moins le retour, semble être un moyen efficace pour comprendre les jeux d'acteurs, et évaluer la force du lien créé, alimenté, ou accentué par tel ou tel don.

Quant au retour, il est dénué d'immédiateté.

« Quand on est très financier, peut-être qu'on est un peu trop pragmatique et qu'on s'attache beaucoup aux chiffres et de voir ce que donne une coopération, ce n'est pas toujours facile de percevoir ce que ça va donner sur du long terme. »¹⁷⁸

En coopération comme dans la dynamique de don schématisée et explicitée par le GRACE, le retour n'est pas immédiat. Il peut mettre du temps avant d'apparaître clairement et distinctement à celui qui a précédemment donné en relation.

Il vaut mieux ne pas avoir d'attente directe, sinon il y a un risque de déception. La coopération c'est du don, parce que le « redonner » n'est pas simultané. On retrouve dans la littérature sur le don en gestion ce concept, notamment chez Anouk Grévin¹⁷⁹ sur la réciprocité incarnée dans la dynamique, ou encore avec Olivier Mascelf et ses caractéristiques des dons ouverts.¹⁸⁰

« Si on commence à se dire qu'on va chercher des choses, et si on commence à se dire « avec tout ce que j'ai fait là-bas, ils ne sont pas très reconnaissants », c'est que ça y est, c'est fini ! »¹⁸¹

¹⁷⁸ Cf. Annexe 8.

¹⁷⁹ Selon Anouk Grévin, la dynamique de don est « une relation qui s'établit entre des personnes engagées l'une envers l'autre par un échange de dons, inconditionnel au départ mais ayant pour finalité le lien et la réciprocité de la relation » (Grévin, 2011, p. 125). On comprend dès lors, que la réciprocité devient essentielle à la relation créée. Aussi, la manifestation de la réciprocité est l'expression de la gratitude, confirmant ainsi la dynamique de don entre les personnes. Cela ne signifie en rien qu'il y ait une égalité dans les don donnés, reçus, ou redonnés.

¹⁸⁰ Olivier Mascelf définit le don ouvert, comme étant un acte capable d'ouvrir à la relation. Il n'a selon lui aucune valeur établie prédéfinie et n'attend pas de retour certain. Contrairement à ce qu'il appelle les dons codifiés, qui attendent un retour.

¹⁸¹ Cf. Annexe 8.

Quetter un retour est incompatible avec des échanges coopératifs, puisque le retour pourrait venir un jour comme il pourrait ne jamais arriver.

On ne coopère pas pour les autres : on coopère pour soi, avec les autres. Ainsi, le retour dans la coopération est similaire à celui du don, dans le sens où ce besoin de retour peut être satisfait par la coopération de l'interlocuteur. Marcel Mauss disait à ce sujet que « *la non-reconnaissance d'un don doit être interprétée comme un refus de collaborer vers un objectif commun* » (Cité par Masclef, 2018). A l'inverse, la reconnaissance d'un don doit pouvoir l'être comme une poursuite de la relation de coopération. Il y a bien une finalité relationnelle dans la dynamique coopérative, qui comme toutes les autres relations se construit et se maintient par des liens alimentés grâce à des « aller-retours » de don.

Il n'existe pas de liste exhaustive de ces dons qui permettent aux coopérateurs de comprendre le souhait de l'autre de poursuivre la relation de coopération. Tout dépend des intentions, de la volonté et des échanges réalisés, tout dépend aussi des personnes et de leur proximité.

Le fait d'avoir donné une fois, ouvre la voie pour recevoir en cas de besoin et le fait de recevoir une fois, ouvre la voie pour donner en retour. Parmi les entretiens, voici deux retours qui ont pu être entendus : « (...) un échange de bons procédés, parce que j'ai rendu service des années »¹⁸², « C'est un peu tôt pour le dire, mais c'est sûr que si un jour elle a besoin d'un coup de main, je le lui donnerai ! »¹⁸³ La dynamique se base sur l'entraide : « On peut donner des compétences, si on est amenés à être sollicité sur ses compétences. »¹⁸⁴ Et le temps passé par un coopérateur pour un autre résulte d'un retour de pratiques, qui permet de maintenir les relations entre coopérateurs et seulement entre coopérateurs. La coopération est une relation privilégiée : « Je vous reçois, vous ne seriez pas à la coopérative, je ne vous aurais pas reçue, ça c'est clair ! »¹⁸⁵

C. Les enjeux de la considération du don en coopération : mieux comprendre les jeux d'acteurs pour mieux coopérer

Pour les acteurs de la coopération, il est parfois difficile de percevoir le don qui s'y cache puisque qu'il se confond dans les pratiques usuelles de l'autre (1). Bien que difficile, il est pourtant important de mettre le don en valeur, puisque le reconnaître a de nombreux avantages dans l'exercice des coopérations et pour leur bonne compréhension (2).

¹⁸² Cf. Annexe 2.

¹⁸³ Idem.

¹⁸⁴ Cf. Annexe 3.

¹⁸⁵ Cf. Annexe 6.

1. Notions de don et de coopération intrinsèques : difficulté à distinguer le don de la coopération pour l'en révéler

Il est difficile de distinguer le don de la coopération pour de multiples raisons. Parce que le don s'attache à la personnalité de celui qui coopère (a) et parce que la coopération, puisqu'elle émane naturellement du don, rend laborieuse sa distinction (b).

a. La coopération dans l'ADN du coopérateur : y croire, la vivre, en vivre

« Moi je vis mieux dans ma vie de tous les jours, de retraité aujourd'hui, parce que j'ai connu un peu ça, et je m'en sers énormément dans mes relations humaines, indépendantes du monde coopératif. »¹⁸⁶

On remarque que pour certains coopérateurs, la coopération et ce qu'elle entraîne de positif s'est imprégnée en eux. La coopération peut s'inscrire en eux jusque dans son mode de vie : « L'éducation que je devais à mes enfants. »¹⁸⁷

De fait, il est parfois difficile d'extraire de la personne la démarche coopérative, puisqu'elle s'imprègne de celui qui la poursuit. Pour un certain nombre, la coopération anime leur vie depuis toujours. Elle est dans l'ADN du coopérateur puisque « D'instinct et intuitive. »¹⁸⁸ Celui qui coopère croit en la coopération au plus profond de lui : « Parce que moi, je suis aussi une convaincue de l'intérêt de la mutualisation. »¹⁸⁹ Il vit la coopération, raison pour laquelle elle s'inscrit dans les pratiques de la personne. Enfin, elle résulte de valeurs : « J'ai des convictions qui m'animent, qui m'appellent à faire mon travail au service des autres. »¹⁹⁰

Pour que l'on puisse considérer que la coopération est bien présente dans l'ADN du coopérateur, cette dernière doit être innée. Pour les coopérateurs, cette présence innée est même nécessaire pour qu'il puisse y avoir de la coopération entre eux, sinon quoi, la coopération ne fonctionnerait pas. Si ce que l'on donne est formalisé, nous sortons d'une démarche propice à la coopération : « Il ne faut pas qu'on ait cette impression de donner beaucoup (...). Il faut vraiment que ce soit dans notre ADN quoi, presque. C'est que, si on commence à aller contre-nature, ça ne peut pas marcher. Et si on a l'impression de faire beaucoup de sacrifices, c'est que c'est contre-nature, et que ça ne marchera pas. »¹⁹¹

¹⁸⁶ Cf. Annexe 9.

¹⁸⁷ Idem.

¹⁸⁸ Cf. Annexe 7.

¹⁸⁹ Cf. Annexe 2.

¹⁹⁰ Cf. Annexe 1.

¹⁹¹ Cf. Annexe 8.

Pourtant, on pourrait imaginer que la pratique et l'apprentissage de la coopération finirait par convaincre des personnes perplexes ou non informées de ces pratiques collectives de travail, de coopérer avec d'autres personnes. Il suffirait alors que ces personnes croient en la coopération, et en soient convaincues pour s'y lancer. Le modèle des Coopératives Jeunesse de Services¹⁹² en sont un très bon exemple de promotion du modèle coopératif auprès des jeunes. La coopération serait du don qui ne dit pas son nom, au risque de le faire disparaître ou échouer : « (...). C'est un modèle de vie ! (...). Si tu recherches la coopération, tu ne feras jamais de coopération. »¹⁹³

Encore un point qui rend l'extraction du don, de son mécanisme et de la coopération difficile. La coopération est ancrée dans les pratiques et « postures » des coopérateurs. Elle est un « modèle de vie ».

Deux mentions : la coopération est personnelle, intrinsèque à la personne, c'est une pratique, une posture, des termes propres à l'humain et à sa vision des choses, donc difficile à extraire de lui. L'autre point étant que vouloir coopérer ne permet pas toujours de coopérer. L'implicite se cache au-delà de la simple volonté de coopérer avec autrui. Il faut quelque chose en plus, pour mener une relation de coopération. Les entretiens et propos recueillis ont permis de le démontrer.

Cela signifie plusieurs choses :

- La coopération est intrinsèque, dans l'ADN de chacun, volontaire mais fortuite.
- La volonté coopérante, la culture coopérante sont des notions qui ne se disent pas. Elles font partie des valeurs et semblent inextricables des liens et des rapports entre associés-coopérateurs. C'est-à-dire très personnelles à chacun.
- C'est le don qui permet de nouer ces liens qui ne se disent pas.

¹⁹² « Les Coopératives Jeunesse de Services, les CJS sont des projets d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif pour les jeunes de 16 à 18 ans. Ils créent leur propre entreprise coopérative et la font vivre le temps d'un été. (...) Au sein de ces projets, les jeunes s'initient au fonctionnement d'une entreprise démocratique, développent leur esprit d'initiative et prennent conscience de leurs capacités d'agir », <http://cooperer.coop>

¹⁹³ Cf. Annexe 7.

b. Avis nuancé portant sur l'intérêt de percevoir les échanges au travers de la théorie du don

En interrogeant sur le don la directrice d'une association associée-coopératrice de la coopérative IDEAL, cette dernière a indiqué que parler de don, c'est « se complexifier. »¹⁹⁴ Avant d'indiquer que cela risquerait de rendre la coopération comparable à « un truc philosophique. » La coopération selon elle, doit rester « naturelle. »¹⁹⁵

Or, dans son article « *L'utilité de la théorie du don* », paru en 2012, Norbert Alter concevait pourtant plusieurs avantages à appréhender le don dans les échanges professionnels. Selon lui, il en résulte de la complicité entre les pairs, elle constitue une preuve de la place qui est donnée à la conscience, la volonté et le plaisir de s'associer, elle « *repère une multitude de ressources (...) dans les plis des secrets professionnels* », et indique l'existence d'un « *trésor inexploité qui est celui de la volonté de faire société.* » Enfin, la théorie du don a un autre avantage : faire émerger le don des relations permet entre professionnels – et ici dans le cas de la coopérative, dans les relations coopérantes, donc – d'éviter les risques de confusion en gestion entre « calcul et engagement », « objectifs et ressources », « argent et valeur », « conventions gestionnaires et esprit d'entreprendre »...

Pourtant, il n'y a aucune surprise au fait que les coopérateurs puissent avoir du mal à conceptualiser le don. En effet, les travaux de Malinowski¹⁹⁶ (Cité par Alter, 2012) affirmaient que les Hommes n'avaient pas conscience de leurs échanges : « *Ils ne connaissent ni ne reconnaissent la valeur des échanges sociaux qui nourrissent l'organisation, le travail et la compétence* » (Alter, 2012). Avoir conscience de ce don comme nécessaire à la coopération permet de mieux en parler, permet plus de souplesse dans les échanges et davantage de créativité de la part des employés, mais il est « archaïque » et « humain » de ne pas conceptualiser la portée des liens et des dynamiques qui permettent de les créer ou de les maintenir :

« Marie – Ça peut être par exemple de l'implication, du temps, un apport mutuel de compétences, ce type de choses.

¹⁹⁴ Cf. Annexe 6.

¹⁹⁵ Idem.

¹⁹⁶ Bronislaw Malinowski, est un anthropologue, ethnologue et sociologue originaire de Pologne. Dans ses travaux publiés en 1989, portant sur le système d'échange nommé « kula » où « tout circule », il étudie le phénomène d'échanges entre les personnes au sein d'une société trobriandaise, une ethnie de Papouasie Nouvelle-Guinée.

2. De l'importance de mettre le don en valeur

Révéler le don puis le mettre en valeur est fondamental en coopération, puisque coopérer, c'est « savoir donner » (a). De plus, le don a d'autres atouts : il permet notamment la pérennité de l'entreprise (b).

a. Coopérer, c'est « savoir donner »

Le don de temps, l'implication, les apports mutuels, ou encore les compétences échangées détiennent chacun une place en coopération. Ils sont pour ainsi dire, innés et présents de droit, naturellement intrinsèques à la coopération, dans le sens large de son terme.

L'un des membres fondateurs de la coopérative, dans une discussion du 06 avril 2022, me confia que « Ce n'est pas parce qu'ils (les coopérateurs) sont dedans (la coopérative), qu'ils donnent. » Cela signifie en d'autres termes que la mutualisation des moyens ne suffit pas à coopérer. **Coopérer va donc bien au-delà de la simple satisfaction des besoins, c'est une démarche pleine et entière d'engagement.** Que les entrepreneurs prennent conscience de cette force est un enjeu majeur pour coopérer « mieux. » « Ils ne comprennent pas tous que la coopération c'est du don », poursuit-il, et avant d'ajouter que pour une des associations de la coopérative, il a « beaucoup donné de son temps ».

Pour construire une relation de coopération, il faut avoir conscience que cela « demande du temps », et que c'est aussi du « partage. »

Coopérer ne se résume pas à une démarche d'intégration en coopération, qui pourrait n'entraîner qu'une simple mutualisation sans véritable coopération. Non. Savoir donner « (...) suppose de consumer : il faut savoir dépenser – du temps de travail, des ressources matérielles ou de la tranquillité d'esprit – pour manifester le fait que l'on donne sans compter et surtout pour partager les émotions, pour s'associer (...) » (Alter, 2010, p. 139). Coopérer, c'est « savoir donner », dans le sens où la coopération nécessite un certain savoir-vivre : « (...) qu'elles (les associations) suivent les engagements de la charte, et puis le respect des uns et des autres surtout, je pense. C'est quand même quelque chose qui est essentiel, et c'est ça aussi pour coopérer (...). C'est important pour que ça marche. Ce n'est pas de se croire

¹⁹⁷ Cf. Annexe 6.

au-dessus des autres, c'est de respecter l'autre pour ce qu'il est, et pour ses valeurs et ses différences. »¹⁹⁸

Aussi, pour le dirigeant d'une association, le don se fonde dans la coopération, parce qu'il est perçu comme une compétence à part entière, détenue par celui qui coopère au nom d'une coopérative : « Ça fait aussi partie de son travail : de pouvoir rencontrer, accompagner, soutenir, avoir un intérêt à apporter son soutien... Voilà. Au projet ou à d'autres acteurs. »¹⁹⁹ Dans sa perception, la mise en réseau et le temps passé par le coopérateur sont légitimes et font partie de son travail, puisque ces dons permettent de construire des coopérations, et que construire des coopérations serait mentionnée dans sa fiche de poste. Il faut, dès lors, avoir conscience que pour certains coopérateurs, faire de la coopération quels qu'en soient les dons et les moyens, les échanges réalisés, vont constituer pour eux des missions professionnelles, malgré que, pourtant, la théorie du don considère que les dons vont au-delà du travail en distinguant « *conventions gestionnaires* » et « *esprit d'engagement* » (Alter, 2012).

Tout dépend finalement de la personne qui donne, et de celle qui reçoit, puisque les dons et réceptions des uns et des autres dépendront toujours de leurs personnalités et « *identités* » (Grévin, 2011). Le don est capable de créer du lien et une absence de reconnaissance est capable de défaire ce lien. **La solidité d'une relation reposerait alors, non pas sur la personne elle-même, mais sur sa capacité à donner à autrui.** En ce sens, coopérer correspond à la faculté de « savoir donner » de manière à maintenir ou faire croître une relation.

b. Le don permet la pérennité de l'entreprise

-Une entreprise a besoin de la dynamique de don pour fonctionner

Il est dans l'intérêt de la coopérative IDEAL et de ses associés-coopérateurs de comprendre ce qui constitue l'implicite derrière leurs relations, et de lire cet implicite à la lumière de la théorie du don. On retiendra une phrase écrite par Alain Caillé qui dans son *Anthropologie du don* affirmait qu'« aucune entreprise, privée ou publique, aucune démarche scientifique, ne fonctionneraient si elles ne mobilisaient à leur profit les réseaux primaires cimentés par la loi du don » (Caillé, 2000, pp. 86-87).

Autrement dit, **la dynamique de don est une plus-value et même un indispensable à la pérennité d'une entreprise quelle qu'elle soit, et ce pour plusieurs raisons.**

¹⁹⁸ Cf. Annexe 8.

¹⁹⁹ Cf. Annexe 1.

-Parce que la coopération se base sur des liens et relations avant toute autre chose (avant des structures ou des projets)

La dynamique de don qui a été révélée dans les relations au sein de la coopérative IDEAL est une base de son lancement et de son fonctionnement, ce qui permet d'affirmer que la principale finalité de la coopération est la relation. Et ce, avant même l'intégration de la structure ou la participation aux projets.

« Quand je me suis engagé dans les CUMA – les coopératives d'utilisation de machines agricoles – ce n'était pas pour valoriser au maximum le travail de ces CUMA. C'était d'abord pour rendre service aux agriculteurs. Mon intérêt, c'était de faire en sorte que les agriculteurs vivent mieux de leur métier, et en vivant mieux de leur métier restent sur le territoire. Et la coopérative elle leur était utile à ça. »²⁰⁰

La coopération ne s'appuie pas sur une structure mais sur des personnes, des liens et des relations. Contrairement à un partenariat ou une collaboration, qui pourraient exister avec la structure seulement, la coopération a besoin d'implicite, de sentiments et d'interconnaissance (amitiés, connaissances...) pour exister.

« On y va d'abord parce que ça nous fait plaisir. Et on va chercher du lien social, on va chercher plein de choses. »²⁰¹

La coopération, c'est faire siens les acquis de l'expérience, c'est officialiser par cette relation d'échanges la certitude que la coopération et le travail d'équipe fonctionnent. Comme un socle d'appui, les coopérations antérieures sont des tremplins pour une coopération plus ferme et durable : « C'est aussi de l'histoire qui s'est faite, de tous les projets qu'on a eus ensemble, ou toutes les galères... »²⁰²

-Il existe un lien entre le don et l'efficacité de l'organisation : le rôle décisif du temps

Le temps, qui est un facteur de l'efficacité d'une organisation quelle qu'elle soit, confirme que le don, qui trouve son épanouissement dans le temps, est bel et bien lui-même, un facteur de l'efficacité d'une coopérative, comme il pourrait l'être dans n'importe quel autre modèle d'entreprise.

²⁰⁰ Cf. Annexe 9.

²⁰¹ Cf. Annexe 8.

²⁰² Cf. Annexe 2.

Selon certains auteurs (Caillé et al., 2014), le management peut être repensé à la lumière de l'anthropologie, et plus précisément sous l'angle du don.²⁰³ Les auteurs parlent du « *Maussquetaire* » : le manager, en ces termes, est défini comme celui qui permet au don de s'exprimer. Or, peut-être est-il celui qui peut simplement montrer l'exemple, et laisser le temps pour que ses collaborateurs puissent « libérer » leurs dons auprès de leurs collègues ou de leurs collaborateurs, de leurs associés, ou de leurs coopérateurs... En ce sens, le rôle du manager est plus passif, qu'actif, puisque l'expression du don ne repose pas sur une personne mais plutôt sur le temps qui est laissé ou donné à chacun. En appliquant cela à la coopération, si le temps est nécessaire à la création d'un lien, et que le lien est primordial à l'épanouissement d'une relation vraie et durable entre deux acteurs ou deux individus qui souhaitent coopérer,²⁰⁴ alors, le temps contribue, ou même, est nécessaire, pour garantir le développement d'une relation de coopération optimale et durable dans un temps long.

Pour aller plus loin, nous pourrions même penser que le manque de temps pourrait avoir une influence grave sur les liens tissés, en faisant s'évanouir une relation naissante, ou en stoppant toute relation... Faute de temps, faute d'échanges et de dons, la relation meurt.

-La coopération vecteur d'innovation

« Les vraies innovations sociétales, en fait elles se font spontanément ; en réaction d'adaptation. »²⁰⁵

« Et puis par exemple pour l'auto-école à pédagogie adaptée, ça ne s'était jamais fait. On est vraiment sûr de l'innovation en terme de montage administratif, qui n'existe pas ailleurs. »²⁰⁶

Ces deux citations traduisent la capacité que possède la coopération à innover. Cette capacité d'innovation existe grâce aux compétences qui se rapprochent en coopération, grâce au « faire ensemble ». Le travail collectif, porteur d'échanges constructifs et d'une dynamique de don naturelle et innée permet entre autres la créativité, de gagner du temps, et une certaine agilité de la part des structures porteuses de projets coopératifs. C'est un outil qui permet à la coopération de s'affirmer et qui permet également à des innovations de s'en extraire. Ici, l'outil en question est la coopérative IDEAL : « C'est cette souplesse et agilité d'IDEAL qui est décisive tout de même. »²⁰⁷ Elle est un moyen de lancer des coopérations, de leur donner les moyens et les capacités. **C'est cela qui permet l'innovation sociale : des coopérations de**

²⁰³ Les auteurs se sont basés sur les travaux anthropologiques de Marcel Mauss pour argumenter leur travail.

²⁰⁴ Pour mutualiser, partager des valeurs, et cetera.

²⁰⁵ Cf. Annexe 7.

²⁰⁶ Cf. Annexe 2.

²⁰⁷ Idem.

qualité, préservées par une structure porteuse ouverte et souple, qui laisse la place à toutes les idées et initiatives en faveur du développement humain et territorial.

Conclusion de la partie III.

Révéler le don comme intrinsèque à toute relation de coopération, bien que difficile à concevoir par les coopérateurs, renferme un réel intérêt lorsqu'il s'agit de poursuivre une relation ou de mieux comprendre les jeux d'acteurs en coopération. Cette relation, dont la finalité n'est autre que le lien créé, se construit et se maintient grâce aux dynamiques de don.

La coopération, comme le don, sont dans l'ADN de celui qui donne et de celui qui reçoit. Chaque personne a sa propre manière de donner et de recevoir, mais toutes ont besoin de ces échanges pour alimenter leurs liens et poursuivre la coopération.

Bien que le don soit parfois difficile à comprendre ou à révéler, à extraire de la coopération, il n'en demeure pas moins que son existence demeure inchangée depuis les sociétés archaïques jusque dans les collectifs de travail tels que nous les connaissons aujourd'hui. Autant dans la littérature que dans les expériences des coopérateurs, la coopération a besoin – au même titre que toute autre entreprise – d'engagement, de personnes, de temps, de confiance, pour continuer à développer le « faire ensemble ». **Il y a une voie à suivre, sur laquelle s'accordent l'ensemble des interrogés : l'ouverture à l'autre.** Elle est la voie qui permet de constituer un collectif porteur de valeurs, d'une identité et capable d'œuvrer pour le bien commun, de devenir, comme l'est déjà la coopérative IDEAL, « Un accélérateur quelque part de cette volonté de s'ouvrir aux autres. »²⁰⁸

²⁰⁸ Cf. Annexe 5.

CONCLUSION

APPORTS THEORIQUES ET PRATIQUES

Ces recherches ont eu pour vocation de révéler à quel point le don est porteur de sens et à quel point il est une aide à la compréhension des relations de coopération. Plus largement, la théorie du don a toute sa place dans l'Economie Sociale et Solidaire et permet d'explicitier l'implicite. Le don est l'implicite qui permet à des acteurs coopérants d'engager ou de poursuivre leur relation. **Le don lie les coopérateurs, il maintient la relation et l'aide à progresser, il est le vecteur d'un « écosystème » d'acteurs rassemblés.**

Ces recherches éclairent également sur un autre point : celui de la doctrine sociale de l'Eglise. Elle est porteuse d'un message expérimenté des pratiques de la coopération et les coïncidences qui existent entre sa vision de la coopération et les pratiques des coopératives, se trouvent fortement liées du fait de leurs valeurs propres.

Il existe donc un intérêt indéniable à regarder le fonctionnement des entreprises sociales et solidaires, sous l'angle du don. **Les interactions et les jeux d'acteurs étant riches de l'interconnaissance et des valeurs humaines, éthiques, sociales ; il apparaît que les étudier sous l'angle de la dynamique du don permet de mieux les comprendre.** Ainsi, il devient plus évident de parler de don, plutôt que d'implicite. L'implicite étant ce qui ne peut être révélé, alors que **ce travail a permis, justement, de démontrer que cet implicite est explicitable à la lecture du don.** Don, qui agit dans les relations humaines et qui permet de mieux comprendre les rapprochements entre acteurs, l'engagement au sein d'une coopérative, ainsi que le maintien et la poursuite des relations de coopération.

Etudier la coopération est intéressant pour les sciences de gestion, puisque les entreprises du bien commun sont éprises de don. Elles en sont même tellement éprises, que leurs valeurs et principes se confondent facilement. Il devient difficile, pour certains acteurs, de dégager le don de la coopération. **Ces recherches ont donc un intérêt dans l'affirmation de ces difficultés. Elles révèlent de la même manière, la force de l'engagement et le sens du partage qu'ont les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.**

LIMITES DE CES RECHERCHES ET PERSPECTIVES

J'ai bien conscience du romantisme de ce travail. Evidemment, la coopération n'est pas toute blanche, grise, ou noire.

J'ai cherché à mettre en exergue un implicite qui permet la coopération, à le révéler, le mettre en valeur. Il est positif, puisqu'il permet à des acteurs de travailler ensemble autour d'objectifs communs, de mutualiser et de se rapprocher pour coopérer. Ce travail avait pour but de mettre en valeur la coopération. Mais loin de moi la conviction que coopérer ne peut être qu'épris de bonnes intentions et de valeurs humaines pleines et entières, infatigables, joyeuses et toujours remplies de bonne volonté !

Plusieurs limites sont à mentionner ici, afin que de futures recherches sur le don dans les entreprises du bien commun puissent s'y pencher et les éclairer...

La première limite se résume en ce questionnement : est-ce que l'on coopère aussi facilement avec des acteurs d'un territoire dont nous ne sommes pas originaires qu'avec des acteurs présents sur un territoire duquel nous sommes originaires ? Il semblerait que s'ouvrir aux autres et tisser des liens – en somme, se « constituer un réseau » – soit déjà un travail à part entière, et que cela est d'autant plus difficile lorsque l'on arrive sur un territoire coopératif.

Sur la question de l'inné, il serait intéressant de savoir si l'attachement au territoire,²⁰⁹ n'est pas aussi lié à une envie de coopérer. Faire le lien entre coopération locale et attachement sentimental à un lieu de naissance ou de vie pourrait être intéressant.

Une autre limite dans ces recherches : il n'y a pas eu de don en « geste » identifié, ni d'observation ou rencontre entre acteurs, où ces types d'échanges ont été observés. Cela n'est pas lié à une volonté, il résulte simplement d'une absence d'opportunité sur le temps de ces recherches et sur les informations récoltées, nécessaires à la démonstration souhaitée dans ce travail. Toutefois, les gestes constituent bien des dons, qui sur un autre temps ou dans un autre lieu, pourraient être identifiés et étudiés.

Aussi, ces recherches n'étudient pas l'arrêt d'une relation de coopération, ni des dons « malveillants » et « intéressés ». Ce n'était pas la vocation de ces recherches. Toutefois, étudier ces éventualités dans les fractures des relations de coopération et leur suspension ou arrêt pourraient être pertinents.

Enfin, les relations étudiées sont horizontales (entre coopérateurs-associés, entre coopérateurs, entre pairs), alors qu'elles auraient pu être verticales (entre salariés et dirigeants des structures coopératives).

²⁰⁹ Dans la relation personnelle qu'une personne entretient à son lieu de vie (depuis la naissance...).

Une perspective de travail en lien avec ces recherches : il serait pertinent de lire le don et sa dynamique sous l'angle de la « moralité des actes » selon Saint Thomas d'Aquin pour identifier ce que seraient des dons purs et des dons impurs. Pour cela, il conviendrait de rappeler tout d'abord que le don est partout et qu'il est tout naturellement dans les actes de chacun. Ensuite, de considérer que puisque son caractère pur ou impur dépend des intentions de celui qui donne, il suffirait de connaître les objectifs du don pour le caractériser. Alors, nous pourrions peut-être déceler ce qu'est un don pur, et ce qu'est un don impur (mauvais pour quelqu'un, mauvais pour la société, et cetera) grâce à des exemples de faits, paroles, actes ou gestes sélectionnés pour être étudiés. Finalement, les interpréter grâce aux intentions de celui qui donne.

RECOMMANDATIONS

Quels sont les enjeux et les freins à l'interrelation en coopération ?

On remarque dans les entretiens réalisés et leur analyse, que les individus d'influence cristallisent des opinions, des postures, ou encore des préjugés à leur rencontre. Pour éviter qu'un collectif se rassemble autour d'une personne plutôt qu'autour d'idées et d'objectifs communs, l'enjeu serait de favoriser l'appropriation à un projet commun. Ainsi, les acteurs ne se rassembleraient pas autour d'un individu légitimé par sa posture, ses relations, et cetera, mais plutôt dans un collectif unifié. Se rassembler autour d'une seule personne, même sans en avoir pleinement conscience aura tendance à fragiliser le commun constitué.

On peut rapprocher cet enjeu de celui de la gouvernance, capable de fragiliser elle aussi un collectif si sa gestion est défaillante. En coopérative, il est important que la gouvernance partagée soit vraisemblable, et ne soit pas seulement une illusion. Il faut que le collectif soit gouverné de manière partagée avec l'ensemble des acteurs qui le compose, plutôt que par un individu charismatique qui convainc un ensemble. C'est grâce aux objectifs communs et à l'implication de l'ensemble des acteurs à « niveau égal » que le groupe peut s'élever au-delà de la présence d'un individu qui les représente ou qui les rapproche. Il est important que le groupe repose sur lui-même – et donc sur un ensemble de personnes ou d'acteurs – pour éviter toute instabilité.

La révélation du don en coopération, que permet-elle ?

Les échanges qui se font entre les parties constituent l'implicite à révéler. Il permet de prendre conscience de ce qui permet de construire et de conserver une relation de coopération.

Révéler le don dans la coopération le met en valeur. Il révèle aussi à quel point la relation créée et ce qui lui permet d'exister – dont l'interconnaissance et la confiance – sont des enjeux décisifs et primordiaux pour qu'une coopération soit pérenne.

Comment penser le modèle économique d'un tiers-lieu pour que soient évidentes les dynamiques de don entre acteurs ?

Dans toutes les futures coopérations qui pourront émerger au sein de la coopérative IDEAL, prendre conscience que les liens sont le vecteur premier de toute coopération permettra d'orienter les réunions de sorte que, les associations invitées à constituer un collectif autour d'un tiers-lieu, puissent apprendre à se connaître, se rencontrer et s'apprécier. Ces sentiments et affects sont importants pour qu'elles puissent travailler ensemble autour des valeurs et des thématiques du PTCE NOLA.

Le travail collectif qui a besoin du don pour exister sera d'autant plus sensibilisé aux bonnes pratiques si on informe les coopérateurs de l'importance des échanges et de leur valeur dans leurs liens. On peut aisément imaginer que si les coopérateurs qui intègrent la coopérative savaient que la coopération requiert un certain abandon au collectif, ils auraient un tout autre comportement et coopéreraient tous véritablement, en sachant ce qui se joue entre eux. Malgré tout, il en résulterait des freins : pour certains coopérer est naturel et dans la pratique il vaut mieux que cela le reste, sinon la coopération est calculée et n'existe plus. Il ne faut pas exiger de l'autre le don, sinon il n'aurait plus aucun sens. Le don est inconditionnel pour être véritable. Mais le nommer n'est pas l'instrumentaliser, et découvrir l'implicite n'empêche pas celui ou celle qui donne, de continuer à donner sans penser à une quelconque finalité.

Du moins aucune finalité autre que celle de la relation, du lien, de l'humain : « *le goût de l'autre.* »²¹⁰

²¹⁰ Selon Elena Lasida dans son livre intitulé *Le goût de l'autre* paru en 2011, le « *goût de l'autre* » se trouve au-delà de la finalité matérielle que peut avoir l'économie. Le goût de l'autre est « suscité » et « révélé » par l'économie : c'est la finalité relationnelle de l'économie, qui est un lieu où « *se construit la société* » et un « *facteur de médiation sociale* », « *source de richesse relationnelle* ».

Résumé

Ce travail de mémoire a consisté à révéler la place que joue la dynamique de don dans les relations de coopération, en s'appuyant sur des acteurs d'un même territoire, et d'un même collectif. Il vise à mettre en exergue l'implicite qui permet à des personnes de se rapprocher, puis de s'engager pour enfin participer pleinement au « faire ensemble » dans une démarche coopérative.

Le don s'inscrit dans les démarches de coopération entre acteurs, comme il s'inscrit dans n'importe quelle relation unissant deux ou plusieurs parties. Il joue un rôle évident dans la construction des liens qui les unissent. Il permet entre autres, l'affiliation des membres à un collectif de transmettre ensemble et de porter des valeurs, il permet la confiance, ainsi que la pérennité de l'entreprise...

Resume

This dissertation consisted in revealing the role played by the dynamics of giving in cooperative relationships, based on actors from the same territory and the same group. It aims to highlight the implicit nature of the relationship that allows people to come together, then to commit themselves and finally to participate fully in the "doing together" in a cooperative approach.

The gift is part of the cooperation process between actors, just as it is part of any relationship between two or more parties. It plays an obvious role in the construction of the links that unite them. Among other things, it allows members to be affiliated to a collective, to pass on values together, to build trust and to ensure the sustainability of the enterprise...

BIBLIOGRAPHIE

Le don

Alter, N. (2010). Donner et prendre: La coopération en entreprise. La Découverte. <https://doi-org.icp.idm.oclc.org/10.3917/dec.alter.2010.01>

Alter, N. (2012, 10 décembre). *L'utilité de la théorie du don*. [openedition.org](https://journals.openedition.org/nrt/311). Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://journals.openedition.org/nrt/311>

Caillé, A. (2000). Anthropologie du don : Le Tiers paradigme (Sociologie économique). DDB.

Dumond, J.-P. (2007). Le don est-il une notion de gestion ? *Gérer et Comprendre*, 63-72.

Caillé, A., Grésy, J.-E. (2014). La révolution du don. SEUIL.

Godbout, Jacques T., Caillé, A. (2007). L'esprit du don. La Découverte. <https://doi-org.icp.idm.oclc.org/10.3917/dec.caill.2007.03>

Grévin, A. (2019). *Le soutien des dynamiques de don dans les organisations* (Mémoire HDR). Université de Nantes.

Grévin, A. (2011, décembre). *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don* (Thèse). Université de Nantes. Chapitre 3 et 8

Grévin, A., Masclef, O., & Gomez, P. (2018). *L'entreprise, une affaire de don : Ce que révèlent les sens de gestion (GRACE) (French Edition)*. Nouvelle Cité.

Ide, P., de Peyrelongue, B., Grévin, A., & Moneyron, J.-D. (2021). *Recevoir pour donner : relancer la dynamique du don au travail*. NOUVELLE CITE.

Mauss, M. (1924). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*.

Masclef, O. (2018). *Penser le don avec Marcel Mauss (Penser avec)*. Nouvelle Cité.

Zamagni, S. (2010). Gratuité et action économique. *Revue du MAUSS*, 35, 381-388. <https://doi-org.icp.idm.oclc.org/10.3917/rdm.035.0381>

La coopération

Alliance Coopérative Internationale. (1995). Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale. https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/principes_aci_1995_2.pdf

Alliance Coopérative Internationale. (2015). *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*.

Audebrand, L. K., Michaud, M., Lachapelle, K. (2017). Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 163–189. <https://doi.org/10.7202/1042664ar>

Borzaga, C. (2014). La coopération sociale en Italie. *Revue Internationale de l'économie sociale*, 258, 47-54.

Institut des Territoires Coopératifs. (s. d.). *Bilan du projet MCDR*. Institut des Territoires Coopératifs. Instercoop.fr. Consulté le 20 avril 2022, à l'adresse https://instercoop.fr/portfolio-item/bilan-mcdr/?utm_source=sendinblue&utm_campaign=Bilan%20MCDR&utm_medium=email#Dire_s_dacteur_De_la_cooperation-reflexe_a_la_cooperation_consciente

Institut des Territoires Coopératifs. (2022). Bilan du projet MCDR. <https://instercoop.fr/wp-content/uploads/2022/04/Gouv-Coop-N%C2%B09-Bilan.pdf>

Institut des Territoires Coopératifs. (2021). *Faire de la coopération une source de développement*. <https://instercoop.fr/wp-content/uploads/2021/11/Livret-Methode-Web.pdf>

Pape François. Message-vidéo pour le IIIe Festival de la doctrine sociale de l'Église [Vérone, 21–24 novembre] (2013, 21 novembre). vatican.va. Consulté le 30 mai 2022, à l'adresse https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2013/documents/papa-francesco_20131121_videomessaggio-festival-dottrina-sociale.html

Pezzini, E. (2008). Les coopératives sociales italiennes : contexte et caractéristiques. *L'Action Nationale*, 92-110.

Institut des Territoires Coopératifs. (2016, 9 février). Présentation de l'Observatoire de l'Implicite. Instercoop.fr. Consulté le 9 mai 2022, à l'adresse <https://instercoop.fr/presentation-de-lobservatoire-de-limplicite/>

Religion, entreprise et économie

Itçaina, X. (2019). *Médiations catholiques en Europe du Sud. Les politiques invisibles du religieux*. Presses universitaires de Rennes.

La-Croix.com. (2019, 28 mars). Le pape François fait l'éloge des coopératives sociales, "basées sur les relations et non sur le profit". *Documentation catholique - La Croix*. Consulté le 7 avril 2022, à l'adresse <https://doc-catho.la-croix.com/Urbi-et-Orbi/Documentation-catholique/Actes-du-pape/Le-pape-Francois-fait-leloge-cooperatives-sociales-basees-relations-non-profit-2019-03-28-1201011969>

Pezzini, E. (2017). Le christianisme social et le projet coopératif. *Revue En Question Sens et Engagement*, 40-47.

Pezzini, E. (2019). *Projet coopératif et christianisme social (Sciences politiques)*. Presses de l'Université Saint-Louis.

Gamet, L. (2018, 8 avril). *L'Église et les débats actuels autour de l'entreprise*. Les Echos. Consulté le 2 janvier 2022, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/leglise-et-les-debats-actuels-autour-de-lentreprise-131207>

Zamagni, S. (2018). Le bien commun dans le discours économique actuel. *Transversalités*, 144, 7-33. <https://doi.org/10.3917/trans.144.0007>

Textes du Vatican / Doctrine sociale de l'Église

Benoît XVI, (2009). Encyclique *Caritas in veritate*.

Benoît XVI, (2005). Encyclique *Deus Caritas Est*.

Pape François. (2013, 21 novembre). *Message-vidéo pour le IIIe Festival de la doctrine sociale de l'Église [Vérone, 21–24 novembre] (21 novembre 2013) | François*. vatican.va. Consulté le 4 juillet 2022, à l'adresse https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2013/documents/papa-francesco_20131121_videomessaggio-festival-dottrina-sociale.html

Pape François. (2019, 16 mars). Aux membres de la Confédération des coopératives italiennes (16 mars 2019) | François. vatican.va.

https://www.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2019/march/documents/papa-francesco_20190316_confederazione-cooperative.html

Jean-Paul II, (1991). Encyclique *Centesimus annus* dans (2018). *L'Église et le bien commun : Les trois encycliques fondatrices de la doctrine sociale de l'Église*. TEQUI.

Léon XIII, (1891). Encyclique *Rerum Novarum* dans (2018). *L'Église et le bien commun : Les trois encycliques fondatrices de la doctrine sociale de l'Église*. TEQUI.

Pie XI, (1931). Encyclique *Quadragesimo anno* dans (2018). *L'Église et le bien commun : Les trois encycliques fondatrices de la doctrine sociale de l'Église*. TEQUI.

Sources non-classées

Bouré, M. (2018, 3 septembre). Les communs : le modèle de « l'après » capitalisme libéral. [Blog personnel]. Consulté le 2 janvier 2022, à l'adresse <https://medium.com/@myriamboure/les-communs-le-mod%C3%A8le-de-lapr%C3%A8s-capitalisme-lib%C3%A9ral-e05f7604de27>

CHANTIER Ecole Pays de la Loire – Réseau des entreprises sociales apprenantes. (2022, 29 avril). region.chantierecole.org. Consulté le 1 juin 2022, à l'adresse <http://regions.chantierecole.org/pdl/>

Focolari, M. D. (2007). *Économie de communion : Des entreprises osent le partage (Vie des hommes) (French Edition)*. Nouvelle Cité.

ANNEXES

ANNEXE 1

Entretien avec Monsieur Thierry THOMAS, directeur-adjoint de l'association Skol Ar Mor - 30 mars 2022. Locaux de Skol Ar Mor, 28 route du Bois Joalland, 44600, Saint-Nazaire, de 11h15 à 12h04.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – SKOL AR MOR.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim Skol Ar Mor	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	<p>« Jean-Marc nous a beaucoup soutenu(e)s dans l'élaboration du projet »</p> <p>« Il nous a accompagné(e)s »</p> <p>« Le soutien ça a été dans la formalisation du projet, dans la rédaction du projet, dans la construction du projet »</p> <p>« Donc, du coup, Jean-Marc fait partie de ce réseau-là. Il fait partie de ce collectif, de cette commission, donc il a pu, lui, appuyer notre proposition, notre projet qui prend position auprès de la commission »</p> <p>« J'ai des convictions qui m'animent voilà, qui m'appellent à faire mon travail au service des autres »</p> <p>« Je pense qu'à partir du moment où on travaille dans mon secteur d'activité : l'insertion, ça va toujours de toute façon au-delà, je dirais, du travail. Du cadre de travail. C'est forcément une implication, une mobilisation qui va au-delà »</p>	<p>Don de temps</p> <p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Soutien</p> <p>Accompagnement</p> <p>Don de soi</p> <p>Ecoute</p>	<p>Rechercher un réseau et un collectif avec des valeurs à partager</p>
RECEVOIR			
REDONNER	<p>« Cette notion de solidarité, comment est-ce qu'elle se traduirait alors... Par tout ce que je disais tout à l'heure : la participation, la collaboration, le partage, voilà. Ben ouais je ne sais pas comment... »</p> <p>« Le partage de conviction, le partage de connaissances, le partage de moyens. »</p> <p>À la question « comment (il pourrait) contribuer à cette coopération » :</p> <p>« À part donner du temps, je dirais de la disponibilité, échanger sur son expérience, sur ses idées, sur ses envies, sur ses motivations, sur tout ce qui nous anime, tout ce qui nous mobilise... Après concrètement, je</p>	<p>Solidarité</p> <p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Don de temps</p> <p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Ecoute</p>	

	<p>pense que le concret il se coconstruirait en fonction des besoins mutuels »</p> <p>« Concrètement à part du temps de la disponibilité, de l'écoute, et du partage pour ensuite pouvoir concrètement, pas moi mais Skol, apporter quelque chose voilà »</p>		
RELATION ET LIEN	« Oui on se connaît depuis très longtemps avec Jean-Marc »	Réseau	Interconnaissance à l'origine de la relation. Mise en relation pour un réseau
RISQUE	« Le seul risque pourrait être effectivement d'adhérer à quelque chose qui ne correspondrait pas à nos valeurs, à nos convictions »		Se reconnaître dans des valeurs et buts communs
COOPERATION	<p>« Partage, mutualisation, collaboration, participation, solidarité »</p> <p>« Après qu'est-ce qui pourrait nous amener à nous rapprocher un peu plus de la coopérative IDEAL, et bien c'est tout simplement cette notion comme son nom l'indique de coopération »</p> <p>« Je crois qu'on travaille mieux ensemble »</p> <p>« C'est la possibilité à la fois de pouvoir mutualiser, justement, des moyens, mais aussi de renforcer ces moyens, et puis d'être dans une intention de collectif, de partage, d'échanges, de développement ».</p> <p>« Ça fait partie de son travail : de pouvoir rencontrer, accompagner, soutenir, avoir un intérêt à apporter son soutien... Voilà. Au projet ou à d'autres acteurs. »</p> <p>« Moi j'ai toujours cherché dans la conception, dans l'élaboration de projets, de ne pas forcément être opérateur, mais d'être coopérateur. C'est-à-dire pouvoir construire avec l'ensemble des partenaires en amont le projet. ».</p> <p>« <i>Qu'est-ce que vous entendez par « collaboration » ?</i> « Partenariat ».</p> <p>« Forcément il y a cette dimension-là dans l'engagement (...) je pense que ça implique du temps »</p> <p>« On se rend compte qu'on utilise des mots animés par des valeurs, mais les concrétiser... C'est « qu'est-ce que l'on met derrière tout ça ? » »</p> <p>« On agit au quotidien avec des convictions et après voilà. On est un élément, on est un acteur, tout ça et voilà après quand je dis « le temps », « la</p>	<p>Solidarité</p> <p>Don de temps</p>	<p>Des termes qui incluent deux personnes minimum. Mais difficulté à parler et décrire la solidarité</p> <p>Se soutenir en cas de besoin</p> <p>Pas de considération du don en tant que tel</p> <p>Parce que l'on travaille mieux ensemble que seul</p>

	disponibilité », ce sont des choses effectivement... Aujourd'hui, c'est ce qui manque »		Entraide par la mutualisation
BENEFICES	« C'est vraiment un renforcement des moyens et puis trouver des complémentarités, des mutualisations » « C'est pouvoir aussi faire partie d'un réseau, donc d'avoir peut être plus de poids dans une dimension plus politique pour pouvoir développer et renforcer des orientations, des choix » « Des objectifs, en tout cas, qui sont partagés »		Coopérer pour le réseau / le lien
INTERETS	« On a besoin de pouvoir créer, développer des contacts, de pouvoir développer des moyens, qu'on n'a pas forcément tous. » « Pas dans la volonté de se développer pour une question de dimension, ou sur un plan pas forcément quantitatif, mais sur un plan qualitatif »		
ATTENTES	« S'inscrire dans cette dimensions de coopération »		Se reconnaître dans des valeurs
DETTE			
ENGAGEMENT	«Le contrat, des temps de travail, et cetera... Et puis c'est venu dégrader un petit peu cette notion de militantisme. J'ai l'impression qu'aujourd'hui, on bascule, on revient vers cette dimension-là. C'est vrai que ce sont des choses que l'on fait quand on est militant. Dans quel sens poser la question, on le fait parce qu'on sent qu'on a envie et qu'on a besoin, et comment... »		S'engager pour des valeurs, pour participer à un but commun

II. RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « Je vous laisse vous présenter, s'il vous plaît. »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Thierry Thomas, donc moi, je suis directeur-adjoint de Skol Ar Mor. Skol Ar Mor, association loi 1901. L'objectif de Skol Ar Mor c'est la préservation et la transmission du patrimoine maritime traditionnel à travers différents axes d'activités : la formation professionnelle qualifiante, en proposant deux niveaux de formations professionnelles. L'insertion professionnelle, donc un atelier-chantier d'insertion, recyclerie nautique. Une plateforme « diagnostic emploi ». Et un dernier axe qui est en cours de développement : la proposition d'activités culturelles et de loisirs pour un public très large, familial, enfants, voilà. Donc l'accès à des activités liées à la culture maritime. Ça peut être du chant de marin, ça peut être du matelotage, ça peut être évidemment de la construction en bois : « Je fabrique mon canoë », « je fabrique mon kayak », « je fabrique mon modèle réduit de bateau »... Voilà, une offre d'activités de loisirs liées aux traditions. Skol Ar Mor existe depuis dix ans maintenant, et en 2011-2012, on s'est développé d'abord sur le champ de la formation professionnelle, donc depuis dix ans avec une proposition d'un titre professionnel de niveau IV, qui va du brevet professionnel de charpente-marine à la proposition d'un CAP charpentier. Voilà, depuis une dizaine d'années et le développement de l' « axe insertion » depuis un an et demi maintenant. Donc c'est tout nouveau sur le territoire à travers notamment le conventionnement « atelier-chantier d'insertion », la recyclerie-boutique avec la récupération de bateaux en bois, la restauration, si c'est restaurable. Et si

ce n'est pas restaurable : déconstruction et transformation, la récupération de tout ce qu'on peut récupérer sur le bateau, la revente en l'état du matériel. Tout objet qu'on peut trouver sur le bateau ou de la fabrication à partir de la coque, ou à partir des éléments du bateau. Les matériaux récupérés deviennent d'autres objets mobiliers, notamment des objets de décoration. Voilà, laisser libre cours à l'imagination et à la créativité. Donc c'est ce qui est bien aussi sur ce support-là ».

Marie – « Très bien, merci beaucoup. Donc peut-être, d'abord, revenir sur le contexte : j'ai appris que vous étiez en contact avec Jean-Marc, et que c'était éventuellement pour coopérer. Je ne suis pas au fait de tout, mais ce qui m'intéresse, c'est qu'il y a une première démarche qui a été faite vers la coopérative. C'est ça qui m'intéresse beaucoup et donc pour cette raison je vous demande : quelles sont toutes les raisons qui vous motiveraient à intégrer la coopérative IDEAL ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Très large question. Effectivement, oui on se connaît depuis très longtemps avec Jean-Marc donc quand on a développé ce projet en fait, le projet de la recyclerie d'insertion par l'activité économique, je me suis moi, naturellement rapproché de Jean-Marc, de par ses fonctions, son expérience dans le domaine de l'IAE, de l'insertion par l'activité économique. On a été partenaires pendant quelques années avec Jean-Marc sur une autre étape de mon parcours professionnel. J'étais dans la formation professionnelle, l'insertion professionnelle, l'orientation professionnelle des personnes en situation de handicap. Donc on travaillait déjà beaucoup ensemble avec Jean-Marc sur de l'accueil de stagiaires, de personnes qui avaient besoin de redéfinir un projet d'orientation professionnelle. Et du coup voilà, on travaille ensemble depuis longtemps en tout cas, donc naturellement quand ce projet d'insertion s'est développé avec Skol, on s'est forcément rencontrés, rapprochés, on a échangé, et Jean-Marc nous a beaucoup soutenus dans l'élaboration du projet. Et dans le soutien qu'il a apporté au projet auprès des partenaires, qui conventionnent à la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Enfin ça ne s'appelle plus comme ça maintenant c'est la DREETS (Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), voilà. Il a soutenu le projet en tout cas, il nous a accompagnés un petit peu dans l'élaboration et la mise en place du projet de recyclerie. Donc, je connais Accès-Réagis, depuis longtemps, je connais aussi la coopérative IDEAL. Après qu'est ce qui pourrait nous amener à nous rapprocher un peu plus de la coopérative IDEAL, bah c'est tout simplement cette notion comme son nom l'indique de coopération et de mutualisation des choses. Enfin je crois qu'on travaille mieux ensemble. Enfin, on travaille dans un secteur, dans un domaine où on ne peut pas fonctionner, où on ne peut pas travailler tout seul. De travailler avec des partenaires, avec des collaborations avec eux, et enfin on a besoin de pouvoir créer, développer des contacts, de pouvoir développer des moyens, qu'on n'a pas forcément tous. Donc se rapprocher comme ça de collectifs, voilà, des coopératives, c'est la possibilité à la fois de pouvoir mutualiser, justement, des moyens, mais aussi de renforcer du coup ces moyens, et puis d'être dans une intention de collectif, de partage, d'échanges, de développement. Donc ouais voilà, de partages, d'échanges. Donc le développement, n'être pas dans la volonté de se développer pour une question de dimension, ou sur un plan pas forcément quantitatif mais sur un plan qualitatif pour pouvoir atteindre tout simplement les objectifs qu'on s'est fixés. C'est vraiment un renforcement des moyens et puis trouver des complémentarités, des mutualisations ».

Marie – « Vous me disiez que Jean-Marc vous avait soutenu. Par soutien vous entendez quoi ? Qu'est-ce qui s'est passé exactement ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Qu'est ce qui s'est passé... Alors déjà, le soutien ça a été dans la formalisation du projet, dans la rédaction du projet, dans la construction du projet... Puisque avant d'avoir le conventionnement « atelier-chantier d'insertion », bah il faut proposer le projet. Et chaque projet de structure d'insertion par l'activité économique nouvelle est soumis à une commission. Dans cette commission, il y a effectivement des institutionnels, qui viennent conventionner : l'ensemble des partenaires et des acteurs de l'insertion par l'activité économique, ça va être des représentants de structures existantes de l'insertion par l'activité économique, atelier-chantier d'insertion, associations intermédiaires... Voilà, des acteurs de l'emploi de l'insertion, de la formation professionnelle, des institutionnels, et cetera... Donc du coup Jean-Marc fait partie de ce réseau-là. Il fait partie de ce

collectif, de cette commission, donc il a pu, lui, appuyer notre proposition, notre projet qui prend position auprès de la commission ».

Marie – « Et cela, c'était sur son temps de travail ? C'était un partenariat qui était construit ou pas du tout ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « C'était, oui, c'était sur son temps de travail. Dans la mesure où Jean-Marc, je l'avais aussi sollicité par rapport au réseau CHANTIER école, duquel il fait partie, auquel il appartient. Et, hum, oui, voilà, oui, c'était sur son temps. Je pense, que ça fait partie aussi de ses missions. Ça fait partie aussi de son travail : de pouvoir rencontrer, accompagner, soutenir, avoir un intérêt à apporter son soutien... Voilà. Au projet ou à d'autres acteurs. Je ne sais pas si ça répond à la question ».

Marie – Si, merci. Deuxième question : jusqu'à aujourd'hui, quelles ont été les étapes du rapprochement et puis les rencontres qui ont été effectuées, en vue d'une coopération ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Encore une fois, c'est tout nouveau. Même si comme je le disais on se connaît depuis longtemps en fait, à la fois au premier rapprochement entre guillemets, vers non pas une adhésion à la coopérative, mais voilà on est dans l'étape de réflexion et puis pas encore suffisamment avancé... Skol Ar Mor, je disais a été créé il y a dix ans, 10-11 ans à peu près. Ça fait un an et demi qu'on est dans cette phase de développement. Il y a un an et demi, Skol Ar Mor, c'était une petite structure. C'était trois salariés, aujourd'hui en un an et demi c'est devenu une association plus importante. C'est dix-sept salariés avec des salariés en contrat d'insertion, donc ce développement aussi de l'activité, ce développement de la structure nous a amenés à réfléchir aussi à la nécessité de pouvoir nous développer aussi dans la structuration professionnelle, dans la gestion et l'organisation des ressources humaines. On passe de trois à dix-sept, donc il y a beaucoup de beaucoup de choses à construire, beaucoup de choses où on s'est posés la question sur la structuration juridique : « est-ce qu'on reste sur une dimension associative ? », « est-ce que Skol Ar Mor association doit porter l'ensemble de l'activité ? », ou « est-ce que toute cette dimension nouvelle d'insertion on la fait porter par une autre structure juridique ? »... Il y a plein de questions qui se posent. Ça veut dire des moyens à développer. Donc « comment est-ce qu'on va chercher ces moyens-là ? », « est-ce qu'on va les chercher en s'associant, en mutualisant, en allant chercher les partenaires ? », « est-ce qu'on développe nous-mêmes nos propres moyens ? », ou « est-ce qu'on envisage plutôt ce principe de mutualisation ? ». Enfin voilà, on est encore dans cette phase de questionnement-là. Donc par rapport à ma relation, à notre relation avec Jean-Marc et avec la coopérative IDEAL, ça fait partie des propositions en fait... Et « où est-ce qu'on va ? », « est-ce qu'on part faire de la SCOP ? ». On est vraiment dans le questionnement, et le Conseil d'Administration de Skol Ar Mor s'est fixé cette année pour objectif, justement, d'aller chercher des réponses à toutes ces questions-là. Clairement c'était de la formation en charpente-marine, l'identité de Skol Ar Mor. Aujourd'hui c'est celle-là, sauf que l'activité s'est développée. Aujourd'hui Skol Ar Mor, c'est aussi de l'insertion professionnelle. Du coup c'est aussi une identité de Skol Ar Mor qui change, une représentation qui change. Ça nous amène à nous poser toutes ces questions-là : « est-ce qu'on accompagne Skol Ar Mor dans cette transformation-là ? » ou « est-ce qu'on préserve une identité, une dimension : « Skol Ar Mor », école de la mer en Breton ? ». Donc « école-formation », donc « est-ce qu'on laisse à Skol Ar Mor, la dimension de la formation et cette identité-là ? »... Et du coup on développe à côté, en parallèle, une autre structure dont on a déjà un nom qui est « Ty Ar Mor », maison de la mer, qui pourrait porter les autres activités... On est dans toutes ces questions-là. Et du coup, Jean-Marc, en tant que partenaire, et puis connaissance – on échange souvent – nous a fait cette proposition-là : « ça pourrait être intéressant de rentrer dans la coopérative IDEAL et de pouvoir bénéficier, des services, des moyens, qui sont proposés par la coopérative ». C'est une des options, c'est pas forcément une chose qui en exclut une autre. Mais en tout cas, aujourd'hui on est dans la réflexion ».

Marie – « D'accord, donc si vous aviez intégré la coopérative, auriez-vous aujourd'hui des attentes particulières ? Ou bien quelles seraient vos attentes, si cela devait se faire ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Alors les attentes, en fait, je dirais que les principales qu'on pourrait avoir aujourd'hui, elles seraient de pouvoir s'inscrire dans cette dimension de coopération. Vraiment moi, j'ai toujours défendu cette notion-là. En général, quand on élabore un projet, on va construire son projet, on va chercher des partenaires pour le réaliser, pour le mettre en œuvre sans problème. On est opérateur, et on va chercher des partenaires. Moi j'ai toujours cherché dans la conception, dans l'élaboration de projets, de ne pas forcément être opérateur, mais d'être coopérateur. C'est à dire pouvoir construire avec l'ensemble des partenaires en amont le projet. Et du coup les collaborations, les partenariats se font naturellement. Plutôt que de construire le projet fixer ses objectifs, ses moyens, et parmi les moyens d'aller chercher des partenaires. Voilà, donc cette notion de coopération ce serait la première des choses que j'irais chercher. Mais je n'ai pas forcément de réponse à apporter en termes de moyens précis. Pour aller chercher le soutien administratif, du soutien en ingénierie, ou des choses comme ça, oui, ça fait partie des besoins qu'on pourrait avoir. On va chercher là une assistante administrative, et cetera... « Qu'est-ce que l'on fait ? ». « Est-ce qu'on recrute nous ou est-ce qu'on fait appel à un principe de mutualisation ? ». Voilà, on a des besoins : « quelles réponses on va trouver ? ».

Marie – « Donc autre question, qu'est-ce que la coopération pourrait vous apporter ? Mis à part toutes les dimensions de mutualisation, de formation... Mis à part tout ça, qu'est-ce qu'elle peut vous apporter d'autre, cette coopération ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor- « On pourrait aussi en termes de représentation, de dimension, voilà, de faire partie d'une coopérative, faire partie d'un collectif... C'est aussi être, peut-être, plus facilement entendu, d'être plus facilement reconnu... Non pas forcément, chacun l'est dans son activité en fonction de ce qu'il propose. Mais c'est pouvoir aussi faire partie d'un réseau, donc d'avoir peut-être plus de poids dans une dimension plus politique pour pouvoir développer et renforcer des orientations, des choix oui, en matière d'insertion. Des objectifs en tout cas qui sont partagés. Peut-être faire valoir aussi cette dimension-là ».

Marie – « OK ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Les notions d'Economie Sociale et Solidaire, de solidarité... ».

Marie – « OK, et donc cette solidarité elle se traduirait comment, par exemple ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – (Réflexion) « Comment elle se traduirait ? Très bonne question... Très bonne question... Je n'aurais peut-être pas dû mettre le doigt sur cette notion-là ! ».

Marie – Rire.

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Cette notion de solidarité, comment est-ce qu'elle se traduirait alors... Par tout ce que je disais tout à l'heure : la participation, la collaboration, le partage, voilà. Et bien ouais, je ne sais pas comment... ».

Marie – « Le partage de quoi ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Et bien le partage de convictions, le partage de connaissances, le partage de moyens. Ouais ».

Marie – « D'accord. OK. Et est-ce qu'il y aurait des risques pour vous, à cette coopération ? Pour vous-même ou pour la structure ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Des risques non, non, non, je ne vois pas quels risques... C'est une démarche volontaire oui, une démarche partagée, donc je ne vois pas ce que ça peut être parfois le risque. Quel risque il pourrait y avoir... Si ce n'est au niveau de la représentation qu'on peut avoir aujourd'hui de Skol Ar Mor, puisque Skol Ar Mor, c'est Skol Ar Mor, c'est son image, c'est tout ce qu'on développe. C'est tout ce que j'allais dire, voilà, à partir du moment où on appartient à un autre collectif et bien on y met aussi notre image... Enfin le seul risque pourrait être effectivement d'adhérer à quelque

chose qui ne correspondrait pas à nos valeurs, à nos convictions, enfin le seul risque, il pourrait éventuellement être là...

Marie – « *Mmm, disons, un peu dans une perte d'identité ?* »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Oui, peut-être, diluée éventuellement. Peut-être un petit peu, mais bon, comme ça non, je ne vois pas... ».

Marie – « *Donc vous ne voyez pas ce que ça vous demanderait d'entrer en coopération puisqu'il n'y a pas de risques, a priori* ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Non ».

Marie – « *OK, très bien. Et si vous deviez me dire ce qu'est la coopération en cinq mots ? Vous avez le droit à cinq mots* ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « J'ai le droit à cinq mots. Alors, partage. Bon ils ne seront pas forcément dans l'ordre. (Réflexion). Partage, mutualisation, ce sont des mots « bateaux » tout ça. Cinq mots ! ».

Marie – (Rire). *Si vous ne les avez pas, ce n'est pas grave* ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Collaboration, participation, solidarité, encore une fois, dans le sens de soutien mutuel. Je suis peut-être à cinq, là ?

Marie – « *Oui, oui, c'est bon, c'est bon. Est-ce que vous avez des exemples pour traduire ces mots ou pas du tout ? Des exemples, vous m'en avez donnés pour « partage » en me disant qu'ils pouvaient être des connaissances, des moyens... Est-ce que pour les autres vous auriez des exemples ? Pour la mutualisation ça a été dit aussi, mais pour la collaboration : qu'est-ce que vous entendez par « collaboration » ?*

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Partenariat ».

Marie – « *Pour monter des projets communs, par exemple ?* ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Oui, par exemple, ouais. Des projets communs ou... Ou non. A partir du moment où on va chercher des partenaires, oui, forcément, le projet devient commun. Ouais ».

Marie – « *Et est-ce que vous pensez qu'il y a des engagements qui résultent de la coopération ? C'est-à-dire, est-ce que si vous entriez en coopération, vous vous sentiriez engagé pour quelque chose, ou à faire quelque chose ? Pour la coopérative, par exemple, en retour* ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Forcément il y a aussi cette dimension-là dans l'engagement. Dans l'inscription aussi, si on devait adhérer à une coopérative ou à un mouvement. C'est forcément pour y participer activement, pour participer à la vie aussi de cette entité-là, au sein de laquelle on fait partie. Si c'est simplement un bulletin d'adhésion, forcément je pense que ça implique du temps, et puis de pouvoir être acteur aussi dans la vie de la coopérative... Et alors je ne sais pas après, comment concrètement ça se passe, mais voilà, participer aux instances d'échange, de réflexion, voilà tout ce qui régit la vie d'une coopérative, que je ne connais pas bien aujourd'hui. Effectivement si demain on devait y être, ce serait de pouvoir participer, oui ».

Marie – « *Et cela ça peut aller au-delà du travail ou pas ?* »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « « Au-delà du travail » ? Qu'est-ce que vous entendez par « au-delà du travail » ? ».

Marie - « *Au-delà du temps consacré au travail. Lorsque vous parlez du temps que l'on donne...* »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Je pense qu'à partir du moment où on travaille dans mon secteur d'activité : l'insertion, ça va toujours de toute façon au-delà, je dirais, du travail. Du cadre de travail. C'est forcément une implication, une mobilisation qui va au-delà. Ouais, je pense. En se fixant des limites ».

(Interruption extérieure).

Il y a le côté engagement. Moi je n'ai pas forcément ce côté. J'ai un engagement personnel mais je n'ai pas ce côté militant. J'ai des convictions qui m'animent, qui m'appellent à faire mon travail au service des autres. On va dire ça comme ça, mais sans façon d'abnégation. Mais forcément en tout cas, je pense que ça amène à aller au-delà. Je pense ouais.

Marie - « OK, et cet engagement personnel au service des autres vous pensez que c'est quelque chose qui s'inscrit dans la coopération ? Ou c'est quelque chose qui vous, vous est propre, et vous le ressentez comme ça ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Alors ouais, cet engagement au service des autres... (réflexion). En même temps, en le disant je me dis que non, ça n'implique pas forcément la notion de coopération. On peut très bien agir au service des autres tout seul, dans son coin, et apporter sa pierre et puis faire. Mais encore une fois, ça rejoint la discussion qu'on avait au début : qu'est-ce qui va motiver le choix de concrétiser son projet de créer plutôt une association, ou plutôt une société. Il y a cette dimension aussi de... J'allais dire de partage, mais cette dimension un peu démocratique aussi. C'est à dire de fonctionner. Cette notion de participation collective. Oui. Je ne sais plus qu'elle était la question... ».

Marie – « C'était au sujet du service des autres, et éventuellement du temps, et du temps de travail... ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Ouais, ouais, ouais, quand on travaille dans ce domaine-là, on ramène forcément du travail à la maison, entre guillemets. Ça dépasse, forcément le cadre professionnel ».

Marie – « D'accord. Et est-ce que vous pensez qu'il existe une culture coopérative ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Voilà, très bonne question. Sûrement. Sûrement. Si demain on a... Oui voilà, sûrement. Si demain c'est... Comment je pourrais l'identifier, la traduire, je ne sais pas trop. Mais sûrement, j'imagine oui ».

Marie – « Et ma dernière question c'est comment souhaiteriez-vous contribuer à cette coopération ? Avec des choses très concrètes si vous pouvez. C'est juste de l'imagination ! ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Oh, difficile comme question ! »

Marie – « Ah oui c'est fait pour ! Non je rigole. (Rire). Par exemple, vous m'avez parlé du temps tout à l'heure. C'est très concret le temps qu'on va passer à faire certaines choses. Un peu dans cet ordre d'idée ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Ouais ! Je ne sais pas. Aujourd'hui à part être dans des intentions, je ne sais pas. Concrètement, à part donner du temps, je dirais de la disponibilité, échanger sur son expérience, sur ses idées, sur ses envies, sur ses motivations, sur tout ce qui nous anime, tout ce qui nous mobilise... Après concrètement, je pense que le concret il se coconstruirait en fonction des besoins mutuels. Nos besoins à nous à la limite, je pourrais les identifier comme ça, je le disais tout à l'heure : la gestion administrative, des ressources humaines, de la formation, pour des compétences... Enfin voilà il y a plein de choses comme ça, et on pourrait avoir des réponses avec la coopérative. Après pour des choses plus concrètes que nous, on pourrait apporter à la coopérative, c'est l'ensemble des membres, et puis ce qui m'amènerait à pouvoir dire, voilà, oui je peux... Je le vois vraiment comme une participation. Ouais. Difficile de répondre à cette question-là. Concrètement à part du temps de la disponibilité, de l'écoute, et du partage pour ensuite pouvoir concrètement, pas moi mais Skol, apporter quelque chose voilà. Ça se concrétiserait certainement ».

Marie – « OK. Est-ce que vous pensez que... Par exemple, vous m'avez dit du temps, de la disponibilité, échanger sur les motivations, l'écoute, le partage... Est-ce que vous pensez que la coopération peut exister sans tout cela ? Sans donner du temps, de la disponibilité, sans échanger, écouter, partager, et cetera... ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Sans tout ça ? » (Rire).

Marie – « Oui, sans tout ça ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Non, je ne crois pas. Il ne me semble pas ».

Marie – « Pourquoi ? »

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Et bien parce que c'est ce qui fait l'essence même de la coopérative ».

Marie – « OK, merci ! ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Et bien de rien. Ah je ne pensais pas que ça serait si compliqué ».

Marie - « J'espère que je ne vous ai pas embêté ! ».

Directeur-adjoint de Skol Ar Mor – « Non, du tout c'est toujours intéressant. Mais on se rend compte qu'on utilise des mots animés par des valeurs, mais les concrétiser... Qu'est-ce qu'on met derrière tout ça ? C'est vrai que l'Économie Sociale et Solidaire, c'est : « qu'est-ce que l'on a derrière tout ça ? » Qu'est-ce qu'on voit dans tous ces mots-là ? On agit au quotidien avec des convictions et après voilà. On est un élément, on est un acteur, tout ça et quand je dis « le temps », « la disponibilité », ce sont des choses effectivement... Aujourd'hui, c'est ce qui manque. On est dans des dimensions de structure, comme la nôtre, en phase de développement. Oui, il faut justement aller le trouver, chercher le temps et la disponibilité. Il faut prendre le temps, je pense justement d'aller chercher les autres. Voilà. Quand on pense qu'on n'a pas le temps de le faire, mais bon voilà, c'est encore une fois... Une notion d'engagement, ouais, je disais une notion. Moi, je suis issu du socio-culturel, animation, et cetera... Voilà, quelques années où j'ai eu la chance de connaître tous ces mouvements d'Éducation Populaire où il y avait vraiment une dimension militante. Et vous parliez du travail, voilà, la notion de travail : la notion professionnelle, la professionnalisation, moi, pour l'avoir vu, c'est en train de changer aujourd'hui. Mais je pense que la professionnalisation a bien esquiné tout ! C'est un peu exagéré, mais ça a bien esquiné le militantisme, l'engagement... Voilà, le temps qu'on... Il y a des métiers qui se sont professionnalisés, les métiers du social, de l'animation, et cetera... C'était souvent les gens qui prenaient de leur temps, et qui souvent, faisaient un beau métier. Et puis pendant les vacances, il y avait cette vraie dimension de militantisme. Et puis on a dit : « Non, ce sont de vrais métiers, on a besoin de revaloriser ces métiers-là ! ». Donc on les a professionnalisés, donc on a dit : « Vous êtes des professionnels ». Le contrat, des temps de travail, et cetera... Et puis c'est venu dégrader un petit peu cette notion de militantisme. J'ai l'impression qu'aujourd'hui, on bascule, on revient vers cette dimension-là. C'est vrai que ce sont des choses que l'on fait quand on est militant. On le fait parce qu'on sent qu'on a envie et qu'on en a besoin. Enfin, plein de raisons quoi ! En tout cas aujourd'hui, on remet le doigt justement sur ces choses-là, je trouve. Donc voilà. J'espère que j'ai pu apporter ma petite pierre, modeste soit-elle.

ANNEXE 2

Entretien avec Madame Mélanie Gachelin, directrice de l'association Fédération des Maisons de Quartier depuis 20 ans – 11 avril 2022. Locaux de la Fédération des Maisons de Quartier, 122 Boulevard Jean de Neyman, 44600, Saint-Nazaire, de 13h55 à 14h20.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – FMQ.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim FMQ	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	«Accès-Réagis a toujours été dans la culture du partenariat, de nouer des alliances, de soutenir les uns et les autres, ils n'ont jamais essayé de jouer sur la concurrence (...), ils ont mis la coopérative IDEAL au service des autres (...), c'était dans la suite logique de toutes les relations qu'on avait avec eux »	Don de temps Entraide mutuelle Soutien Transparence Rendre service / Se mettre au service des autres	Se reconnaissent dans des valeurs, dans un collectif qui leur ressemble et avec lequel coopérer est possible
RECEVOIR	« Un aspect de soutien, qu'on n'aurait pas forcément ailleurs » « À un moment j'ai perdu pied. Et Sophie a fait des choses pour moi qu'elle n'aurait pas dû faire » « On sent bien que ça va au-delà de la prestation de services »	Soutien	
REDONNER	« Un échange de bons procédés, parce que j'ai rendu service des années » « C'est un peu tôt pour le dire, mais c'est sûr que si un jour elle a besoin d'un coup de main, je lui donnerai ! »	Entraide mutuelle Don de temps	Le fait d'avoir donné ouvre la voie pour recevoir en cas de besoin
RELATION ET LIEN	« Nous on avait les coopérations avec Accès-Réagis depuis des années » « Donc, tout ce petit monde, on travaille ensemble depuis très longtemps autour de « CHANTIER école » et puis sur le bassin nazairien autour du collectif des structures de l'insertion par l'activité économique, qui	Réseau	Relation d'interconnaissance : projet commun avec des associations de la même branche (insertion) « CHANTIER école Pays de la Loire » Existence d'un collectif informel

	<p>est un collectif informel, juste pour apprendre à travailler ensemble, se soutenir les uns les autres »</p> <p>« (...) quand IDEAL a proposé de faire la même chose sur le territoire on a sauté sur l'occasion et on est allés avec IDEAL. Sachant qu'on travaillait déjà avec eux, voilà, je connaissais déjà bien Sophie (Responsable Formation à IDEAL) par plein d'autres aspects »</p> <p>« Qu'aussi bien avec Jean-Marc que Sophie, et même Delphine, on a développé des relations d'année en année »</p> <p>« Ca fait 20 ans que je travaille avec eux quasiment »</p> <p>« Voilà, qu'après on va parler d'amitié quoi »</p> <p>« On a eu un certain nombre de combats à mener, de reconnaissance, de choses comme ça qui font qu'on a beaucoup travaillé ensemble ».</p>	Amitié	
RISQUE	« comment on arrive à trouver un moyen pour qu'il y ait le soutien IDEAL, mais sans déshabiller en personnel la structure ? C'est là où il y a un petit enjeu quoi »		Un risque existe pour les petites structures : la mutualisation regroupe des travailleurs dans un même lieu, et si peu de salariés y sont présents, le risque serait qu'il n'y ait plus personne dans les locaux du fait de la mutualisation des services autre part
COOPERATION	<p>« Puis parmi les coopérateurs on est parmi ceux qui ont fait le plus grand bond d'un coup ! Nous sommes dans les derniers arrivés, mais je crois qu'on se situe deuxième ou troisième des utilisateurs »</p> <p>« Bah on aurait fait tout ça en ordre dispersé, on aurait perdu du temps, on aurait jamais su aussi qu'il y avait déjà des extensions qui avaient été demandées par certaines structures, et qui en fait sont pertinentes pour d'autres... (...) et ça crée une dynamique collective (...) on se lance en même temps, (...) on va pouvoir se soutenir les uns les autres et puis si on a des difficultés »</p> <p>« Ça ne se voit pas cette coopération. Comme c'est très administratif, en fait (...) »</p> <p>« Ensemble, complémentarité, expertise, la délégation, la solidarité »</p>	Soutien	<p>Forte participation aux services de la coopérative. Liée aux relations d'interconnaissance ?</p> <p>Légitimité par le groupe : ensemble on est plus forts que seul</p> <p>Pulsation importante du collectif : dynamique</p>

	<p>« Ca va un peu au-delà, c'est aussi de l'histoire qui s'est faite, de tous les projets qu'on a eus ensemble, ou toutes les galères... »</p> <p>« Oui je pense qu'il y a des choses qui sont autour de projets communs. Liés aux chantiers d'insertion »</p>		<p>Importance du secteur ou des projets communs existant en amont de la coopération « officielle ». On s'engage avec des personnes qui nous ressemblent</p>
BENEFICES	<p>« On fait plein de choses en commun, et c'est ça qui fonctionne »</p> <p>« On a gagné beaucoup de temps avec ça ! Et puis par exemple pour l'auto-école à pédagogie adaptée, ça s'était jamais fait. On est vraiment sur de l'innovation en terme de montage administratif, qui n'existe pas ailleurs. Et c'est cette souplesse et agilité d'IDEAL qui est décisive tout de même »</p> <p>« Et qu'un jour quand même il faudrait que je mette dans le rapport d'activité combien ça nous fait gagner ! »</p>		<p>Les projets menés ensemble sont bien menés, ce qui signifie que l'on travaille mieux à plusieurs</p> <p>La coopération est un gain de temps</p> <p>Agilité et créativité dans la structure permettent de l'innovation et des coopérations de qualité</p>
INTERETS	<p>« On avait besoin d'un OF (Organisme de Formation) »</p> <p>« Que la coopération de toute façon, c'est absolument inévitable dans l'insertion »</p> <p>« Bénéficiaire d'échanges »</p> <p>« On hésite tous à franchir le pas, donc IDEAL organise des temps de découverte »</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p>	<p>Besoin identifié avant de coopérer « officiellement », parce que la coopération existait déjà en amont</p>
ATTENTES	<p>« Alors c'était pas vraiment des négociations mais c'est qu'en fait on se connaissait tellement bien, qu'ils ont compris tout de suite de quoi j'avais besoin »</p> <p>« On a demandé une mission d'accompagnement, et On a payé pour une mission d'accompagnement pendant un an »</p>	<p>Attention à l'autre</p>	<p>Rôle de l'interconnaissance pour adapter les besoins, et satisfaire les attentes en coopération</p> <p>Satisfaction des besoins d'accompagnement : Prestation payante, mais qui va au-delà de la simple prestation payante</p>
DETTE			
ENGAGEMENT	<p>« Parce que moi, je suis aussi une convaincue de l'intérêt de la mutualisation »</p> <p>« Réunions pratique-pratiques »</p> <p>« Je suis assez convaincue que cette mutualisation c'est un peu l'avenir »</p>	<p>Don de soi</p>	<p>Forte conviction personnelle quant à la coopération/mutualisation</p> <p>Participation aux réunions sur des sujets clefs pour la structure</p>

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « Je vous vois aujourd'hui pour discuter de la coopération. Je fais mon mémoire sur l'intégration de nouveaux coopérateurs en coopérative. Et si je ne m'abuse, la Fédération des Maisons de Quartier est coopératrice-associée depuis peu de temps. Depuis à peu près trois ans. Et donc c'est dans ce cadre que je vous rencontre. Dans un premier temps, peut être que vous pourriez vous présenter, et présenter la structure. Quels sont les liens que vous avez avec la coopérative IDEAL ?

Directrice secteur insertion – « Alors je suis Mélanie Gachelin, je suis la directrice du secteur insertion de la Fédération des Maisons de Quartier. Donc la Fédération des Maisons de Quartier, c'est à la base une structure qui fédère des équipements sociaux culturels. Il y a six Maisons de Quartier, un espace de vie sociale sur Saint-Nazaire, et en fait tout le personnel de la Maison de Quartier est salarié de la Fédération. Depuis 1990, en parallèle, s'est développé un « secteur insertion » donc on est agréé « chantier d'insertion » pour trente et un ETP (Equivalents Temps Plein). On est sur trois supports : « espace vert », « floriculture/bouquetterie » et puis un dépôt-vente de vêtements d'occasion. On est aussi auto-école à pédagogie adaptée puisqu'on dispense des cours de code et de conduite à des personnes qui ont des difficultés d'apprentissage, et on est atelier-location de scooters, de voitures, de voiturettes, de vélos à assistance électrique, sur Saint-Nazaire, mais aussi sur Guérande et sur Savenay. Et j'ai oublié, les actions de dynamisation, où on est sur une étape avant le chantier d'insertion. Des personnes viennent deux demi-journées par semaine pour faire des activités du bricolage, de la recherche de projets de vie, on n'est pas encore au projet professionnel. Voilà, ça c'est pour le secteur insertion.

Alors, comment on est arrivés à IDEAL : déjà parce que nous on avait les coopérations avec Accès-Réagis depuis des années. Puisqu'en 2002 avec Jean-Marc, le directeur d'Accès-Réagis, on était à l'origine de la création « CHANTIER école Pays de la Loire », et puis avec d'autres structures mais qui étaient déjà elles aussi proches de IDEAL : Inseretz et AIRE. Donc, tout ce petit monde, on travaille ensemble depuis très longtemps autour de « CHANTIER école » et puis sur le bassin nazairien autour du collectif des structures de l'insertion par l'activité économique, qui est un collectif informel, juste pour apprendre à travailler ensemble, se soutenir les uns les autres. Il y avait déjà pas mal de partenariats quand on a voulu mettre en place la démarche CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), la Formation en situation de travail. Alors, à l'époque on ne s'est pas rapprochés d'IDEAL, parce qu'IDEAL ne le faisait pas. On a commencé par OF'ESA (Organisme de Formation pour les Entreprises Sociales Apprenantes). C'était très, très compliqué avec eux, et quand IDEAL a proposé de faire la même chose sur le territoire on a sauté sur l'occasion et on est allés avec IDEAL. Sachant qu'on travaillait déjà avec eux, voilà, je connaissais déjà bien Sophie (Responsable Formation chez IDEAL) par plein d'autres aspects. Et puis parmi les coopérateurs on est parmi ceux qui ont fait le plus grand bond d'un coup ! Nous sommes dans les derniers arrivés, mais je crois qu'on se situe deuxième ou troisième des utilisateurs. Il y a eu aussi autour de l'auto-école à pédagogie adaptée, l'association Inseretz à Pornic (également coopératrice-associée au sein de la coopérative IDEAL) qui nous a fait venir, et de la même façon on avait besoin d'un OF (Organisme de Formation) et donc le choix s'est porté vers IDEAL, parce ce qu'on avait pas le volume nécessaire pour avoir notre propre OF. Et puis de toute façon pour le CQP, ça ne marcherait pas. On ne pourrait pas être notre propre OF pour nos salariés. Donc la solution IDEAL, elle va très bien ! ».

Marie – « En fait, c'est à partir du moment où vous avez eu besoin d'un organisme de formation que vous êtes dit : « on se lance dans la coopération ? ».

Directrice secteur insertion – « Voilà c'est ça ».

Marie – « *D'accord, donc après ma question c'est « quelles sont les raisons que vous ont poussé à intégrer la coopérative IDEAL et pourquoi coopérer ? » J'ai la réponse, mais peut-être que vous voulez ajouter quelque chose ?* ».

Directrice secteur insertion – « Oui, alors déjà sur le territoire il n'y a pas dix mille autres solutions possibles. Que la coopération de toute façon, c'est absolument inévitable dans l'insertion. Maintenant il n'y a plus aucune structure capable de travailler de façon isolée. Et sur tout un tas de sujets. Par exemple les « marchés-réservés » on y répond avec une autre association de Saint-Nazaire qui est l'API (autre association coopératrice-associée d'IDEAL). En fait on fait plein de choses en commun, et c'est ça qui fonctionne. Et on est beaucoup dans ce projet-là ».

Marie – « *D'accord. J'avais aussi dans mes notes, les étapes de rapprochement, les différentes rencontres que vous avez effectuées en vue de coopérer... Qu'est-ce qui était décisif dans les discussions que vous avez eues avec Sophie, ou avec Jean-Marc. Est-ce qu'il y a quelque chose qui a été dit, ou des, je ne sais pas... Des négociations qui auraient été faites ?* ».

Directrice secteur insertion – « Alors c'était pas vraiment des négociations mais c'est qu'en fait on se connaissait tellement bien, qu'ils ont compris tout de suite de quoi j'avais besoin. Et ça a pu s'adapter. C'était vraiment la réponse « cousue-main ». Alors quand on a mis en place le CQP, d'autres structures ont commencé à demander le suivi administratif. Moi ce n'était pas mon souci ici, parce que j'ai trois secrétaires pour moi toute seule. Donc, j'avais largement les moyens. Par contre sur des aspects plus pédagogiques, j'étais moins bien outillée et on a pu demander exactement ce qu'on voulait. C'était l'intérêt, c'est vraiment du « sur-mesure » ».

Marie – « *Vous aviez demandé « ce que vous vouliez » c'était quoi exactement ?* »

Directrice secteur insertion – « Ce que je disais : pour nous, le sujet administratif, on peut très bien faire en interne, on a tout ce qu'il faut. Mais au début, on avait besoin d'un peu d'aide à la formalisation, pour des supports, de comment on travaille... Aussi pour mettre les équipes en mouvement, bénéficier d'échanges, comme IDEAL a déjà accompagné AIRE, Accès-Réagis, Inseretz, ils savaient tout ce qu'il ne fallait pas faire, tous les écueils, et cetera... On a gagné beaucoup de temps avec ça ! Et puis par exemple pour l'auto-école à pédagogie adaptée, ça s'était jamais fait. On est vraiment sur de l'innovation en terme de montage administratif, qui n'existe pas ailleurs. Et c'est cette souplesse et agilité d'IDEAL qui est décisive tout de même ».

Marie – « *D'accord. Et donc vous aviez des attentes dans l'accompagnement ?* »

Directrice secteur insertion – « On en a eu, effectivement, avec le CQP, on a demandé une mission d'accompagnement, et on a payé pour une mission d'accompagnement pendant un an ».

Marie – « *Ok, et aujourd'hui quels ont été les bénéfices que vous avez pu retirer de cette coopération ; mis à part l'offre de formation, est-ce qu'il y a d'autres choses qui étaient inattendues et qui sont venues grâce à la coopération ?* »

Directrice secteur insertion – « En fait il y a plein de projets, c'est à dire qu'au début on est venu pour le CQP, et puis maintenant on réfléchit aux « formations sécurité » : comment mutualiser les formateurs qui sont dans les différentes structures ? Nous on a plus de formateurs PRAP SST (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique Sauveteur Secouriste au Travail) ici. Au début, on pensait en former, et puis quand on voit que Inseretz, tout ça, tout ce petit monde, a déjà des formateurs et qu'ils sont peu utilisés... En fait il nous faut quelqu'un pour gérer cette mutualisation, et IDEAL est parfaite pour ça ! Donc ils sont en train de se faire agréer pour pouvoir faire des « formations sécurité ». Et puis là, l'autre dossier qu'on est en train de travailler c'est la « formalisation de l'accompagnement » avec un outil qui s'appelle SIL'ESA.

Marie – « *C'est quoi SIL'ESA²¹¹ ? C'est un sigle ?* ».

Directrice secteur insertion – « C'est un sigle, mais alors ce que ça veut dire... « ESA », c'est pour « Entreprises Sociales Apprenantes ». Et le « SIL » je ne sais plus...

Marie - « *Ok, et bien je regarderai* ».

Directrice secteur insertion – « C'est une structure qui développe ce logiciel, mais en fait on hésite tous à franchir le pas, donc IDEAL organise des temps de découverte. On a ça qui va arriver incessamment sous peu. On a une réunion à venir, pour nous présenter le logiciel ».

Marie – « *Tout cela, ce sont des choses qui sont apparues grâce à la coopération ? Sinon ça n'aurait jamais vu le jour ?* ».

Directrice secteur insertion – « On aurait fait tout ça en ordre dispersé, on aurait perdu du temps, on n'aurait jamais su aussi qu'il y avait déjà des extensions qui avaient été demandées par certaines structures, et qui en fait sont pertinentes pour d'autres... Donc à part développer, voilà c'est ça, ça fait gagner beaucoup de temps, et ça crée une dynamique collective. C'est-à-dire qu'on sait que c'est toutes les associations du territoire, on se lance en même temps, on va pouvoir se soutenir les uns les autres et puis si on a des difficultés, voilà, on pourra faire venir un formateur SIL'ESA, et il ne viendra pas pour une structure, mais il viendra pour trois ou quatre, donc tout sera plus facile quoi ! ».

Marie – « *Ok, pour tout ce que ça vous a apporté, j'ai ma réponse. Sinon, est-ce qu'il y a des risques à la coopération ? Est-ce que vous avez eu l'impression de devoir laisser une partie de la structure, ou au contraire pas du tout ?* ».

Directrice secteur insertion – « Alors non pas du tout ! Mais parce que moi, je suis aussi une convaincue de l'intérêt de la mutualisation. Après de temps en temps, comme dit le proverbe Africain « *Quand on veut aller vite, il vaut mieux y aller tout seul* » : ça parfois, ça peut faire perdre du temps. On peut avoir l'impression que ça fait perdre de temps. Qu'il y a des choses qu'on aurait peut-être pas fait dans cet ordre-là... ». (Rires).

Marie – « *Mais pas du tout de regrets ?!* ».

Directrice secteur insertion – « Ah non zéro regret ! Zéro regret ».

Marie – « *Et au niveau de l'équipe, ici il n'y a eu que des accords pour coopérer ? Il n'y a pas eu de problème avec cela ?* ».

Directrice secteur insertion – « Non ! »

Marie – « *C'était assez unanime cette envie de coopérer, au-delà de la mutualisation j'entends* ».

Directrice secteur insertion – « Pf... C'est un peu compliqué avec la structure actuelle. Parce que le secteur de l'insertion est assez isolé, le CA (Conseil d'Administration) ne s'en occupe pas forcément, donc je suis partie un peu toute seule... Et puis pour les collègues, hors secrétariat, en fait c'est assez transparent, ça ne se voit pas cette coopération. Comme c'est très administratif, en fait, donc effectivement personne ne le voit, parce qu'il n'y a pas grand monde qui est au courant on va dire ça ! Mais qui se rencontre en tout cas... Tout le monde sait, qu'on est adhérent IDEAL ! Je ne l'ai pas fait non plus dans le dos des gens : c'est passé au Conseil d'Administration, ça été voté, mais je pense qu'ils ne se rendent pas compte. Et qu'un jour quand même il faudrait que je mette dans le rapport d'activité combien ça nous fait gagner ! ».

²¹¹ SIL'ESA est un logiciel développé par « RézoSocial », une entreprise d'insertion. Ce logiciel a pour vocation de suivre, d'accompagner, et également d'évaluer les parcours des salariés en CDDI, grâce à une base de données qui comprend un suivi des heures réalisées, le téléversement dans l'extranet ASP, des évaluations ainsi que des attestations des compétences acquises.

Marie -« *Est ce que ça vous a demandé des choses particulières pour que la coopération fonctionne ? Pas forcément du temps, ou des choses comme ça. Pas forcément gagner du temps... Plutôt est-ce qu'il y a eu une implication supérieure de votre part, par exemple, ou de d'autres, pour que cette coopération existe et qu'elle puisse s'épanouir ?* ».

Directrice secteur insertion – « Alors, je ne sais pas parce que c'est en même temps qu'on mettait en place le CQP. La démarche CQP m'a demandé énormément d'implication. La coopération avec IDEAL était dedans, en fait. Elle était bien liée au projet, pour développer ce projet qu'on avait, une nouvelle activité mais pas forcément du fait d'IDEAL. En dehors de l'assemblée générale annuelle, toutes les autres réunions qu'on fait avec IDEAL sont très pratique-pratiques, dans l'utilitaire. Je ne peux pas dire que ça fait perdre du temps, ça fait plutôt gagner du temps d'ailleurs ».

Marie – « *Ok, et si en cinq mots vous deviez me dire ce qu'est la coopération vous utiliseriez quels mots pour la définir ?* ».

Directrice secteur insertion – « En cinq mots, j'ai le droit ? ».

Marie – « *En cinq mots, qui se rapprochent de la coopération ; qui ne sont pas forcément des synonymes* ».

Directrice secteur insertion – « Ensemble, complémentarité, l'expertise, la délégation, la solidarité ».

Marie – « *Pourquoi « solidarité » parce que c'est l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) ou pour d'autres raisons ?* ».

Directrice secteur insertion – « Parce qu'il y a vraiment un aspect de soutien, qu'on n'aurait pas forcément ailleurs. Moi, j'ai vécu une très mauvaise année et j'étais à la ramasse sur un certain nombre de sujets, parce qu'à un moment j'ai perdu pied. Et Sophie a fait des choses pour moi qu'elle n'aurait pas dû faire. (Silence). Mais voilà, après aussi c'est un échange de bons procédés, parce que j'ai rendu service des années. Mais bon, on sent bien que ça va au-delà de la prestation de services qu'on peut demander à un expert-comptable, ou quelque chose comme ça quoi ».

Marie – « *Ok, et aujourd'hui donc, vous contribuez à cette coopération en assistant à différentes réunions, et puis aussi en participant à des projets. Et si ça va au-delà de la prestation de services, est-ce qu'il y a des manières pour vous qui font partie de la coopération ? Enfin quand vous me dites « au-delà de la prestation de services » qu'est-ce que vous voulez dire exactement ?* ».

Directrice secteur insertion – (Silence) « Alors je ne sais pas trop comment dire ça... Surtout que, voilà, c'est vrai qu'aussi bien avec Jean-Marc que Sophie, et même Delphine (directrice de la coopérative IDEAL), on a développé des relations d'année en année, à force. Ça fait 20 ans que je travaille avec eux quasiment, ce qui fait que peut-être moi aussi, j'ai une vision un peu particulière de cette coopérative que n'ont pas forcément d'autres coopérateurs qui n'ont pas fait ce travail avec eux depuis des années. Ce que je veux dire, c'est que... Voilà, qu'après on va parler d'amitié quoi. Ça va un peu au-delà, c'est aussi de l'histoire qui s'est faite, de tous les projets qu'on a eus ensemble, ou toutes les galères... Alors certes, plutôt à travers Accès-Réagis ».

Marie – « *Et ça permet de mieux coopérer justement cette proximité ?* ».

Directrice secteur insertion – « Oui je pense, quand on a partagé les galères ensemble. (Rires). Ça crée certains liens et certaines habitudes de travail ! ».

Marie – « *Ok, et vous pouvez m'en parler un peu plus ou c'est trop personnel ?* ».

Directrice secteur insertion – « Oh non ce n'est pas trop personnel ! Ce sont des galères professionnelles. L'insertion par l'activité économique c'est un dispositif qui n'est pas si ancien que ça et qui a encore beaucoup de fragilité. Qui est souvent une variable d'ajustement pour les financeurs, donc voilà, on a eu

un certain nombre de combats à mener, de reconnaissance, de choses comme ça qui font qu'on a beaucoup travaillé ensemble. Typiquement, c'était le genre de choses qu'il fallait pas faire tout seul ».

Marie – « *C'est intéressant, « ça va au-delà de la prestation de services ». Je suis avide d'exemples à ce sujet !* ».

Directrice secteur insertion – « Non mais c'est vrai que notre relation avec IDEAL, voilà elle est teintée de cette relation avec Accès-Réagis, aussi ».

Marie – « *Donc c'est parce qu'il y a la même vocation dans le travail, peut-être ?* ».

Directrice secteur insertion – « Oui je pense qu'il y a des choses qui sont autour de projets communs. Liés aux chantiers d'insertion. Mais effectivement aussi, d'évènements, de galères communes... Et puis aussi Accès-Réagis a toujours été dans la culture du partenariat, de nouer des alliances, de soutenir les uns et les autres, ils n'ont jamais essayé de jouer sur la concurrence, donc très naturellement quand ils ont mis la coopérative IDEAL au service des autres, et bien c'était dans la suite logique de toutes les relations qu'on avait avec eux ».

Marie – « *D'accord* ».

Directrice secteur insertion – « Alors effectivement, il y a des sujets qui ne nous concernent pas trop dans la coopérative, où on a plus de mal à s'impliquer. Tout le volet alimentaire ne nous concerne pas. Mais c'est bien aussi. Peut-être qu'un jour ça nous concernera, et puis c'est bien cette ouverture vers autre chose. C'est intéressant aussi ».

Marie – « *Ok, juste sur l'aspect de soutien, sans rentrer dans les détails du pourquoi Sophie vous a apporté son aide : est-ce que ça a permis quelque chose de plus à la coopération, ou pas du tout ?* ».

Directrice secteur insertion – « C'est un peu tôt pour le dire, mais c'est sûr que si un jour elle a besoin d'un coup de main, je lui donnerai ! (Rires). Mais là c'est un peu tôt pour le dire ».

Marie – « *Merci beaucoup* ».

Directrice secteur insertion – « Mais de rien ! (Silence). Moi, je suis assez convaincue que cette mutualisation c'est un peu l'avenir. J'ai connu le moment où il fallait tous se regrouper, faire que des grandes associations, puis à un moment non, au contraire, il ne fallait que des petites associations... Et moi, je pense que la solution elle est un peu au milieu, c'était-à-dire que les très grandes associations, je pense qu'on ne sait pas forcément les gérer, que ça fait peur aux partenaires aussi, d'avoir des énormes mastodontes en face d'eux. Mais que, par contre, les petites associations c'est trop fragile... Voilà, cette mutualisation-là, dans la structure où je vais, qui est plus petite (ASC : Association, Solidarité, Création) je pense qu'il y a une vraie fragilité autour de l'administratif, et c'est vraiment quelque chose que j'aurai envie de travailler avec IDEAL ».

Marie – « *Oui, parce que ASC est aussi entrée dans la coopérative il n'y a pas très longtemps...* ».

Directrice secteur insertion – « Oui, il n'y a pas très longtemps, mais au travers de la formation toujours ; et je pense qu'on peut aller au-delà. Pareil, il y a de l'agilité à avoir parce que la grande chose c'était de dire, « on va confier la comptabilité et la paye à IDEAL ». Mais en fait, quand on est une toute petite équipe, on a vraiment besoin d'avoir des gens dans la structure, donc : comment on arrive à trouver un moyen pour qu'il y ait le soutien IDEAL, mais sans déshabiller en personnel la structure ? C'est là où il y a un petit enjeu quoi ».

ANNEXE 3

Entretien avec Madame Corinne Praud, directrice de l'association ASC (Association, Solidarité, Création) – 20 avril 2022. Locaux de l'ASC, 17 rue Dufrexou, 44600, Saint-Nazaire, de 15h15 à 15h40.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – ASC.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim ASC	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	<p>« Échanger des connaissances, de savoir aussi qu'on fait vivre notre territoire. On le met en dynamique, on se connaît mieux ! »</p> <p>« Pour moi la coopération ça sort de la concurrence. Et donc sans concurrence il y a de la solidarité »</p> <p>« Pouvoir développer les actions de la coopérative ? ». Et c'est ça pour moi être solidaire. On n'est pas toujours à regarder le bénéfice de notre structure, mais c'est comment si on se dote d'outils communs, on peut faire en sorte de changer notre mode de production»</p> <p>« On peut donner des compétences, si on est amenés à être sollicité sur ses compétences »</p>	<p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Rendre service / Se mettre au service des autres</p> <p>Partage de compétences / expériences / conseils</p>	<p>Faire vivre un territoire</p> <p>C'est du donnant-donnant</p> <p>Pas de recherche du profit</p>
RECEVOIR	<p>« Comment on peut s'échanger et renforcer notre expertise sur le territoire »</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p>	<p>Progresser ensemble</p>
REDONNER	<p>« Je suis la trésorière de la coopérative. Je m'y implique, je donne du temps. Et aussi l'association donne du temps »</p> <p>NOTES ET OBSERVATIONS : Corinne Praud, en fin de réunion m'évoque les rencontres qu'elle fait ou qu'elle va faire le lendemain avec des commerçants, qui ne sont pas membres d'une coopérative. Qui ne sont pas non plus des entreprises de l'ESS, mais à qui elle compte transmettre le message de la coopération en faisant la promotion de « l'esprit coopératif », vertueux, pour ses avantages.</p>	<p>Participation au projet commun / implication</p> <p>Don de temps</p> <p>Don de soi</p>	
RELATION ET LIEN	<p>« Avec Sophie, nous on se connaît depuis longtemps, Jean-Marc aussi »</p> <p>« C'est elle qui est venue nous faire une proposition de partenariat, parce qu'on avait besoin de mutualiser un</p>	<p>Amitié</p>	<p>Interconnaissance</p> <p>Réponse à leurs besoins, aide</p>

	certain nombre d'organismes pour pouvoir avoir une réelle activité qui se développe »	Attention à l'autre Réseau	
RISQUE	« À l'inverse ça m'a sécurisée »		Intégrer le collectif est sécurisant
COOPERATION	« Voilà, on découvre des choses à se fréquenter et à se rencontrer au niveau des réunions » « Être partenaire c'est faire ensemble, et là on est vraiment sur ce cette notion-là » « Il faut un rapport de confiance. Il faut se connaître, il faut bien connaître le champ d'activité des uns et des autres » « La mutualisation, le partage, la solidarité, la notion de territoire et c'est... social. Je ne sais pas, ce qui est question d'environnement selon moi. Le mot qui me vient c'est RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale), mais ce n'est pas vraiment un mot... » « On peut être à l'écoute » « On n'est pas toujours à regarder le bénéfice de notre structure, mais c'est comment si on se dote d'outils communs, on peut faire en sorte de changer notre mode de production »	Entraide mutuelle Confiance Solidarité Attention à l'autre Solidarité Ecoute	Coopérer c'est faire ensemble Pour coopérer, il faut de la confiance (permise par le don), se connaître (rôle de l'interconnaissance), il faut connaître les professions et les domaines de ses coopérateurs Cinq mots pour la coopération : mutualisation, partage, solidarité, territoire, social et environnement (RSE)
BENEFICES	« Je découvre des coopérateurs que je ne connaissais pas forcément sur le territoire »		Permet la rencontre Permet de bénéficier d'un service de proximité et de qualité, dans lequel on se sent en confiance
INTERETS	« Les raisons, elles sont autour de ce dispositif CQP » « Un service qui nous semblait mal rendu, un service qui n'était pas de proximité, et il y avait cette question de la mutualisation des moyens, qu'on n'arrivait pas à avoir » « Au niveau de la gestion administrative et de la mutualisation de réflexion, sur un bassin à l'échelle plutôt du territoire, ce n'était pas proposé » « On savait qu'on mettait en difficulté le national. Mais pour autant il y avait un besoin, un service de proximité... De un, c'est beaucoup plus facile, quand on a un problème de facturation, la comptable va dire « bah tiens, je viens vous voir ou vice-versa ». Et donc on peut vite échanger sur le dossier » « Et puis au niveau des collègues formatrices où intervenantes, il y avait besoin aussi d'avoir un groupe »		Besoin en terme de formation Mutualisation des moyens Service de qualité Gestion administrative Proximité territoriale Proximité territoriale pour les échanges humain/humain

	« C'était une proximité. Une bonne connaissance du dossier. Une bonne connaissance de nos besoins. Une utilisation de moyens »		Importance du collectif Proximité, bonne connaissance du dossier et des besoins, mutualisation des moyens
ATTENTES	« L'attente c'était cette proximité » « On va consolider IDEAL sur cet axe-là » « C'est de se dire, qu'à un moment donné, sur notre territoire il y a des besoins »	Don de soi Se mettre au service de son territoire	Proximité Répondre à des besoins identifiés au niveau territorial
DETTE			
ENGAGEMENT	« Elle nous engage à être respectueux de l'esprit coopératif » « Moi je ne suis pas toujours à regarder la question du prix. Je regarde à un moment donné les entreprises qu'on a sollicitées, comment elles s'inscrivent dans leur territoire (...). Et c'est pour cela que je parlais de RSE. Pour moi c'est vraiment ça ! »		Respect et promotion du modèle coopératif : dans l'importance du territoire et par le biais de la participation.

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « *Je suis en stage à la coopérative IDEAL. Nous nous sommes déjà rencontrées à une réunion. Je travaille sur l'intégration des coopérateurs en coopérative, donc ce qui m'intéresse c'est tout le processus, ce qui se passe avant que l'association intègre la coopérative... Peut-être, déjà, vous pourriez me présenter la structure, pour que je puisse avoir une idée, et puis vous présenter aussi ?* ».

Directrice d'ASC – « D'accord, alors à l'ASC, on est une association créée depuis 1984, à Saint-Nazaire. Avec des missions principalement autour de la lutte contre l'exclusion. Après ça, on a travaillé plutôt sur l'insertion. Notre activité principale est autour des ateliers et chantiers d'insertion et on a deux services qui se sont développés dans ce cadre-là : un service de portage de repas à domicile et un service de restauration sociale où on élabore des repas. Et les deux services, finalement, font un peu la boucle, puisqu'ils ont une utilité sociale pour les salariés en insertion que nous employons. Et ont une visée d'utilité sociale pour le public, qui va être bénéficiaire de ces services. Puisque de un, c'est un restaurant social où l'on fait des repas et ce sont des personnes en grande précarité, sans domicile qui vont venir déjeuner au « Trait d'Union » : l'accueil de jour. Et de deux, on a un service de portage de repas pour des personnes âgées et handicapées sur le territoire de Saint-Nazaire ».

Marie – « *D'accord ! C'est ce qui est en bas le restaurant social ?* ».

Directrice d'ASC – « Ca c'est le « Trait d'Union ». C'est l'accueil de jour ».

Marie – « *D'accord, c'est l'accueil du jour* ».

Directrice d'ASC – « Et donc on salarie une petite vingtaine de personnes, par rapport à ce que fait Accès-Réagis, et on est dans cette activité de chantier d'insertion, adhérent au réseau « CHANTIER école », et c'est dans ce cadre-là qu'on a développé le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), il y a une petite dizaine d'années ».

Marie – « *D'accord. Et quelles ont été les raisons qui vous ont poussée à intégrer la coopérative IDEAL ?* ».

Directrice d'ASC – « Alors les raisons, elles sont autour de ce dispositif CQP, puisqu'on développait ce dispositif avec le réseau « CHANTIER école », qui est un réseau national. On était sur la mutualisation de moyens, et le « CHANTIER école » nous a apporté le portage d'agrément d'Organisme de Formation. Et nous on développait l'action de formation sur le territoire, un peu, sûrement, en difficulté, on peut dire sur la gestion administrative des dossiers. Donc ça demande beaucoup de gestion administrative puisqu'on est sur des actions qui vont nécessiter de la formation et l'émargement des salariés. Donc un document par mois, qu'il faut après envoyer. Et on a eu des enveloppes perdues, des enveloppes bariolées, des enveloppes non-traitées, enfin bref... On s'est retrouvé avec potentiellement un service qui nous semblait mal rendu, un service qui n'était pas de proximité, et il y avait cette question de la mutualisation des moyens, qu'on arrivait pas à avoir, alors qu'on était à peu près une quinzaine de structures sur le département à développer des Certificats de Qualification Professionnelle. Donc on avait le réseau « CHANTIER école » au niveau régional, qui pouvait apporter cette mutualisation en terme de réflexion, d'outils. Mais au niveau de la gestion administrative et de la mutualisation de réflexion, sur un bassin à l'échelle plutôt du territoire, ce n'était pas proposé. Parce que même avec Nantes, on s'est retrouvé avec notamment de la gestion des grèves, des déplacements... Moi je suis quelqu'un qui prenait beaucoup le train pour aller à Nantes : on avait le réseau « CHANTIER école » qui nous réunissait très souvent. Au niveau du bâtiment, c'était à la manufacture des tabacs à Nantes, qui est tout près de la gare. C'était relativement pratique, et mes collègues allaient aux réunions d'échanges de pratiques sur Nantes. Et puis il y a eu pas mal de mouvements de grève, le lieu de réunion s'est déplacé et jusqu'à Nantes, ce n'était pas facile d'y aller. En voiture, on se retrouvait souvent dans les bouchons, donc voilà... Et il y a eu cette offre de la Coopérative IDEAL, qui s'est proposée d'être le porteur de l'agrément d'organisme formation, avec Sophie qui est quand même un partenaire et une ressource reconnue sur le territoire. Qui pouvait fédérer l'ensemble des intervenants. Moi j'ai une petite équipe sur l'association qui pouvait avoir des besoins aussi au niveau de la gestion administrative. On a eu un changement de comptable, donc à chaque fois il fallait expliquer le dossier, avec des partenaires qui étaient sur Nantes, Paris, ce n'était pas simple. Donc voilà, cette offre de mutualisation nous a semblée pertinente pour pouvoir changer. Parce que ce n'était pas simple, cette décision. On savait qu'on mettait en difficulté le national. Mais pour autant il y avait un besoin, un service de proximité... De un, c'est beaucoup plus facile, quand on a un problème de facturation, la comptable va dire « bah tiens, je viens vous voir ou vice-versa ». Et donc on peut vite échanger sur le dossier. Et puis au niveau des collègues formatrices où intervenantes, il y avait besoin aussi d'avoir un groupe ».

Marie – « D'accord, oui donc la coopération en fait, c'était une solution. Et surtout la proximité, qui fait que l'option coopérative, c'était l'option la plus pertinente ».

Directrice d'ASC – « Tout à fait, oui ».

Marie – « Et comment est-ce que ça s'est passé avec des détails ? Est-ce que vous pouvez identifier des étapes dans les rapprochements qui ont été faits ? Est-ce qu'il y avait des personnes que vous connaissiez déjà ? Est-ce qu'il y a eu une réunion ? ».

Directrice d'ASC – « Alors, pour les détails, je ne me souviens plus de la mise en place. Mais en tout cas, avec Sophie, nous on se connaît depuis longtemps, Jean-Marc aussi. Donc la création de la coopérative, j'ai vu son développement. Et l'axe formation aussi, parce que la formation a été développée au sein d'Accès-Réagis. Et si j'ai bien suivi, puisque je n'ai pas forcément tous les détails de la vie associative et de cette mutualisation avec AIRE ou avec... Je ne me souviens plus de cette structure... ».

Marie – « Inseretz ».

Directrice d'ASC – « Oui, voilà ! Donc j'avais bien repéré que Sophie était sur ce triptyque-là, au niveau des structures. Je n'ai pas forcément suivi son basculement, dans un premier temps sur la coopérative. C'est elle qui est venue nous faire une proposition de partenariat, parce qu'on avait besoin de mutualiser un certain nombre d'organismes pour pouvoir avoir une réelle activité qui se développe ».

Marie – « *Mmm, d'accord. Donc si vous n'aviez pas eu forcément ce besoin de formation, et qu'il y avait eu d'autres besoins qui s'étaient déclarés avant, vous auriez pu entrer en coopération aussi ?* ».

Directrice d'ASC – « Oui ! ».

Marie – « *C'est vraiment parce qu'il y a eu ce besoin, très fort* ».

Directrice d'ASC – « Oui ».

Marie – « *Et donc les bénéfiques qui étaient souhaités initialement c'étaient lesquels ?* ».

Directrice d'ASC – « C'était une proximité. Une bonne connaissance du dossier. Une bonne connaissance de nos besoins. Une utilisation de moyens ».

Marie – « *D'accord. Et vous aviez des attentes ? Comment est-ce que vous imaginiez les choses ? Est-ce que tout s'est passé comme vous le souhaitiez ?* ».

Directrice d'ASC – « Alors, les attentes oui. L'attente c'était cette proximité. De se dire, qu'on va consolider IDEAL sur cet axe-là, pour avoir un outil sur notre territoire. C'est de se dire, qu'à un moment donné, sur notre territoire il y a des besoins. Par exemple, nous on n'est pas encore arrivés à ce point-là, mais au niveau de l'association on a un moniteur PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique) et un moniteur SST (Sauveteur Secouriste au Travail). Alors, comment, nous petite structure, puisqu'on a un dix-huit salariés, mutualiser des cessions de SST et PRAP avec nos autres collègues. Et à l'inverse, comment d'autres collègues peuvent nous apporter leurs connaissances, notamment sur des ateliers qu'on va pouvoir développer. Comment on peut s'échanger et renforcer notre expertise sur le territoire ».

Marie – « *Donc c'est vraiment du « donnant-donnant ?* ».

Directrice d'ASC – « Ouais, ouais ! Tout à fait ».

Marie – « *D'accord donc, c'est vraiment ce que la coopération vous apporte. Si je me permets de résumer cela, elle vous permet d'échanger des connaissances...* ».

Directrice d'ASC – « Il y a ça, échanger des connaissances, de savoir aussi qu'on fait vivre notre territoire. On le met en dynamique, on se connaît mieux ! Par exemple, moi je découvre des coopérateurs que je ne connaissais pas forcément sur le territoire, et là on est sur un changement de locaux dans les mois à venir. On va pouvoir se dire « tiens, on va peut-être développer des idées des partenariats sur la gestion de nos commandes au niveau des légumes »... Là on a réfléchi sur le photovoltaïque... J'ai pu écouter un peu plus le dossier qui a été fait. Voilà, on découvre des choses à se fréquenter et à se rencontrer au niveau des réunions. (Silence). Être partenaire c'est faire ensemble, et là on est vraiment sur ce cette notion-là ».

Marie – « *Ok. Est-ce qu'il y a eu des risques qui ont été identifiés quand vous avez intégré ou avant d'intégrer la coopérative ?* ».

Directrice d'ASC – « Alors on était dans un contexte un peu particulier, parce que le risque il était plutôt au niveau national. C'est-à-dire que le risque... On a eu une un chantier-école qui portait notre dispositif CQP, et le fait qu'on parte, je savais que ça allait créer ce risque supplémentaire. C'était déjà limite au niveau de leurs activités. Moi j'ai aussi minimisé les risques au niveau de ma structure, en me disant « je vais faire une structure coopérative », qui, il me semble est une structuration plus saine... Donc, voilà, moi à l'inverse ça m'a sécurisé ».

Marie – « *Selon vous qu'est-ce qu'il faut pour qu'une coopération fonctionne ?* ».

Directrice d'ASC – « Bah, il faut un rapport de confiance. Il faut se connaître, il faut bien connaître le champ d'activité des uns et des autres ».

Marie – « *Parce qu'ils sont divers et variés* ».

Directrice d'ASC – « Ouais ».

Marie – « *D'accord, il y en d'autres ?* ».

Directrice d'ASC – « Non, je m'arrête là ».

Marie – « *D'accord, et en cinq mots qu'est-ce que la coopération selon vous ?* ».

Directrice d'ASC – (Rire).

Marie – « *C'est pour vous pousser un peu plus loin* ».

Directrice d'ASC – « Alors, la mutualisation, le partage, la... comment le dire... la solidarité, la notion de territoire et c'est... social. Je ne sais pas, ce qui est question d'environnement selon moi. Le mot qui me vient c'est RSE, mais ce n'est pas vraiment un mot... ».

Marie – « *Ok. Sur ces mots-là... La « solidarité » : vous entendez quoi par solidarité en coopération ?* ».

Directrice d'ASC – « Et bien parce qu'on peut être à l'écoute, on peut... Alors pour moi la coopération ça sort de la concurrence. Et donc sans concurrence il y a de la solidarité. Ça va être par exemple, là au niveau de la coopération pour être très pragmatique, on est sur le champ du CQP : on a la possibilité d'avoir des heures qui sont mieux rémunérées en 2021... Ce n'est pas seulement se dire que « tiens, c'est la structure ASC qui prend un peu plus de marge », mais c'est « comment on peut donner plus de moyens à la coopérative, pour pouvoir développer les actions de la coopérative ? ». Et c'est ça pour moi être solidaire. On n'est pas toujours à regarder le bénéfice de notre structure, mais c'est comment si on se dote d'outils communs, on peut faire en sorte de changer notre mode de production ».

Marie – « *Ok, donc la solidarité, ça va au-delà de la mutualisation, mais ça fait quand même partie de la coopération ?* ».

Directrice d'ASC – « Oui c'est pour ça qu'on parle de solidarité, tout à fait ».

Marie – « *Et elle vous engage à quelque chose, la coopération aujourd'hui ?* ».

Directrice d'ASC – « Oui, elle nous engage à être respectueux de l'esprit coopératif. Elle m'engage à ça, elle m'engage à cette coopération. On est solidaires ».

Marie – « *Donc à « l'esprit coopératif » qui fait partie de de la solidarité ?* ».

Directrice d'ASC – « Ouais ».

Marie – « *Ok, et à d'autres choses ?* ».

Directrice d'ASC – (Silence). « Non, je ne vois pas non ».

Marie – « *Ok, c'est juste le respect, mais est-ce que ça peut être la promotion de cet esprit coopératif dans sa propre structure ?* ».

Directrice d'ASC – « Ah si ! Si si ! ». (Rire).

Marie – « *Ok, et cela peut prendre quelle forme ?* ».

Directrice d'ASC – « Alors là en ce moment par exemple, on est sur un dossier de l'ASC sur la question du déménagement et de l'équipement d'un nouveau lieu. Moi je ne suis pas toujours à regarder la question du prix. Je regarde à un moment donné les entreprises qu'on a sollicitées, comment elles s'inscrivent dans leur territoire. Ce sont des choses comme ça. Et c'est pour cela que je parlais de RSE. Pour moi c'est vraiment ça ! ».

Marie – « *C'est vraiment intégrer au cœur de la structure, ce qui en fait ce qu'elle est* ».

Directrice d'ASC – « Tout à fait ! ».

Marie – « *Et comment vous contribuez à cette coopération au sein de la coopérative ?* ».

Directrice d'ASC – « Alors déjà, moi pour mon implication, je suis la trésorière de la coopérative. Je m'y implique, je donne du temps. Et aussi l'association donne du temps, parce que moi je ne suis qu'une salariée de l'association ».

Marie – « *Ok. Et ce don de temps c'est sur votre temps de travail ? Ou bien c'est vous personnellement, qui donnez du temps ?* ».

Directrice d'ASC – « Et bien c'est souvent un peu des deux. Mais dans tous les cas c'est dans mes missions de salariée ».

Marie – « *Et il y a d'autres choses que vous donnez à part du temps ?* ».

Directrice d'ASC – « On peut donner des compétences, si on est amenés à être sollicités sur ses compétences ».

Marie – « *D'autres choses ?* »

Directrice d'ASC – « Non... ».

Marie – « *D'accord. Et bien merci, j'ai posé toutes mes questions* ».

NOTES ET OBSERVATIONS : Corinne Praud, en fin de réunion m'évoque les rencontres qu'elle fait ou qu'elle va faire le lendemain avec des commerçants, qui ne sont pas membres d'une coopérative. Qui ne sont pas non plus des entreprises de l'ESS, mais à qui elle compte transmettre le message de la coopération en faisant la promotion de « l'esprit coopératif », vertueux, pour ses avantages.

ANNEXE 4

**Entretien avec Monsieur Alban Viaud, directeur de l'association CPIE Loire Océane –
26 avril 2022. Locaux du CPIE en visio, 2 rue Aristide Briand, 44350, Guérande, de
10h05 à 11h00.**

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – CPIE LOIRE OCEANE.

Coopération une histoire de don ?	Verbatim CPIE	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	<p>« Dans le cadre du PAT (Plan Alimentaire Territorial), c'est par l'implication du CPIE, qui en a entendu parler in extremis par le parc de Brière, qu'on a pu se rapprocher du projet et ensuite on a pu en parler à IDEAL, qui a pu se rapprocher encore plus en retard que nous, donc je dirais que ça c'est une plus-value, justement »</p> <p>« Si on ne s'était pas contactés avant, je ne sais pas si IDEAL aurait eu connaissance du projet dans les temps pour pouvoir y prendre part. »</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Entraide mutuelle</p> <p>Attention à l'autre</p>	
RECEVOIR			
REDONNER			
RELATION ET LIEN	<p>« des raisons de connexion... Enfin un peu plus personnelles : notre président Gérard Massé connaît Jean-Marc, donc c'est comme ça aussi qu'il y a eu un premier lien »</p> <p>« Donc il me semble que c'était Gérard mon président et Jean-Marc qui étaient déjà en contact. En fait, ils se connaissent de longue date »</p>	Réseau	Rôle de l'interconnaissance
RISQUE			
COOPERATION	<p>« La participation du CPIE au Village des Initiatives »</p> <p>« Ce qui nous rapproche aussi, enfin ce qu'on a en commun avec d'autres acteurs de la coopérative IDEAL, c'est le fait que nous travaillons sur des thématiques liées à l'alimentation, au jardinage au naturel, là de plus en plus l'alimentation responsable, dans le cadre du plan alimentaire territorial »</p> <p>« C'est sûr qu'au nord-est de la Brière, c'est à cause de l'éloignement, plus compliqué pour nous, et puis à cause des liens avec les collectivités, qui sont bien moindres de ce côté-là, c'est sûr que ça nécessite plus</p>	<p>Participation au projet commun / Implication</p>	<p>Rapprochement grâce aux thématiques de travail du PTCE</p> <p>Rapprochement parce que thématiques communes</p> <p>Importance du territoire local pour coopérer et des liens avec les collectivités qui facilitent la coopération</p>

	<p>de travail pour avoir des travaux collaboratifs sur ce territoire »</p> <p>« Où avec toutes nos compétences réunies, ça permet de créer des projets très intéressants pour des bénéficiaires »</p> <p>« Une bonne connaissance des différents acteurs (...). Donc une connaissance de leur existence, de leur territoire d'action, de leur champ de compétences (...), ça fait un peu le lien avec le travail qu'on fait dans le cadre de la commission PTCE, avec une carte qui est en cours d'élaboration. Et puis ensuite, de la communication entre nous (...). Je pense que ce sont les deux conditions : bien se connaître et puis ensuite continuer à rester en lien, à communiquer (...) »</p> <p>« Complémentarité, transparence, (...) transparence des dialogues, la connaissance, enfin l'interconnaissance (...), projet (...). Donc avoir des projets en commun »</p> <p>« Pour coopérer il faut qu'il y ait quand même déjà une certaine complémentarité qui soit identifiée »</p> <p>« C'est sûr qu'il y a des valeurs aussi à partager pour pouvoir travailler ensemble »</p> <p>FREINS A LA COOPERATION</p> <p>« On s'en rapproche de plus en plus, mais on n'est vraiment pas sur un fonctionnement de routine qui nous permettrait justement d'avoir le loisir de faire du développement, de nouveaux projets, de nouvelles collaborations. On a des préoccupations internes, qui évidemment sont prioritaires, et qui font que c'est plus difficile. Enfin, il y a peu de temps disponible pour tout type de développement, de projets ou de collaborations... »</p>	<p>Honnêteté</p> <p>Attention à l'autre</p>	<p>Partage des compétences</p> <p>Conditions pour bien coopérer : connaissance des acteurs, de leurs territoires, de leurs compétences et rester en lien</p> <p>Transparence : ne pas faire concurrence.</p> <p>Interconnaissance : bien de tous se connaître.</p> <p>Projet : concrétisation importance des liens de coopération</p> <p>Complémentarité : « dans leur domaine d'expertise, ou dans leur territoire d'action »</p> <p>Valeurs communes</p> <p>FREINS A LA COOPERATION</p> <p>Pour bien coopérer : besoin d'une routine interne, pour aller vers l'extérieur (la coopération)</p> <p>La routine permet le développement et la collaboration</p> <p>Besoin de temps pour coopérer et s'investir en coopération</p>
<p>BENEFICES</p>	<p>« Mis à part ces aspects très pratiques de bénéfices attendus, oui c'était une mise en réseau »</p> <p>« Apprendre à connaître d'autres acteurs du territoire, qui travaillent sur les mêmes thématiques »</p> <p>« Ça permet de pouvoir se dire : « tiens on va essayer de les réfléchir ensemble ». Donc la plus-value, pour moi elle est plutôt là »</p>		<p>Réseau</p> <p>Réfléchir ensemble à des projets</p>
<p>INTERETS</p>	<p>« Appel depuis cette année à IDEAL pour les services de comptabilité et puis d'appui social »</p>		<p>Satisfaire des besoins de mutualisation</p>
<p>ATTENTES</p>	<p>« Donc le but c'est vraiment de savoir ce qui se fait sur le territoire, et puis de réussir à bien coordonner nos</p>	<p>Transparence</p>	<p>Volonté de faire ensemble pour faire mieux (que ce soit pour des thématiques communes</p>

	actions. Et puis pour nous de pouvoir faire appel à telle ou telle structure d'IDEAL sur certains projets, certains aspects de tel ou tel projet. De pouvoir aussi être sollicité en retour... » « Pouvoir construire des choses ensemble »	Attention à l'autre Non-intéressement / Non-concurrence Entraide mutuelle Volonté	dans le cadre du PTCE, ou pour faire mieux en s'informant et en partageant sur son travail dans le cadre de l'IAE)
DETTE			
ENGAGEMENT	« On court toujours tellement après le temps que c'est compliqué d'aller vers cet idéal-là »		Problème du temps : empêche de pouvoir aller au bout de la coopération idéale

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « Je suis Marie, en stage à la coopérative avec Oriane Haelewyn : c'est elle ma tutrice de stage. Que vous avez déjà rencontré avec Noémie, il me semble ».

Directeur CPIE – « Ouais, tout à fait ».

Marie – « Voilà, et dans le cadre de mon stage, je dois faire un mémoire de fin d'études. Il va porter sur la coopération et l'intégration des nouveaux coopérateurs en coopérative. Et c'est pour cette raison que je m'intéresse à ce que vous faites, et aussi à votre entrée en tant qu'associé-coopérateur au sein de la coopérative IDEAL. Donc j'ai quelques petites questions à vous poser, je pense que ça ne prendra pas beaucoup de temps, pas plus de 35 minutes, je pense ».

Directeur CPIE – « D'accord, ok ».

Marie – « Donc si vous voulez bien dans un premier temps me parler de vous et du CPIE ? ».

Directeur CPIE – « Je vais juste brancher mes écouteurs, parce que le bruit est un peu sourd sur mon ordinateur ».

Marie – « D'accord ».

Directeur CPIE – « Alors l'association s'appelle « Loire Océane Environnement ». Donc elle a été créée en 2012 et en 2014 elle a été labellisée « Centre Permanent d'Initiatives pour l'environnement » (CPIE). Je ne sais pas si vous êtes familière avec le réseau CPIE, ou si vous voulez que je développe un petit peu ? ».

Marie – « Je veux bien que vous développiez, oui, s'il vous plaît ».

Directeur CPIE – « Le réseau CPIE, c'est un réseau qui a été créé dans les années 70, à la fin des années 70, d'une volonté interministérielle pour créer un réseau d'éducation et de sensibilisation à l'environnement. C'était la vocation première des CPIE. Au fil des années, des décennies, les missions des CPIE se sont diversifiées. Donc on fait toujours de l'éducation et de la sensibilisation à l'environnement, mais depuis on a aussi eu une phase qui s'est ajoutée : un volet d'accompagnement de projets « environnement » sur le territoire, et une troisième phase qui est en cours de déploiement, qui est une phase, où le réseau des CPIE veut prendre un positionnement de facilitateur de l'action commune sur les territoires, en termes d'environnement. C'est-à-dire créer des synergies entre des actions existantes ou émergentes, créer des collaborations avec différents acteurs pour faire en sorte que les projets aient plus de portée. Et ce grâce à des projets multi-acteurs. Et puis aussi pour essayer d'influer une nouvelle façon de réfléchir les projets « environnement », qui soient moins basés sur, on va dire pour être schématique, « de prestation » avec un commanditaire qui est de type collectivité qui a un besoin et puis un acteur, pour essayer d'aller plus vers une réflexion collaborative. Ou avec un médiateur,

qui serait le CPIE. Et puis plusieurs acteurs impliqués sur la thématique définie, pour réfléchir collaborativement et puis avoir des projets qui tiennent plus la route et qui soient aussi mieux acceptés par les différentes parties prenantes. Ça c'est pour le réseau des CPIE. Il y a quatre-vingt CPIE en France, à peu près, avec une union nationale des CPIE dont le siège est à Paris, et ensuite il y a une organisation par union régionale. En Pays de la Loire, on a sept CPIE. Et il y a aussi des projets qui sont à l'échelle de l'union régionale des CPIE, avec des projets communs. Le CPIE « Loire Océane » c'est la contraction de « CPIE », puis « Loire Océane Environnement », c'est notre appellation marketing, appellation commerciale. On se situe à Guérande, notre territoire d'intervention c'est de la Loire à la Vilaine et du littoral jusqu'au Sillon de Bretagne. Voilà, donc sur un territoire qui est assez grand. Après, notre cœur de territoire, ça va être plus sur la bande littorale, donc sur le côté ouest de la Brière entière. Après au nord-est de la Brière on va y aller plus sur des thématiques sur lesquelles on va avoir un intérêt particulier, ou sur des projets d'ampleur, sur des sollicitations... Il y a des partenariats. En tout cas, c'est moins systématique que sur la bande littorale. Nous sommes six salariés permanents : deux personnes sur le volet administratif-gestion. Isis, qui est assistante de gestion, que vous avez vue en bas. Et moi. Et ensuite on a deux personnes qui sont sur le volet « éducation-sensibilisation » et deux personnes qui sont plus sur de l'accompagnement de projets. Donc de Chargés de mission. Même si finalement tous nos projets ne sont pas aussi sectorisés que je le présente, et que tous nos projets, de toute façon, ont une part de pédagogie aussi. C'est ce qui nous diffère notamment des bureaux d'étude, sur certains inventaires naturalistes qu'on peut faire, ou sur certains projets de restauration de paysages bocagers. Donc voilà, il y a toujours une part de pédagogie, de formation, de sensibilisation dans nos projets.

En termes de financement, notre association ne bénéficie d'aucun financement de fonctionnement. On est que sur du financement de projets. Donc on a un « coût/jour » qui est défini pour atteindre l'équilibre en fin d'année. Et ensuite, et bien, peu importe le commanditaire, le partenaire, et peu importe le type d'activité : on a toujours le « coût/jour » que l'on rapporte au temps passé sur tel projet. On a 70% environ de financement public : donc des collectivités. Ça va être des EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale), essentiellement Cap-Atlantique sur notre territoire, de plus en plus la CARENE et la Communauté de Communes d'Estuaire et Sillon, qui sont celles avec lesquelles on travaille directement. On travaille aussi avec des communes en direct, surtout sur ce que j'appelais le « cœur de notre territoire », sur la bande littorale, sur le territoire de Cap-Atlantique essentiellement, un petit bout de la CARENE aussi. Après on travaille avec le département aussi, la région, l'Etat sur des appels à projet, et les 30% restants, c'est du financement privé. Donc ça va être sur des sollicitations de prestations, et notamment notre plus gros partenaire privé c'est RTE (Réseau Transport Electricité) avec lequel on travaille depuis plusieurs années et pour encore plusieurs années à venir sur le raccordement du parc éolien en mer jusqu'à la centrale de Prinquiau. Notre CPIE a fait tout un travail pour minimiser l'impact environnemental du câblage du parc éolien à la centrale. Ensuite, il y a tout un suivi écologique qui est fait, sur certaines zones. Voilà, pour la pour la partie financement de l'association.

Sur les thématiques, comme c'est indiqué sur notre site internet, on travaille sur des thématiques diverses et variées. Lorsqu'on n'a pas les compétences, on fait aussi appel à notre réseau de bénévoles, on fait appel à notre réseau de partenaires associatifs ou tout autre partenaire. On travaille sur des questions liées aux milieux naturels et biodiversité, donc notamment la restauration des paysages bocagers, que l'on fait depuis la création de l'association. Donc avec des plantations de haies, essentiellement. C'est le projet qu'on mène depuis 2012-2013. On travaille aussi sur la thématique de l'eau, qui est problématique dans notre région : de qualité de l'eau. Donc on travaille beaucoup avec l'Agence de l'Eau, et puis les EPCI aussi, sur de l'accompagnement, sur de la sensibilisation pour une amélioration de la qualité de l'eau et de la gestion de l'eau. On travaille aussi sur des thématiques (liées aux) problématiques de consommation durable où on essaie d'insuffler une consommation durable sur notre territoire notamment auprès des citoyens, des particuliers... Donc là, ça se matérialise en ce moment par un très gros projet lié à l'alimentation durable, lié au plan alimentaire territorial, auquel d'autres partenaires IDEAL participent. Alors on travaille aussi sur tout ce qui est changement climatique, de plus en plus. Tout ça, et encore une fois ce n'est pas aussi sectorisé, donc souvent quand on travaille comme je le disais sur la restauration du paysage bocager, et bien le fait de faire des haies et des marques, aujourd'hui, on appelle

ça aussi des solutions fondées sur la nature pour atténuer les effets du changement climatique. Disons qu'on y travaillait déjà avant, mais c'est une nouvelle façon de voir les choses. L'érosion, le suivi du trait de côte, aussi, ce sont des choses sur lesquelles on commence à travailler. En tout cas, en collaboration avec des acteurs dont c'est la spécialité. Et on est là en appui, en relais... C'est de s'articuler le mieux possible pour créer des synergies encore une fois avec des projets existants. On travaille sur les déchets aussi, mais là on ne développe rien sur la gestion des déchets. Disons qu'on est plus en appui de collectivités, parfois pour faire des manifestations, des événements autour des déchets... Mais alors je préfère qu'on travaille sur la consommation durable pour en générer moins, plutôt que de savoir quoi faire des déchets. Et puis c'est surtout parce que c'est une compétence qui est en général bien maîtrisée, en tout cas c'est un peu la première compétence « environnement » des collectivités. En règle générale il y a quand même peu de besoins pour nous de développer des projets sur cette thématique. Pour le volet « Développement durable », c'est assez large, mais je pense à tout ce qui est énergie aussi, donc là on y travaille de façon relativement minoritaire, mais on travaille là-dessus notamment auprès des écoles. On a des programmes de sensibilisation aux économies d'énergie, aux économies d'eau aussi. On l'a fait auprès du grand public par le passé, avec des visites de maisons autonomes, ce type de choses-là. Donc sur les énergies, on travaille toujours un petit peu dessus aussi, de façon un peu marginale... Ensuite, en termes de thématiques à développer : tout ce qui est « formation environnement » ce sont des besoins qu'on nous fait remonter. L'association souhaite investir dans la formation à l'environnement, encore une fois, en partenariat avec ce qui existe déjà, d'un point de vue thématique ou territorial, pour compléter l'offre. Et puis répondre à des besoins qu'on nous fait remonter de plus en plus et qui sont très intéressants.

On travaille beaucoup sur la plaisance durable aussi. Sur la navigation durable essentiellement. Avec l'eau, en fait, avec la qualité de l'eau. Mais voilà, on a une action assez importante sur la navigation durable auprès des plaisanciers, pour les encourager à avoir des pratiques moins nocives pour la qualité de l'eau et pour l'environnement en général.

Voilà, je pense que j'ai fait à peu près le tour pour les thématiques. C'est difficile de toute façon de faire un état exhaustif des thématiques sur lesquelles on travaille et puis aussi de vraiment les sectoriser. On travaille de plus en plus aussi sur tout ce qui est estran. On essaie de s'impliquer de plus en plus sur des suivis écologiques sur l'estran, en parallèle des suivis de pêche à pied, qu'on fait depuis de nombreuses années. Voilà, et je dois sûrement en oublier... Ah oui, le jardinage aussi. Enfin, il y a plein de choses, avec le jardinage naturel, puis nous on voit ça un peu comme un vecteur de communication, et puis un lien social qui peut être fait. Donc tout ce qui est jardinage naturel aussi, c'est un thème assez récurrent depuis la création du CPIE. Voilà pour les thématiques, et pour la description de l'association ».

Marie – « Ok. Merci beaucoup. Il y a plein de projets, plein de choses... Juste pour revenir sur les 30% de financement privé : vous m'avez dit « RTE ». C'est quoi ? Ce sigle, ça signifie quoi ? ».

Directeur CPIE – « RTE, c'est « Réseau de Transport d'Electricité ».

Marie – « Ok ».

Directeur CPIE – « C'est une société en France qui travaille sur tout ce qui est transport de l'électricité et ce sont eux qui assurent le raccordement du parc éolien en mer jusqu'à la central électrique de Prinquiau ».

Marie – « D'accord, ok, merci. Je vais maintenant vous poser mes questions. La première c'est : quelles sont les raisons de l'intégration du CPIE, donc de cette antenne du CPIE, à la coopérative IDEAL ? ».

Directeur CPIE – « Alors il y a des raisons de connexion... Enfin un peu plus personnelles : notre président Gérard Massé connaît Jean-Marc, donc c'est comme ça aussi qu'il y a eu un premier lien. Le fait que l'on fasse désormais appel depuis cette année à IDEAL pour les services de comptabilité et puis

d'appui social... Il y a aussi la participation du CPIE au Village des Initiatives, je crois que c'était en 2020 le dernier... ».

Marie – « *Oui, c'est ça, c'était en 2020 le dernier* ».

Directeur CPIE – « Ce qui nous rapproche aussi, enfin ce qu'on a en commun avec d'autres acteurs de la coopérative IDEAL, c'est le fait que nous travaillons sur des thématiques liées à l'alimentation, au jardinage au naturel, là de plus en plus l'alimentation responsable, dans le cadre du plan alimentaire territorial. Pour nous ça va être un accompagnement de la restauration collective. Voilà ce qui nous a rapprochés. Et puis aussi le fait que le CPIE soit aussi un acteur de l'ESS sur le territoire. Donc voilà toutes ces raisons font que le CPIE a été finalement intégré à la liste des partenaires IDEAL ».

Marie – « *Vous m'avez dit « appui social », qu'est-ce que vous entendez par « appui social » ?* ».

Directeur CPIE – « C'est pour tout ce qui est la gestion sociale, donc la gestion des fiches de paie, aide sociale, assistance à l'embauche ou des choses comme ça, enfin sur des documents, du conseil quoi... ».

Marie – « *D'accord. Ok. Et est-ce que vous vous souvenez des détails des étapes de rapprochement, et des rencontres qui ont été effectuées avant l'intégration disons, « officielle »* ».

Directeur CPIE – « Alors moi je suis arrivé en juin 2020, donc il me semble que c'était Gérard mon président et Jean-Marc qui étaient déjà en contact. En fait, ils se connaissent de longue date, mais le rapprochement s'est fait après mon arrivée. Enfin, en tout cas, la concrétisation du rapprochement s'est faite après mon arrivée. Donc pas longtemps après j'avais rencontré Jean-Marc, et donc j'avais découvert Accès-Réagis. Et puis il avait parlé aussi un petit peu d'IDEAL. Je ne sais plus quand est-ce que le CPIE a intégré IDEAL, mais il me semble que c'était courant 2021. Ça a été voté en Conseil d'Administration en 2021. Je n'ai plus la date comme ça, mais enfin je pense que ça se retrouve aussi à IDEAL. Et oui, je pense qu'à la suite du Village des Initiatives Locales, il y a eu vraiment les premières discussions en 2021 pour l'intégration du CPIE. Et puis c'est ce qui allait de pair avec notre décision mi-2021 de faire appel à IDEAL pour la comptabilité, et puis le côté aussi que je décrivais ».

Marie – « *D'accord, donc initialement c'était surtout des besoins de mutualisation, des besoins plutôt d'un rapprochement, grâce aux thématiques ?* ».

Directeur CPIE – « Moi je pense que c'était un peu un concours des deux, en fait. Le Village des Initiatives Locales c'était avant la décision de faire appel à IDEAL pour la comptabilité. Et là on se rapprochait des thématiques déjà, donc je pense que c'est un petit peu des deux, en fait... ».

Marie – « *D'accord. Je vous demandais ça, parce que j'ai vu qu'il existait une charte de la coopération à IDEAL et je voulais savoir si vous aviez signé ce document, ou pas ?* ».

Directeur CPIE – « Je n'en ai aucune idée. Je n'ai pas eu connaissance de cette charte ».

Marie – « *Ok, et quels étaient les bénéfices attendus ? Donc mis à part la comptabilité, le social, est-ce qu'il y avait autre chose pour laquelle vous pensiez que la structure était motivée pour l'intégrer (la coopérative)?* ».

Directeur CPIE – « Alors, c'est ce dont on parle là, à la commission du PTCE. Le fait de pouvoir apprendre à connaître d'autres acteurs du territoire, qui travaillent sur les mêmes thématiques, et puis ça va dans le sens de ce que je vous décrivais tout à l'heure, de facilitateur de l'action commune en territoire. Donc le but c'est vraiment de savoir ce qui se fait sur le territoire, et puis de réussir à bien coordonner nos actions. Et puis pour nous de pouvoir faire appel à telle ou telle structure d'IDEAL sur certains projets, certains aspects de de tel ou tel projet. De pouvoir aussi être sollicités en retour... Voilà, d'avoir connaissance des différents acteurs, de pouvoir construire des choses ensemble. Théoriquement c'est vraiment la plus-value attendue. Après dans les faits, on court toujours tellement après le temps que c'est compliqué d'aller vers cet idéal-là. Mais moi, avec les commissions PTCE, ça m'a quand même permis d'apprendre à connaître certains acteurs, et donc sur certains futurs projets ça permet de pouvoir se dire :

« tiens on va essayer de les réfléchir ensemble ». Donc la plus-value, pour moi elle est plutôt là. Après nous, notre territoire d'intervention, il va jusqu'au Sillon de Bretagne. Mais c'est sûr qu'au nord-est de la Brière, c'est à cause de l'éloignement, plus compliqué pour nous, et puis à cause des liens avec les collectivités, qui sont bien moindres de ce côté-là, c'est sûr que ça nécessite plus de travail pour avoir des travaux collaboratifs sur ce territoire ».

Marie – « D'accord, donc c'est vraiment une force pour le territoire et puis pour promouvoir un peu toutes ces thématiques, tous vos sujets de travail ? ».

Directeur CPIE – « Oui, on essaye de construire des choses ensemble. De trouver le temps quoi pour pouvoir faire des projets ensemble ».

Marie – « Ok. Et il y a eu d'autres CPIE qui ont eu envie suite à votre intégration à vous dans la coopérative, d'intégrer une autre coopérative locale ? Où vous n'avez pas entendu parler de ça ? ».

Directeur CPIE – « Non. En tout cas pas à ma connaissance. En tout cas, pas en rapport avec notre intégration à la coopérative IDEAL ».

Marie – « D'accord. Qu'est-ce que la coopération vous apporte aujourd'hui de plus qu'avant ? ».

Directeur CPIE – « Bon encore une fois, outre évidemment le fait de bénéficier du service comptable, en toute honnêteté pas énormément de choses en plus, parce qu'on manque de beaucoup de temps en fait au CPIE, donc c'est difficile de s'impliquer. C'est difficile de s'impliquer davantage dans des réflexions collaboratives comme on aimerait pouvoir le faire. Après, le fait de participer à la commission du PTCE, moi ça m'a quand même apporté. Comme je le disais, une meilleure connaissance de certains acteurs du territoire qui travaillent sur certaines des thématiques sur lesquelles on travaille aussi. Donc ça m'a apporté cette connaissance là, ça ne s'est pas encore matérialisé par une coopération effective sur des projets. Quoique dans le cadre du PAT (Plan Alimentaire Territorial) , c'est par l'implication du CPIE, qui en a entendu parler in extremis par le parc de Brière, qu'on a pu se rapprocher du projet, et ensuite on a pu en parler à IDEAL, qui a pu se rapprocher encore plus en retard que nous, donc je dirais que ça c'est une plus-value, justement. Enfin, si on ne s'était pas contactés avant, je ne sais pas si IDEAL aurait eu connaissance du projet dans les temps pour pouvoir y prendre part. Et puis il y avait une part à prendre, puisqu'il y avait un volet qui n'était pas traité, donc c'est une excellente chose !

Voilà pour les plus-values, mais bon c'est sûr qu'elles ne sont pas à la hauteur de ce qu'on pourrait faire. Mais c'est vraiment par manque de temps quoi. C'est-à-dire que les CPIE on a l'Union régionale, l'Union nationale on est en train d'avoir une nouvelle dynamique qui nous est insufflée par le siège. Et puis on est dans tout plein de réseaux... On est six quoi, pour l'administratif on est deux personnes, donc c'est sûr que c'est difficile de se dégager du temps pour IDEAL, pour faire des choses ensemble avec IDEAL ».

Marie – « D'accord. Sinon vous vous impliqueriez dans quoi ? ».

Directeur CPIE – « Donc nous, ce qu'on a en commun là, c'est lié à l'alimentation, au jardinage naturel, ces choses-là. Donc on pourrait s'impliquer dans des projets multi-acteurs sur le territoire, qui auraient trait à ces thématiques. Nous, ça nous permettrait aussi peut-être de travailler sur le nord du territoire où on travaille moins. Si on en avait le temps, ça pourrait nous apporter ! Un petit peu comme on fait dans le cadre du PAT, où on travaille sur la restauration collective, parce qu'on a des compétences là-dessus. Et puis ensuite le CADO (Carrefour Agroécologique De l'Ouest), et autres vont travailler sur la partie « valorisation des déchets ». Donc c'est là qu'on peut construire comme ça des projets, où avec toutes nos compétences réunies, ça permet de créer des projets très intéressants pour des bénéficiaires. Donc je pense que ouais, c'est ça que l'on pourrait faire éventuellement à terme avec des moyens. Enfin, avec du temps quoi... ».

Marie – « Ok. Et au niveau de la structure du CPIE de la région ou au national, est-ce qu'il y avait eu des freins, ou des risques qui ont été mentionnés avant l'intégration ? ».

Directeur CPIE – « Mais ça c'est vraiment resté en interne. Mais non par rapport à ça, il n'y a rien. On n'a pas communiqué plus que ça dessus. C'est une démarche vraiment propre à notre CPIE. Après, les CPIE font un peu ce qu'ils veulent. Chaque CPIE a un cahier des charges à remplir pour bénéficier du label, avec des points d'étape. Pour moi, l'intégration et la participation du CPIE à IDEAL, c'est quelque chose de complètement différent ».

Marie – « D'accord. Selon vous, qu'est-ce qu'il faut pour qu'une coopération fonctionne ? ».

Directeur CPIE – « En premier lieu : une bonne connaissance des différents acteurs. C'est vraiment là-dessus qu'on travaille en ce moment. Donc une connaissance de leur existence, de leur territoire d'action, de leur champ de compétences, ça fait un peu le lien avec le travail qu'on fait dans le cadre de la commission PTCE, avec une carte qui est en cours d'élaboration. Justement avec les différents acteurs : « où est-ce qu'ils travaillent ? », « ce sur quoi ils travaillent »... Donc voilà, pour moi c'est vraiment la base. Et puis ensuite, de la communication entre nous en trouvant encore une fois le juste milieu entre « communiquer assez pour se tenir au courant des avancées de chacun », notables, et puis « ne pas non plus submerger les différents collaborateurs », sous des sollicitations. Puisqu'on est tous déjà beaucoup, et ça devient contre-productif. Donc ouais, je pense que ce sont les deux conditions : bien se connaître et puis ensuite continuer à rester en lien, à communiquer, et ça je pense au travers d'outils informatiques, qui permettent de ne pas avoir à se renvoyer toute une file d'emails pour se donner des informations. Si on a une carte interactive en ligne, on peut cliquer sur les différents acteurs, et puis chaque acteur met à jour sa fiche de temps en temps. Comme ça, on voit un petit peu ce qu'ils font, les nouvelles thématiques sur lesquelles ils travaillent, l'expansion du territoire... Ça permet rapidement d'avoir une idée des partenaires, de ce qu'ils font, et puis voilà après à quel niveau de communication on a les contacts, de l'un, de l'autre, ce qui nous permet de coopérer après. Voilà, je pense que c'est pour moi un peu ça, les critères essentiels pour assurer une bonne collaboration future ».

Marie – « Ok. Et si vous deviez me donner cinq mots qui se rattachent à la coopération, où qui la définissent, vous me donneriez lesquels ? ».

Directeur CPIE – « La coopération en général ? ».

Marie – « Oui, oui la coopération au sens large ».

Directeur CPIE – « Alors, je dirais complémentarité, transparence, parce que c'est important dans des secteurs où parfois on peut potentiellement faire un petit peu la même chose sur des territoires qui se recoupent. C'est important aussi d'avoir une certaine transparence des dialogues, la connaissance, enfin l'interconnaissance, parce que c'est bien de tous se connaître. Et puis ça doit faire quatre mots... Ouais peut être le mot projet, parce que je pense qu'au bout d'un moment, il faut qu'il y ait quand même quelque chose qui matérialise cette collaboration. Donc avoir des projets en commun ».

Marie – « D'accord. Pour la complémentarité, ça a un rapport avec l'ESS ? C'est quoi la complémentarité dans la coopération ? ».

Directeur CPIE – « C'est que les acteurs soient complémentaires, disons qu'une coopération entre des acteurs qui font exactement la même chose, exactement au même endroit pour moi c'est compliqué de faire de la coopération dans ce cadre-là... Donc je pense qu'en fait, c'est dans la définition même des entités qui souhaitent coopérer. Il faut que dans leur domaine d'expertise, ou dans leur territoire d'action, pour coopérer il faut qu'il y ait quand même déjà une certaine complémentarité qui soit identifiée ».

Marie – « D'accord, et est-ce que ça peut être des valeurs communes, par exemple, quand vous parlez d'identité ? ».

Directeur CPIE – « Ouais, ouais, bien sûr ouais. Oui tout à fait, je ne l'ai pas mentionné mais oui c'est sûr qu'on ne coopérerait pas avec une multinationale qui souhaite nous aider dans tel ou tel projet. Donc c'est sûr qu'il y a des valeurs aussi à partager pour pouvoir travailler ensemble ».

Marie – « Ok. Aujourd'hui la coopération, pas forcément la coopération avec IDEAL, mais ce travail qui est fait avec la commission PTCE, est-ce que ça vous engage à quelque chose d'autre que votre travail ? Ou alors vous pensez que c'est quelque chose qui s'inscrit justement dans vos missions ? ».

Directeur CPIE – « En terme de charge de travail, vous voulez dire ? ».

Marie – « Oui, en terme de charge de travail : de temps, d'implication... ».

Directeur CPIE – « Eh bien, en terme de temps, oui c'est toujours du temps, ça c'est sûr. Comme je le disais nous sommes sollicités pour participer à des réseaux à droite, à gauche... Donc c'est toujours du temps en plus, ça c'est sûr. Après, en tout cas, j'ai pas vocation à ce que l'association développe de nouvelles compétences dans le cadre de cette collaboration. En tout cas pas à l'heure d'aujourd'hui. Donc on s'appuie sur ce que l'on sait déjà faire, quitte à le développer s'il y a des besoins justement dans le cadre de projets collaboratifs. Il faut créer les compétences mais je ne veux pas vraiment qu'on se lance sur de nouvelles compétences aujourd'hui. Mais ouais, en terme de charge de travail, c'est sûr que c'est nécessaire de toute façon. Mais c'est toujours un petit peu de travail en plus pour se voir, pour échanger, et cetera... ».

Marie – « D'accord. Mais c'est quelque chose de bénéfique ».

Directeur CPIE – « Oui, oui, oui, ça doit l'être en tout cas ! Là on en est encore au début, donc pour l'instant il n'y a pas de concrétisation, on va dire tangible, outre le fait que comme je le disais, ça me permet d'apprendre à connaître d'autres acteurs. Donc ça c'est bénéfique. Après en terme de construction de projets, l'avenir nous le dira. Pour l'instant c'est encore un peu tôt. Et puis en terme de temps disponible, voilà notre association, je ne l'ai pas dit au début, mais c'est quand même extrêmement important : l'association en 2019 a eu une très grosse restructuration. Vraiment très importante, avec un changement complet du Conseil d'Administration, une restructuration pour les deux tiers de l'équipe salariée. Donc il y a eu une période quand même assez houleuse au CPIE. Là on en sort, et maintenant tout se passe beaucoup mieux. Mais c'est sûr qu'on a des priorités internes qui font que, voilà, on n'est pas sur une routine aujourd'hui. Alors, on s'en rapproche de plus en plus, mais on est vraiment pas sur un fonctionnement de routine qui nous permettrait justement d'avoir le loisir de faire du développement, de nouveaux projets, de nouvelles collaborations. On a des préoccupations internes, qui évidemment sont prioritaires, et qui font que c'est plus difficile. Enfin, il y a peu de temps disponible pour tout type de développement, de projets ou de collaborations... ».

Marie – « Ok. Et justement, cette coopération est-ce qu'elle a permis, est-ce qu'elle a aidé la restructuration ou ça n'a rien à voir ? ».

Directeur CPIE – « Non pas du tout, non ».

Marie – « C'était vraiment quelque chose qui était annexe ? ».

Directeur CPIE – « Oui, la restructuration c'était en interne, donc non, ça n'a vraiment pas de rapport ».

Marie – « D'accord. Ok. Merci. J'en ai fini avec mes questions ».

ANNEXE 5

Entretien avec Monsieur Reverdy, directeur de l'association APIE (Association Professionnelle d'Insertion par l'Economique) – 27 avril 2022. Locaux de l'APIE, 3 Boulevard Paul Leferme, 44600, Saint-Nazaire, de 9h à 9h30.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – APIE.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim APIE	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	« La coopérative IDEAL, c'est un accélérateur quelque part de cette volonté de s'ouvrir aux autres »	Réseau Partage de compétences / expériences / conseils Don de soi	Créer des liens, des coopérations
RECEVOIR			
REDONNER	« En théorie, ça doit aller au-delà du travail. Parce qu'il y a une dimension politique, à mon sens, dans la coopérative »		
RELATION ET LIEN			
RISQUE			
COOPERATION	« Le fait d'avoir un organisme mutualiste, coopératif, permet aussi d'ouvrir le champ hors de l'IAE. Voilà, donc des coopérations possibles (...) cette nécessité que l'IAE s'ouvre au secteur économique » « C'est lié au territoire, c'est lié aussi à Accès-Réagis (...) oui, cette volonté c'est d'échanger sur le même territoire » « Est-ce qu'il y a une finalité plus éthique, plus intellectuelle derrière, alors sans doute, à la marge, mais alors c'est vrai qu'on n'investit pas forcément la relation coopérative pour cela » « Alors il faut un investissement de la part des uns et des autres, ça c'est clair ! »	Don de soi	Nécessité d'ouverture pour l'IAE aux secteurs économique, de coopérations avec des entreprises, au secteur du handicap... Pour le territoire similaire, pour l'entreprise d'IAE et son secteur fortement représenté au sein de la coopérative, donc se rapprocher d'associations aux activités similaires Intégration professionnelle ici, et pas liée au PTCE. Motivation et perception de la coopération propre. Différente de d'autres structures Pour que la coopération fonctionne

	<p>« Des problématiques de gouvernance. C'est vrai qu'on a un CA (Conseil d'Administration) qui est très, très, très vieillissant »</p> <p>« Mutualisation, territoire, compétences, réseau, (...) éthique »</p> <p>« Lorsqu'on a un besoin identifié dans notre structure, la coopérative IDEAL permet d'interagir, finalement, de trouver des solutions et pas forcément des solutions qui sont dans le secteur marchand »</p> <p>« Les coopérateurs définissent une stratégie ensemble »</p> <p>« Parce que si on faisait appel à des prestataires extérieurs, effectivement ça serait un package, mais est-ce que ça serait incarné... Je ne suis pas sûr ! »</p> <p>DEFINITION COOPERATION</p> <p>« On n'est pas sur un plan hiérarchique »</p> <p>« Quelque chose de collaboratif »</p> <p>« Mettre ensemble des compétences, pour améliorer des fonctionnements »</p> <p>« (...) c'est la mise en valeur de compétences particulières au sein d'une même structure, qui permet de mettre en valeur des plus-values. Qu'elles soient humaines, humanistes, économiques, sociales... »</p>	<p>Solidarité</p> <p>Don de temps</p> <p>Entente cordiale</p> <p>Non-intéressement / Non-concurrence</p> <p>Réseau</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Entraide mutuelle</p> <p>Concession dans les échanges / S'adapter à l'autre</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Entente cordiale</p> <p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Solidarité</p>	<p>Mais les problématiques de gouvernance internes peuvent freiner cette implication souhaitable et souhaitée par le coopérateur, et sont prioritaires</p> <p>Cinq mots pour la coopération</p> <p>Ethique = « se retrouver sur des valeurs »</p> <p>« La solidarité, c'est une valeur concomitante »</p> <p>« L'action sur le territoire, ça me paraît être quelque chose qui nous rejoint »</p> <p>= solidarité dans la Coopération (trouver des solutions non-marchandes)</p> <p>(définir une stratégie ensemble = travail coopératif)</p> <p>(incarnation des solutions dans leur dynamiques de travail, sur le territoire, dans des valeurs...)</p>
<p>BENEFICES</p>	<p>« Le développement de notre association intermédiaire »</p>		<p>Bénéfices attendus, individualistes, propres à la structure et son secteur</p>

INTERETS	«Elle apporte une plus-value sur notre activité économique » « Travailler sur l'ingénierie : la mise en place d'ingénierie du CQP » « Sans doute la mutualisation des services »		Ouverture aux autres pour élargir le champ de l'IAE Intérêts et attentes sont similaires : développement économique, formation et mutualisation des services
ATTENTES	« On souhaitait développer un petit peu les heures mensuelles » « On avait l'intention de refaire du CQP » « On est en train de restructurer notre pôle comptable/financier »		Satisfaire des besoins de développement pour l'association, par la location de matériels thermiques par le biais de la coopérative Nouvelles activités Mutualisation
DETTE			
ENGAGEMENT	« Les rencontres, elles se sont faites avec la responsable du pôle Financier : Delphine Riaud-Caudard, qui nous a expliqué le fonctionnement de la coopérative IDEAL, comment on devenait coopérateur, et puis comment on pouvait travailler ensemble sur cette dimension de location de matériels thermiques » « Il fallait en amont qu'on travaille sur cette possibilité de location »		Fonctionnement de la coopérative, comment on devient coopérateur, comment travailler ensemble sur le besoin du futur intégrant. Importance fondamentale de satisfaire ce besoin ensemble pour pouvoir coopérer ensuite dessus et sur d'autres sujets.

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie – « Je suis ici dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, que je fais sur la coopération et l'intégration des nouveaux coopérateurs en coopérative. Ce qui m'intéresse principalement c'est de savoir comment cela s'est déroulé, quelles ont été les étapes, les bénéfices et cetera... Je vais vous poser plusieurs questions qui paraissent un peu répétitives, mais c'est juste pour vous faire parler ».

Directeur d'APIE – « D'accord ».

Marie – « C'est pour essayer de comprendre, et pour avoir toutes les étapes, bien claires. Alors tout d'abord, peut être que vous pouvez vous présenter, puis présenter la structure pour que je puisse en avoir un meilleur aperçu ? ».

Directeur d'APIE – « D'accord. Donc la structure existe depuis 1986. D'abord sur deux chantiers d'insertion : « espaces verts/environnement » et le second « bâtiment ». Ensuite, depuis 2008, une association intermédiaire a été créée. Une toute petite association intermédiaire, et depuis 2021, on a deux autres supports en chantier d'insertion. Donc un support en « bois/menuiserie » et un support en « couture/décoration ». Nous avons à peu près, pour le chantier, quarante ETP (Equivalents Temps Plein) et nous avons dix et demi ETP pour l'association intermédiaire. Ça fait une cinquantaine d'ETP sur la structure. C'est une structure un peu plus modeste qu'Accès-Réagis, mais bon ça reste une structure importante sur le territoire de la CARENE. Dans notre équipe technique on a un taux d'encadrement qui est important, parce que globalement, c'est un encadrant pour cinq personnes. En réel, parce que dans les chiffres officiels, c'est un encadrant pour neuf personnes. Nous sommes structurés avec un chef de service qui s'occupe de toute la partie « production/travaux », et puis

comme chaque structure IAE maintenant, un pôle d'accompagnement sur l'association intermédiaire, avec presque trois personnes.

Alors moi, je suis directeur de l'APIE depuis 2018, ça fait un peu plus de quatre ans maintenant. Ça fait vingt ans maintenant que je travaille dans le monde de l'IAE. Moi je viens du soin, en fait, puisque j'ai un doctorat en sciences du comportement, je suis psychologue du travail et psychologue clinicien. J'ai beaucoup travaillé en soins palliatifs, puis après en addictologie. J'ai fait la culbute il y a vingt ans, en revenant dans ma région d'origine, parce que je suis originaire d'ici. J'étais comme chacun d'entre nous, comme beaucoup d'entre nous, on a commencé notre carrière en région parisienne. Donc j'avais émis le souhait de partir et donc de changer aussi d'orientation professionnelle.

Voilà, pour notre structure, qui est respectable. Ça fait environ cent-quarante bulletins de salaire qui sortent chaque mois d'APIE. Une association intermédiaire qui est plus petite, je l'ai dit par rapport à Accès-Réagis qui a fait en 2021, cinquante-deux-mille heures. Nous on a fait quinze mille heures. Donc on est très modeste par rapport à Accès-Réagis. Ça s'explique par le fait que sur le territoire de Prinquiau ou Savenay, il y a moins de concurrence que Saint-Nazaire, parce qu'on fait face aux auto-entrepreneurs, on fait face aux ETTI (Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion), on fait face aussi aux intérim classiques... Donc la concurrence est assez rude, même si le public pourrait paraître différent, il ne l'est pas en réalité, parce que globalement dans le secteur de Saint-Nazaire on est quasiment au plein emploi. On est à 6.6% de taux de chômage, et on peut dire qu'on est en plein emploi autour de 5%. Il y a encore un an on était à 7,3 ou 7,4%, donc on sait qu'il y a de multiples secteurs en tension. On surfe sur cette vague, mais bon, la contrepartie c'est que c'est compliqué de capter du public ».

Marie – « Ok. Ma première question c'est : quelles sont les raisons de votre intégration au sein de la coopérative IDEAL ? ».

Directeur d'APIE – « Justement, je parlais de l'association intermédiaire, on souhaitait développer un petit peu les heures mensuelles, donc on s'est dit que les espaces verts semblaient être un gisement d'opportunités. Et donc comme les associations intermédiaires n'ont pas le droit de louer en direct aux particuliers, ou aux entreprises du matériel thermique, on a décidé d'intégrer la coopérative IDEAL qui achète le matériel et qui nous met à disposition du matériel. Et c'est la coopérative IDEAL qui refacture la location à chaque client. Et puis avec la coopérative IDEAL également, on avait l'intention de refaire du CQP. Ce n'est pas encore en place, mais bon ça offre ce type d'opportunités. Et peut-être aussi à réfléchir à la mutualisation d'un service d'affacturation, de comptabilité... Je sais que la coopérative fait ça également, donc peut-être... On est en train de restructurer notre pôle comptable/financier donc à voir si on peut effectivement travailler avec la coopérative sur ce sujet-là ».

Marie – « D'accord, et est-ce qu'il aurait d'autres raisons qui ne seraient pas forcément de la mutualisation ou qui ne résulteraient pas forcément de besoins ? ».

Directeur d'APIE – « D'une manière générale, le secteur de l'IAE - de l'insertion par l'activité économique - a toujours essayé de ne pas être concurrentiel, entre nous. Le fait d'avoir un organisme mutualiste, coopératif, permet aussi d'ouvrir le champ hors de l'IAE. Voilà, donc des coopérations possibles, avec le secteur du handicap, des coopérations avec des entreprises... Il y a cette nécessité que l'IAE s'ouvre au secteur économique dans toutes ses dimensions, et donc la coopérative IDEAL, c'est un accélérateur quelque part de cette volonté de s'ouvrir aux autres ».

Marie – « Et il y avait d'autres coopératives ? Pourquoi celle-ci ? Est-ce que c'est lié au territoire, est-ce que c'est lié à l'activité ? ».

Directeur d'APIE – « C'est lié au territoire, c'est lié aussi à Accès-Réagis. Enfin dans la coopérative IDEAL, il y a Accès-Réagis, donc c'est vrai que nous en terme de référence, à ma connaissance, en tout cas, ce sont les seuls qui font ça sur le territoire CARENE. Enfin, un peu au-delà de la CARENE, mais en tout cas, oui, oui, cette volonté c'est d'échanger sur le même territoire ».

Marie – « Une autre chose ou pas ? ».

Directeur d'APIE – « Non, pas d'autre chose ».

Marie – « Donc quels ont été les étapes détaillées de rapprochement, les rencontres que vous avez pu faire avant de pouvoir l'intégrer ? ».

Directeur d'APIE – « Alors les rencontres, elles se sont faites avec la responsable du Pôle Financier : Delphine Riaud-Caudard, qui nous a expliqué le fonctionnement de la coopérative IDEAL, comment on devenait coopérateur, et puis comment on pouvait travailler ensemble sur cette dimension de location de matériel thermique. Donc ça s'est fait, voilà, ça a mis un peu de temps avant d'être dans le concret. Pour nous il fallait absolument qu'on puisse trouver les clients, qu'on puisse stocker le matériel, donc c'était pas si simple puisqu'on est sur un bâtiment qui paraît grand mais on y est un peu étriqué. L'atelier bois nous prend beaucoup de place maintenant, l'atelier couture également. Donc il fallait absolument une zone de stockage, qui n'est pas encore bien délimitée. En tout cas, oui, il fallait en amont qu'on travaille sur cette possibilité de location. Donc voilà, c'est fait depuis quelques mois maintenant, et ça marche plutôt bien ! ».

Marie – « J'ai entendu parler d'une charte, que j'ai retrouvé : une charte de la coopération. Est-ce que vous vous souvenez de ce document ou pas ? ».

Directeur d'APIE – « Oui, oui, on l'a signé ».

Marie – « D'accord ».

Directeur d'APIE – « Par contre, de dire quels sont les termes de la charte, j'avoue (rire) que j'ai un peu oublié... ».

Marie – « D'accord, et quels étaient les bénéfices attendus initialement, avant même de parler avec Delphine, et de définir les termes de la coopération, est-ce que vous aviez des attentes particulières ? ».

Directeur d'APIE – « Bah nous, c'était le développement de notre association intermédiaire, qui était déficitaire depuis de nombreuses années. Elle a tout le temps été déficitaire sauf en 2017, et sauf cette année en 2021. Donc le bénéfice de la location auprès des particuliers de matériel thermique a tout son sens ! ».

Marie – « Comment est-ce que vous imaginiez la coopération avant de parler de coopération ? Est-ce que c'est quelque chose qui avait pu être évoqué en CA (Conseil d'Administration) par exemple ? ».

Directeur d'APIE – « On est partis de nos besoins à nous, et pas des besoins de la coopérative IDEAL pour un échange de services... Est-ce qu'il y a une finalité plus éthique, plus intellectuelle derrière, alors sans doute, à la marge, mais alors c'est vrai qu'on n'investit pas forcément la relation coopérative pour cela ».

Marie – « Parler « échange de services », c'est dans le cadre de ce développement économique qui est souhaité pour l'un comme pour l'autre, c'est ça ? ».

Directeur d'APIE – (Acquiesce de la tête).

Marie – « Ok, et qu'est-ce qu'elle vous apporte aujourd'hui cette coopération ? ».

Directeur d'APIE – « Justement, elle apporte une plus-value sur notre activité économique, et puis on envisage comme je vous l'ai expliqué en introduction, de sans doute se rapprocher de cette coopérative pour travailler sur l'ingénierie : la mise en place d'ingénierie du CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Et puis sans doute la mutualisation des services ».

Marie – « D'accord. Et selon vous qu'est-ce qu'il faut pour qu'une coopération fonctionne ? ».

Directeur d'APIE – « Alors il faut un investissement de la part des uns et des autres, ça c'est clair ! Donc il y a eu un appel au Conseil d'Administration. L'APIE, c'est une association également avec, comme beaucoup d'associations, des problématiques de gouvernance. C'est vrai qu'on a un CA qui est très, très,

très vieillissant. Donc avec un CA qui va « encore s'appauvrir » à la prochaine assemblée générale... C'est ça qui est inquiétant. Après, l'investissement dans d'autres structures... Moi je suis très sollicité pour participer à différents conseils d'administration, donc ajouter à cela un investissement auprès de la coopérative IDEAL, ça deviendrait un petit peu trop... Après, est-ce que le relais sera fait par les administrateurs de APIE, je ne sais pas. A mon avis ce n'est pas dans les tuyaux. On se recentre sur APIE et ses problèmes de gouvernance de manière générale ».

Marie – « *D'accord. En cinq mots si vous deviez me dire ce qu'est la coopération, vous utiliseriez lesquels ?* ».

Directeur d'APIE – « Mutualisation, territoire, compétences, réseau, un cinquième mot je dirais... éthique ».

Marie – « *Qu'est-ce que vous entendez par éthique ?* ».

Directeur d'APIE – « Ethique, c'est le fait de se retrouver sur des valeurs. La solidarité, c'est une valeur concomitante. La coopération, d'une manière générale, c'est une valeur importante, aussi, et cetera... Et puis, l'action sur le territoire, ça me paraît être quelque chose qui nous rejoint ».

Marie – « *D'accord, et cette solidarité se traduit par quoi en coopération ?* ».

Directeur d'APIE – « Justement, lorsqu'on a un besoin identifié dans notre structure, la coopérative IDEAL permet d'interagir, finalement, de trouver des solutions et pas forcément des solutions qui sont dans le secteur marchand. Même si on est un petit peu dans le marchand. Au moins, les coopérateurs définissent une stratégie ensemble, donc c'est ça qui nous semble le mieux. Parce que si on faisait appel à des prestataires extérieurs, effectivement ça serait un package, mais est-ce que ça serait incarné... Je ne suis pas sûr ! ».

Marie – « *Ok, d'accord. Et aujourd'hui à quoi la coopération vous engage ?* ».

Directeur d'APIE – « Et bien écoutez, respecter les termes déjà de la refacturation par la coopérative IDEAL au client. C'est déjà un point important. Après, sur cette notion de coopérateurs, c'est vrai qu'on est pas très investi ».

Marie – « *Ma dernière question, c'est : qu'est-ce que la coopération selon vous ? Au sens large de son terme. Peut-être que vous y avez déjà répondu, mais je vous repose la question* ».

Directeur d'APIE – « La coopération pour moi, c'est... On n'est pas sur un plan hiérarchique. On est sur quelque chose de collaboratif. Donc la coopération c'est vraiment mettre ensemble des compétences, pour améliorer des fonctionnements. Alors, peut-être sociétaux, peut-être économiques, et cetera... En tout cas, c'est la mise en valeur de compétences particulières au sein d'une même structure, qui permet de mettre en valeur des plus-values. Qu'elles soient humaines, humanistes, économiques, sociales... ».

Marie – « *Et vous pensez que tout cela, les compétences à mettre en commun, l'amélioration de son fonctionnement, ça va au-delà du travail en soit, ou c'est quelque chose qui s'inscrit dans le travail ?* ».

Directeur d'APIE – « En théorie, ça doit aller au-delà du travail. Parce qu'il y a une dimension politique, à mon sens, dans la coopérative. Donc oui, ça devrait aller au-delà du travail. Mais pour nous est-ce que c'est le cas ? Je ne suis pas sûr. Mais comme on se voit au sein du collectif IAE avec Accès-Réagis, pour nos activités... Ce n'est pas la coopérative IDEAL en soit, mais oui on se retrouve sur des modalités de fonctionnement qui se ressemblent ».

Marie – « *« En théorie, ça doit aller au-delà », c'est-à-dire ?* ».

Directeur d'APIE – « En théorie, effectivement on devrait participer à la gouvernance, un petit peu, de la coopérative IDEAL. Faire des choix. En tant que coopérateur on a une voix de toute façon. Mais ça ce n'est pas exploré ici ».

ANNEXE 6

Entretien avec Madame Véronique Mallard, directrice de l'association Alfa Répit – 02 mai 2022. Locaux d'Alfa Répit, 29 rue du Docteur Proux, 44530, Saint-Gildas-des-Bois, de 14h00 à 14h18

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – Alfa Répit.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim ASC	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	<p>Exemple des véhicules pour les accueils périscolaires (parfois sales, parfois en retard, mais souplesse) = action qui fait partie de « l'état d'esprit coopératif »</p> <p>« les véhicules, ils ont un certain coût, ils sont là, ils ne servent à rien, autant qu'ils servent pour un autre public »</p> <p>« Bien sûr, il va y avoir une indemnisation du prix, mais ça va rendre service à des jeunes »</p> <p>« Le talk-show de passé avec vous, je ne vais pas le quantifier »</p> <p>QUESTION SUR LE DON : « Je crois qu'on va se complexifier... Et puis on devient un truc philosophique... Les choses, il faut qu'elles soient naturelles »</p>	<p>Volonté</p> <p>Mise à disposition de véhicules</p> <p>Don de temps</p>	<p>= du fait de l'esprit coopératif</p> <p>Accordé puisque coopération dans la coopérative, donc la coopérative est une raison pour donner du temps que l'on ne donnerait pas à d'autres personnes qui n'auraient pas ce lien</p> <p>SOUS ENTENDU si on parle de don, on se complexifie, on est philosophique, ce n'est plus naturel.</p> <p>Mais considérer ce don, comme nécessaire à la coopération ne permettrait-il pas de mieux coopérer ? Meilleure gouvernance, plus de souplesse dans les échanges, plus de place à la créativité des employés de la coopérative ?</p>
RECEVOIR	<p>« Marie – « D'accord vous avez des exemples de partage que la coopération vous a permis ? »</p> <p>Directrice Alfa-Répit – « Par exemple, on va à Accès-Réagis. On a un groupe de jeunes malades, et l'idée c'était de permettre au groupe des jeunes malades de passer un après-midi là-bas au jardin (Ferme de l'Abbatiale, à Saint-Gildas des Bois)</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Don de temps</p> <p>Mise à disposition de locaux / de personnel</p>	<p>Exemple de l'après-midi à la ferme par un groupe de jeunes malades, permis grâce aux relations entre coopérateurs = entraide</p>

	<p><i>Marie – « D'accord et ça, c'est gratuit ? Et c'est sur le temps de travail ? »</i></p> <p>Directrice Alfa-Répit – « Oui »</p> <p><i>Marie – « D'accord, donc c'est de l'entraide entre coopérateurs ? »</i></p> <p>Directrice Alfa-Répit – « Oui »</p>	<p>Réseau</p> <p>Entraide mutuelle</p>	
REDONNER	« Je vous reçois, vous ne seriez pas à la coopérative, je ne vous aurais pas reçue, ça c'est clair ! »	Don de temps	Gagnant-Gagnant
RELATION ET LIEN	« J'avais un président qui était trésorier de la coopérative, j'ai un conjoint qui a été président de la coopérative, donc il y avait des liens »	Réseau	Liens familiaux, professionnels
RISQUE			
COOPERATION	<p>« Qui fait partie de l'Economie Sociale et Solidaire, et c'est à ce titre qu'on a rejoint la coopérative IDEAL, puisqu'on avait des besoins »</p> <p>« La coopération fait partie des fibres de l'association, qui travaille sur le partenariat, qui travaille sur la mutualisation »</p> <p>« Donc dans le territoire c'était évident que ça rentrait dans ce schéma-là ».</p> <p><i>Marie – « Donc il y a aussi la notion de territoire, et de la proximité »</i></p> <p>Directrice Alfa-Répit – « Oui, tout à fait »</p> <p>COOPERATION = « C'est un état d'esprit », « soit vous vous dites que vous avez comme valeur forte « je ne fais pas tout seul dans mon coin mais je fais à plusieurs parce qu'on est plus forts »... », « Il faut être souple et puis je dirais en même temps... On est gagnant-gagnant en fait », « Ouais donc c'est se connaître sur un territoire donné, c'est faire vivre un territoire »</p> <p>Cinq mots : « Mutualisation, partage, compétences, (...) dynamique (...) territoires »</p>	<p>Transmettre ou porter des valeurs (communes)</p> <p>Concession dans les échanges / S'adapter à l'autre</p>	<p>Parce que ESS</p> <p>Parce que des besoins</p> <p>Valeurs de l'association similaires à celles de la coopération (ACI)</p> <p>Proximité territoriale</p> <p>Culture de la coopération</p> <p>Gagnant-Gagnant</p> <p>Faire vivre un territoire</p> <p>Partage = « C'est une ouverture », partage de « compétences », de « moyens », « mise à disposition de véhicules », « partage global »...</p>
BENEFICES	<p>« Rester concentré sur notre mission »</p> <p>En adoptant un état d'esprit coopératif, on est « gagnant-gagnant »</p>		<p>Ne pas s'écarter de la mission principale de l'association</p> <p>Gagnant-Gagnant</p>
INTERETS	« Comment est-ce que l'on gère ça, tout en ayant seulement des professionnels qui soient pour notre mission ? Et c'est comme ça qu'on a rejoint la coopérative IDEAL »		Rester dans sa mission propre (employé pour la visée de l'association et pas pour faire de l'administratif)

	« Quand il y a eu des forums sur l'Economie Sociale et Solidaire, il y a eu des échanges, pour permettre de se connaître en tant que coopérateurs et différents coopérateurs (...), vous pouvez orienter vers l'autre coopérateur qui va être beaucoup plus pertinent pour apporter une réponse »	Entraide mutuelle	Connaître les autres acteurs du territoire Orienter en fonction des compétences
ATTENTES	« Il y avait des problèmes de salaire, il y avait des ... J'assurais la comptabilité, donc il fallait trouver une solution » « Que le travail soit bien fait ! »		Satisfaire des besoins en terme de comptabilité, salaires... Attente de qualité
DETTE			
ENGAGEMENT	Sur ce qu'il faut à la coopération pour qu'elle fonctionne : « je pense que c'est plutôt à IDEAL qu'il faudrait poser la question. Du côté de la coopérative ? ». <i>Marie</i> – « <i>Ca peut être par exemple parfois de l'implication, du temps, un apport mutuel de compétences, ce type de choses...</i> ». Directrice Alf-Répit – « Oui, mais ça c'est naturel ! Justement vous êtes dans une coopérative ! ». « Bien sûr, il y a un engagement, ce n'est pas simplement philosophique »	Participation au projet commun / Implication Rendre service / Se mettre au service des autres	Implication, temps, apports mutuels de compétences... = naturel en coopération = ces dons sont naturels SOUS ENTENDU l'engagement n'est pas philosophique, il y a un VRAI engagement = contrats, prestations, conventions, « je paie les factures »...

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « *Et voilà ; je suis prête. Je m'appelle Marie, je viens pour vous poser quelques questions sur la coopération. Je fais un mémoire de recherche dans le cadre de mes études en Economie Sociale et Solidaire. Des recherches sur la coopération : l'intégration des coopérateurs en coopérative, et sur la perception de cette coopération par les coopérateurs. Voilà. Je vais vous poser quelques questions. Ca ne sera pas très long. En général, ça dure à peu près 30 minutes. Peut-être que dans un premier temps, vous voudriez bien vous présenter, aussi la structure ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Donc Véronique Mallard, je suis directrice d'Alfa Répit. C'est une association loi 1901, qui a pour mission d'accompagner les aidants familiaux. C'est-à-dire les personnes qui ont à leur domicile des personnes en situation de handicap. Voilà, donc c'est une association qui date de 1998, qui fait partie de l'Economie Sociale et Solidaire, et c'est à ce titre qu'on a rejoint la coopérative IDEAL, puisqu'on avait des besoins... Peut-être que ça correspond à une autre question ? »

Marie – « *Oui. (Rire). La suivante : quelles sont les raisons de votre intégration à la coopérative IDEAL ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Alors on est une petite association, et notre mission, ce n'est pas de faire de l'administratif. C'est d'accompagner les personnes. Toute structure a un minimum d'administratif, en terme de comptabilité, en terme de gestion des salaires... Comment est-ce que l'on gère ça, tout en ayant

seulement des professionnels qui soient pour notre mission ? Et c'est comme ça qu'on a rejoint la coopérative IDEAL ».

Marie – « *D'accord, et c'est seulement pour ces besoins là ou est-ce qu'il y avait autre chose que vous perceviez dans la coopération, comme étant une raison supplémentaire pour l'intégrer ? Qui a fait que vous vous êtes dit : « oui, la coopération c'est une bonne chose » ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Plutôt ça, la coopération fait partie des fibres de l'association, qui travaille sur le partenariat, qui travaille sur la mutualisation. Donc dans le territoire c'était évident que ça rentrait dans ce schéma-là ».

Marie – « *Donc il y a aussi la notion de territoire et de proximité* ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui, tout à fait ».

Marie – « *Ok. Est-ce que vous vous souvenez de toutes les étapes de cette intégration en détail ? Comment est-ce que ça s'est passé ? Qui est-ce que vous avez rencontré ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Et bien tout simplement, d'un point de vue personnel, déjà on était avec des gens qui faisaient partie de la coopérative. Donc j'avais un président qui était trésorier de la coopérative, j'ai un conjoint qui a été président de la coopérative, donc il y avait des liens, je dirais différents, qui font qu'on connaissait la coopérative IDEAL ».

Marie – « *D'accord* ».

Directrice Alfa-Répit – « Voilà, donc ça il y avait ça, et de l'autre côté on était ... puisque l'association en 1998 avait passé une convention avec la « Com-Com » (Communauté de Communes), pour gérer toute la partie salaire, qui ne connaissait rien du tout avec la convention collective. Il y avait des problèmes de salaire, il y avait des ... J'assurais la comptabilité, donc il fallait trouver une solution. Vous voyez, on a fait coïncider deux choses qui du coup permettaient de répondre à la demande et aux besoins ».

Marie – « *OK, donc c'était un besoin de mutualisation et puis ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Et puis la connaissance par le réseau de la coopérative ».

Marie – « *D'accord, parce que vous pensez que sans ce réseau vous n'auriez pas forcément intégré la coopérative ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Et bien si vous n'avez pas la connaissance des possibilités, je ne vois pas comment vous pouvez faire appel... ».

Marie – « *OK. Il y avait des bénéfiques qui étaient souhaités initialement, mis-à-part cette mutualisation : est-ce qu'il y a d'autres choses que vous voyiez comme des opportunités ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Bah c'était de rester concentré sur notre mission et pas je dirais, entraîner des charges sur ce qui n'est pas notre mission ».

Marie – « *D'accord* ».

Directrice Alfa-Répit – « Notre mission c'est de nous occuper des personnes qui ont des troubles cognitifs, de leurs aidants... Après, évidemment quand vous êtes employeur, vous savez, vous recevez de l'argent public, et il y a un minimum à faire. Mais (l'administratif) ce n'est pas l'objet de notre mission, donc si on peut simplement le confier à un tiers pour pouvoir se centrer sur notre mission... ».

Marie – « *Oui, c'est avantageux* ».

Directrice Alfa-Répit – « Voilà ».

Marie – « *D'accord, et est-ce que vous aviez des attentes ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui ! Que le travail soit bien fait ! Parce que même si ce n'est pas notre mission, il faut quand même que ce soit, je dirais, que les salaires soient bien cadrés, la comptabilité soit bien cadrée, il faut tout ça !

Marie – « D'accord, donc c'est de la recherche de compétences ? ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui, de compétences, ce sont des compétences, oui, tout à fait ! ».

Marie – « OK, est-ce qu'il y avait des risques qui avaient été identifiés, avant que vous intégriez la coopérative ? ».

Directrice Alfa-Répit – « Non, je ne vois pas ».

Marie – « D'accord. Qu'est-ce que ça vous a demandé pour que cette coopération fonctionne ? ».

Directrice Alfa-Répit – « De réorganiser peut-être les choses, parce que de toute façon même s'il y a un autre prestataire, il y a toujours des organisations à trouver. Voilà, je pense que c'est plutôt à IDEAL qu'il faudrait poser la question. Du côté de la coopérative ».

Marie – « Ca peut être par exemple parfois de l'implication, du temps, un apport mutuel de compétences, ce type de choses... ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui, mais ça c'est naturel ! Justement vous êtes dans une coopérative ! Je vous reçois, vous ne seriez pas à la coopérative, je ne vous aurais pas reçue, ça c'est clair ! ».

Marie – « Ah oui, justement, c'est aussi tout ça. Puisque c'est naturel, pourquoi ? ».

Directrice Alfa-Répit – « C'est un état d'esprit, je veux dire, comme le partenariat : soit vous vous dites que vous avez comme valeur forte « je ne fais pas tout seul dans mon coin mais je fais à plusieurs parce qu'on est plus forts »... Parce que du coup, on a des compétences variées... Alors, ça n'a rien à voir avec la coopérative, mais on a des véhicules neuf places, qui servent le matin pour aller chercher des personnes et qui servent le soir. Bon, elles sont aussi à la disposition des centres de loisirs qui en auraient besoin au milieu. Vous voyez ça n'a rien à voir avec la coopérative. Alors, évidemment ça va demander qu'on regarde le planning. Malgré tout, parfois, le centre de loisirs arrive par exemple, avec cinq minutes de retard... Et ce n'est pas grave, tout va bien, parfois le véhicule est sale, bah oui ça fait partie... ».

Marie – « D'accord, donc, ça fait partie de cet état d'esprit coopératif... Mais qu'est-ce que vous mettriez donc dans cet état d'esprit ? ».

Directrice Alfa-Répit – « Il faut être souple et puis je dirais en même temps... On est gagnant-gagnant en fait ».

Marie – « OK. C'est vraiment naturel ! En fait, ça m'intéresse que vous disiez que c'est naturel. Parce que souvent, j'ai un peu de mal à apercevoir justement tout ça... Puisque vous me le dites tel quel, que c'est naturel dans la coopération, cet état d'esprit j'aimerais bien savoir ce que vous mettez dedans. Si vous pouvez développer à ce sujet : c'est très intéressant pour moi ! ».

Directrice Alfa-Répit – « Ce qui est naturel, c'est que c'est centré sur la mission. Après le restant, ce sont des moyens. Et pour les moyens, on a de l'argent public, donc les choses effectivement on se doit de les mettre à disposition. Ce sont des outils qui nous servent à accomplir notre mission. Et par contre, il y a aucun intérêt si on prend les choses complètement en dehors de la coopérative, parce qu'il y a quand même une prestation de services sur la coopérative. Mais par exemple, si on prend les véhicules : les véhicules ils ont un certain coût, ils sont là, ils ne servent à rien, autant qu'ils servent pour un autre public. Bien sûr, il va y avoir une indemnisation du prix, mais ça va rendre service à des jeunes. Il n'y aura pas le coût financier pour la collectivité, d'acheter un deuxième véhicule qui ne va servir que pour un laps de temps. Donc voilà, les choses, c'est pas uniquement pour le plaisir d'avoir des véhicules. Il faut pouvoir les rentabiliser quelque part... ».

Marie – « *Ok, et vous pensez que la coopération peut aller au-delà de la prestation de services ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « De la coopérative IDEAL ? On est revenu à la coopérative IDEAL ? ».

Marie – « *Oui, oui, plutôt dans la coopération, à la coopérative... Oui, plutôt dans le cadre de la coopérative parce qu'il y a des prestations de services* ».

Directrice Alfa-Répit – « Ouais ! ».

Marie – « *Est-ce que la coopération justement, et l'état d'esprit qui est en elle, peut aller au-delà ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « C'est le cas, parce que, par exemple, quand il y a eu des forums sur l'Economie Sociale et Solidaire, il y a eu des échanges pour permettre de se connaître en tant que coopérateurs et différents coopérateurs. Si il y a une famille qui vous sollicite, vous vous ne connaissez pas forcément, vous répondez pas à tout, mais vous pouvez orienter vers l'autre coopérateur qui va être beaucoup plus pertinent pour apporter une réponse. Ouais donc c'est se connaître sur un territoire donné, c'est faire vivre un territoire ».

Marie – « *Ok. Ok. Très bien, merci. Et en cinq mots qu'est-ce que la coopération selon vous ? Si vous deviez traduire tout cela en cinq mots, tout cet état d'esprit ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Mutualisation, partage, compétences, il y a une notion de dynamique aussi, des territoires ».

Marie – « *Je mets dynamiques territoriales ou dynamique et territoires ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Dynamique et territoires ».

Marie – « *D'accord et dans la notion de partage, c'est quel type de partage ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « C'est une ouverture, je dirais. Le partage il peut être le partage de compétences, il peut être la mise à disposition de véhicules, de moyens, c'est le partage global ».

Marie – « *D'accord vous avez des exemples de partages que la coopération vous a permis ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Par exemple, on va à Accès-Réagis. On a un groupe de jeunes malades, et l'idée c'était de permettre au groupe des jeunes malades de passer un après-midi là-bas au jardin (Ferme de l'Abbatiale, à Saint-Gildas des Bois) ».

Marie – « *D'accord et ça, c'est gratuit ? Et c'est sur leur temps de travail ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui ».

Marie – « *D'accord, donc c'est de l'entraide entre coopérateurs ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui ».

Marie - « *Ok. Et elle vous engage à quelque chose la coopération ?* ».

Directrice Alfa-Répit – « Ah bah oui ! Je dirais, c'est toujours le cas, il y a un contrat de part et d'autre part, je dirais. On a une convention signée sur les prestations. Je paye les factures de la coopérative, enfin je veux dire c'est logique, quoi ».

Marie – « *Ok* ».

Directrice Alfa-Répit – « Bien sûr, il y a un engagement, ce n'est pas simplement philosophique ».

Marie – « *Oui, et puis il y a une charte aussi, vous l'aviez bien reçu ? C'était au moment de la...* ».

Directrice Alfa-Répit – « Crise Covid... ».

Marie – « D'accord, oui, c'est ça. Donc c'est la dernière. Ce n'était pas lors de votre intégration en 2012 ».

Directrice Alfa-Répit – « Non, il n'y en avait pas ».

Marie – « D'accord. Dernière question : selon vous, et au sujet de ce que vous évoquiez tout à l'heure, sur le temps qui est donné par Accès-Réagis, pour qu'il puisse y avoir la visite... ».

Directrice Alfa-Répit – « Ce n'est pas la coopérative, Accès-Réagis ».

Marie – « Non, non, c'est l'association, mais c'est entre coopérateur que cela se fait. C'est grâce à cela ? ».

Directrice Alfa-Répit – « Oui, oui ! ».

Marie – « Est-ce que vous trouvez que parler de « don de temps », de « dons en coopération », est pertinent ou pas ? ».

Directrice Alfa-Répit – « Je crois qu'on va se complexifier... Et puis on devient un truc philosophique... Les choses, il faut qu'elles soient naturelles. Le talk-show de passé avec vous, je ne vais pas le quantifier, je ne vais pas le formuler comme ça ».

Marie – « Ok, d'accord. Donc c'est vraiment naturel. Merci, là j'en ai terminé avec questions ! ».

ANNEXE 7

Entretien avec Monsieur Frédéric Macquet , directeur de l'association Transmad Développement – 05 mai 2022. Locaux de IDEAL, 55, La Moutonnière, 44260, Prinquiau de 11h à 12h15.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – ONG Transmad.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim Transmad	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	« Là, nous, ce n'est pas notre cœur de métier, mais on peut y participer parce qu'on a aussi un retour d'expérience, ce fameux retour d'expérience »	Partage de compétences / expériences / conseils	Va au-delà du cœur de métier, de faire de l'animation territoriale
RECEVOIR			Lui donne de la légitimité sur le territoire et des connaissances au niveau local Donne des opportunités de partager son expérience
REDONNER		Partage de compétences / expériences / conseils	
RELATION ET LIEN	Connaissance de la coopérative grâce au PTCE		
RISQUE	« Petites crispations et les petits spasmes de gouvernance »		
COOPERATION	« Donc là on est revenus sur le territoire, avec cette intention de faire bénéficier nos proches, nos voisins, nos partenaires, nos amis, très localement, de notre retour d'expériences. Et donc étant dans le secteur de la coopération internationale, il nous a semblé évident, de bon sens, de nous rapprocher des acteurs de la coopération locale. Et en l'occurrence de cette coopération d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire » « Cette ambition de partager cette expertise en coopération internationale sur le plan local parce qu'on se rend bien compte, quand nous sommes entrés dans la coopérative IDEAL, que la coopération était plus une intention qu'une réalité » « La liaison des partenariats et des coopérations elle est importante, dans ce que va devenir cette coopération. Donc si c'est une liaison d'intérêt, qui est	Don de soi	La coopération dans les valeurs de l'ONG La coopération pas toujours une réalité

	<p>réci-proque pour voilà, répondre aux conditions d'éligibilité sur un dispositif de financement, ok... Donc c'est plutôt un groupement d'intérêt économique (...) »</p> <p>Sur le VIL (Village des Initiatives Locales) il y a deux ans, parce que c'était rapide, parce que c'était spontané, parce que c'était le « kiffe », ça a été une vraie coopération ! Comment dire... Sans arrière-pensée. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de calcul. (...) Et on n'a pas plus d'ambition que ça. Et on verra après ce qui se passe... »</p> <p>« La coopération elle est d'instinct et intuitive »</p> <p>« C'est le principe actif du développement, la coopération. (...) On sort de sa zone de confort, on sort de l'entre-soi et on découvre de nouveaux horizons, de nouvelles sensibilités, de nouvelles approches, et on partage des coûts (...) que les vraies innovations sociétales, en fait elles se font spontanément ; en réaction d'adaptation »</p> <p>« Et les liaisons partenariales elles tiennent à plein de facteurs. Il y a un facteur très subjectif de sensibilité, de « faet » personnel, humain, quoi ! Il y a effectivement le contexte de l'activité en elle-même, le contexte économique, social, technique, et institutionnel. Il y a l'environnement dans lequel on évolue. Je ne pourrais pas mener les activités que je mène ici, au sein d'IDEAL, dans les Deux-Sèvres ou en Saône-et-Loire »</p> <p>« Tu ne vas pas faire de la coopération avec des protestants ou avec des chiites comme tu vas pouvoir la faire avec des laïcs et des animistes, par exemple ».</p> <p>« Si t'es indépendantiste et que tu es persuadé que ta petite bulle, ta petite zone contrôlée, ton petit environnement maîtrisé te suffit et te suffira (...) tu ne peux pas faire de coopération. Les indépendantistes, il ne font pas de coopération »</p> <p>« Et il y a plein d'entrepreneurs aujourd'hui qui font de la coopération sans le savoir, sans la valoriser, ou en tout cas qui ne veulent pas l'intégrer comme telle, c'est un peu contradictoire avec la performance, la</p>	<p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Volonté</p> <p>Don de soi</p>	<p>Coopération grâce à un évènement festif, qui est de la coopération parce que : spontané, pas d'arrière-pensée, rapide, « le kiffe », pas de calcul, pas d'ambition autres que celle de faire ensemble</p> <p>Pour faire ensemble</p> <p>Concernant la coopération territoriale</p> <p>Sortir de sa zone de confort</p> <p>Découvrir les autres, approches, sensibilités, partage des coûts...</p> <p>Adaptation ensemble = création d'innovations sociales</p> <p>Ce qu'il faut en coopération pour que ça fonctionne : facteur subjectif de sensibilité, humaine et personnelle = rôle de l'interconnaissance</p> <p>Facteur lié à l'activité (profession, contexte économique, social, technique, institutionnel...)</p> <p>Facteur environnemental et facteur territorial</p> <p>Être avec des personnes qui nous ressemblent = mêmes valeurs</p> <p>Va au-delà du modèle indépendantiste/individualiste de l'entrepreneuriat</p>
--	--	--	---

	<p>compétition, la concurrence, tous ces modèles qui disent « plus tu cours vite, plus tu vas loin »</p> <p>« (...) honnêteté intellectuelle, rigueur morale (...) respect, confiance réciproque, objectivité et empathie.</p> <p><i>Marie – « En fait tout ça, ça n'a rien à voir avec l'entreprise et un modèle entrepreneurial..</i></p> <p>Directeur Transmad – « C'est ça. C'est ça. C'est une posture, c'est une attitude. La coopération ça ne s'institue pas. (...) La coopération ça ne se décrète pas (...). C'est une pratique de posture.</p> <p><i>Marie – Une pratique de posture. Ok, et cette pratique de posture elle permet quand même de travailler. Donc est-ce que pour vous la coopération c'est un modèle de travail qui peut aller au-delà du travail ?</i></p> <p>Directeur Transmad – Ah bah carrément, c'est un modèle de vie ! (...) si tu recherches la coopération bah tu feras jamais de coopération »</p>		<p>La coopération est intrinsèque, dans l'ADN de chacun, volontaire mais fortuite.</p> <p>La volonté coopérante, la culture coopérante sont des notions qui ne se disent pas. Elle font partie des valeurs et semblent indiscernables dans les liens et les rapports entre associés-coopérateurs. Très personnel à chacun</p> <p>C'est le don qui permet de nouer ces liens qui ne se disent pas</p>
<p>BENEFICES</p>	<p>« Mais ce n'est pas nous les gagnants finalement, ce sont les publics qu'on vise, qui bénéficient justement de contenus et de témoignages, et d'interventions »</p> <p>« Le premier bénéfice c'est la visibilité au niveau local. (...) le premier bénéfice pour la coopération locale, c'est de pouvoir sortir de notre isolement, apporter notre brique à cette dynamique en cours, en progression. Cette dynamique qui est hyper active, qui est celle d'un projet professionnel (...) »</p> <p>« Il y a trois ans notre système de gestion administrative et financière, et on s'est appuyés sur IDEAL. Bon on en revient, parce que ce n'est pas adapté »</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Participation au projet commun / Implication</p>	<p>Gagnant de cette coopération = le public, par l'offre proposée.</p> <p>Vien d'une volonté de la structure de partager et reprendre ses connaissances sur une thématique</p> <p>Visibilité, regroupement, participer à une dynamique</p> <p>Au second plan, mutualisation qui n'a pas fonctionné, n'empêche pas la coopération sans mutualisation au sein de la coopérative</p>
<p>INTERETS</p>	<p>« Donc l'ambition c'était aussi un arrimage, une articulation, et puis nos missions vraiment d'un positionnement local »</p> <p>« C'était l'ambition de redéployer un peu l'activité sur le territoire, pour apporter un écho de ce qu'on vit, de ce qu'on rencontre ou de ce qu'on réussit à faire à Madagascar »</p>	<p>Partage de compétences / expériences / conseils</p>	<p>Volonté de s'inscrire sur le territoire, de constituer un réseau</p> <p>Partager ses actions sur le territoire et travailler avec d'autres acteurs du territoire local d'implantation</p>

ATTENTES	« Ça présuppose que déjà, il y a de la confiance, du respect, de l'intérêt réciproque, et ça tu le retrouves auprès de gens, dans un environnement, dans un contexte que tu maîtrises à peu près. Et une structure comme IDEAL regroupe, concentre, un peu le niveau auquel on est aujourd'hui »	Confiance	Pour coopérer il faut : confiance, respect, intérêt réciproque, environnement et contexte maîtrisé
DETTE			
ENGAGEMENT	<p>« Du coup on libère un peu de temps, un peu d'énergie, et ça permet de s'investir sur le champ local »</p> <p>« Notre ambition elle ne va pas plus loin que le périmètre du PTCE, par exemple Nord-Ouest Loire-Atlantique »</p> <p>« C'est un périmètre qu'on maîtrise, dans lequel on partage des marqueurs, des référentiels socioculturels, et c'est ça, c'est éviter de se disperser. Et l'Economie Sociale et Solidaire c'est non-concentrationnaire, donc on n'a pas l'ambition de se concentrer »</p> <p>« Nous on répond pas toujours présent, on répond présent quand on a le temps, quand on peut, quand on veut, il y a des fois où on est moins motivés, le volontarisme c'est ça ! »</p> <p><i>« Marie – « Donc aujourd'hui, elle vous engage à quoi, la coopération ? S'il n'y a plus de mutualisation, comment est-ce que vous vous y retrouvez ? »</i></p> <p>Directeur Transmad – « On s'y retrouve... Par exemple, moi je suis au Conseil d'administration, donc j'ai audience et j'ai un point de vue pour comprendre les territoires, mieux comprendre les acteurs, les forces en présence, les tendances, les trajectoires... »</p> <p><i>Marie – « Et pourquoi vouloir comprendre tout ça ? »</i></p> <p>Directeur Transmad – « Pour être le plus... Comment dire ? Pour être le plus pertinent et cohérent possible dans notre posture, sur l'animation territoriale. L'animation territoriale, on en fait quand on a fait le reste »</p> <p>« Et on investit dans l'animation territoriale parce que n'intervenir que là-bas, sans communiquer ici, sans informer, sans transmettre, sans partager, c'est un peu boiteux, on est caducs, on n'est pas complets... »</p>	<p>Don de temps</p> <p>Don de temps</p> <p>Volonté</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Se mettre au service de son territoire</p> <p>Transmettre ou porter des valeurs (communes)</p>	<p>Faire de la coopération : réseau, projets...</p> <p>Engagement et ambition qui se limitent au territoire</p> <p>Importance du territoire dans l'engagement coopératif</p> <p>Importance du territoire parce que : maîtrisé, partage des marques, références socioculturelles, pas de dispersions = entre-soi</p> <p>La coopération c'est une volonté</p> <p>Faire de l'animation territoriale = coopérer sur le territoire en faisant des actions avec d'autres acteurs</p> <p>Coopérer pour être pertinent, pour être cohérent, pour mieux connaître son territoire et les acteurs de son territoire</p> <p>Pour être complet = sentiment de légitimité sur le territoire grâce à la coopération qui est faite</p>

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie – « Première question, j'aimerais bien que vous puissiez vous présenter. Vous et aussi la structure, pour que je puisse avoir un petit aperçu de l'ensemble ».

Directeur Transmad – « Je suis Frédéric Macquet, j'ai 50 ans, je suis directeur-salarié de l'association de solidarité internationale « Transmad Développement », que j'ai contribué à créer en 1997. A l'époque je travaillais chez « Médecins du monde ». J'étais logisticien. Et à l'occasion d'une mission à Madagascar, j'ai embarqué une bande de copains du coin, des environs, qui eux, me rejoignaient pour un voyage d'agrément. Et dans le cadre de ce séjour de trois mois dans la brousse des hauts plateaux malgaches, on a tous vécu une expérience assez sidérante, et on est revenus avec ce projet associatif dans les bagages, en se donnant pour prérequis de se professionnaliser rapidement. On ne voulait pas faire de « l'humanitaire container » à temps partiel. On voulait vraiment s'engager dans ce métier, avec des contraintes de professionnalisation. Et on a eu la chance de rebondir sur le dispositif des « emplois-jeunes » à l'époque, et on a créé trois postes en six mois. Et voilà l'aventure se concrétisait et s'incarnait à travers différentes missions qui ont été réalisées pendant les deux premières années. Et au bout de la troisième année on a implanté un dispositif permanent à Madagascar. Aujourd'hui on est un opérateur de l'aide publique au développement, des politiques publiques de coopération, et d'aide au développement de la France. Tant sur des dispositifs d'Etat que sur des dispositifs décentralisés auprès des collectivités, qu'on appelle la coopération décentralisée. C'est une des branches du secteur de l'aide publique au développement, qui historiquement était une compétence régaliennne, et qui depuis une quinzaine, vingtaine d'années commence à être déconcentrée sur les collectivités ».

Marie – « Donc vous initialement, vous êtes « du coin » ? Vous êtes revenu après pour travailler là d'où vous venez ? ».

Directeur Transmad – « Ouais moi je suis du coin, effectivement, natif de Nantes. J'ai quitté l'école de bonne heure : 17 ans. Je suis parti dans le secteur de la course au large, dans la voile. J'ai eu la chance d'être embauché par un grand navigateur du coin, de la Presqu'île. La famille Peyron. Et donc j'ai beaucoup voyagé, de 16 ans à 24 ans. Des voyages un peu frustrants, parce que dans un cadre particulier de compétition, de pression médiatique, de pression financière, humaine... Je ne suis pas un grand compétiteur en fait, je ne suis pas un performeur, je suis plus un bâtisseur ! J'aime bien ensemblier, on va dire. Donc je tenais à une reconversion à 24 ans. J'étais photjournaliste, et ça m'a permis de rentrer dans une grosse ONG, que j'appréciais beaucoup à l'époque, qui est « Médecins du monde ». Donc je suis rentré par le service de communication, puis deux ans après j'étais à la logistique, descendu de cinq étages, mais c'était beaucoup plus dans mes veines, mes appétences. Monter des missions, débriefer des missions, voir des gens partir aux quatre coins du monde, tous les jours, en voir revenir aussi des quatre coins du monde. Et puis de fil en aiguille, j'ai commencé aussi à partir en mission. Et voilà « Médecins du monde », c'est l'urgence, hein, c'est de l'interventionnisme vraiment, sur les guerres, les crises sanitaires, des catastrophes naturelles... Bon, ils font un peu de développement aussi, notamment leur plus grosse mission, qui est la mission France. Mais voilà, ça c'était un croisement entre mon expérience et ma vie de voyageur. Et donc je continue à voyager, avec le besoin d'y faire quelque chose dans ces voyages. Pas simplement de ramener un trophée ! ».

Marie – « Ok. Donc chercher un sens derrière vos missions, quoi. C'est bien ça ? ».

Directeur Transmad – « Ouais, c'est ça, bien sûr. Le sens oui, après le sens il ne tombe pas du ciel. Il se développe. Au début on croit le percevoir finement, et en fait on est très grossier, et très maladroit. Et puis avec le temps, l'expérience et le retour d'expériences passés au crible, quand même, de certaines exigences de valeur, là pour le coup, et bien le sens il est un peu à géométrie variable, il est un peu protéiforme. Mais c'est plus la satisfaction d'être dans un usage du temps privé et professionnel, qui soit l'outil et qui soit cohérent avec une certaine philosophie, une certaine sensibilité politique ».

Marie – « Ok, et est-ce que maintenant vous pouvez m'expliquer quelles sont les raisons de votre intégration dans la coopérative ? ».

Directeur Transmad – « Ah oui, tout à fait ! Moi ça fait vingt-cinq ans que j'ai développé des compétences en coopération internationale. Parce que la coopération c'est du « faire ensemble », c'est une liaison partenariale, c'est plus simple à dire qu'à faire. Mais en 25 ans on a acquis à travers la complexité du visage socioculturel et politique malgache, puisqu'on s'est concentrés sur ce pays quand même pendant vingt-cinq ans, on intervient dans d'autres zones, mais c'est vraiment notre spécialité, notre expertise. Ça sous-tend d'autres réflexions, et je disgresse un petit peu, mais la solidarité internationale, c'est ça la problématique, c'est très récent comme secteur d'activité, c'est très divers, ce sont des ambitions complètement hors-sol par rapport à la réalité de terrain et aux « méthodes » et aux cas d'interventions opérationnelles qu'ont peu dérouler. En fait, on s'attaque à un sujet vaste et complexe, et très pointu avec des approches grossières et simplistes. Donc évidemment depuis quarante ans on se plante, il y a énormément de gâchis, énormément de déperditions. Evidemment puisqu'on met les croyances avant la connaissance, et les intentions avant la réalité objective de l'action. Donc voilà, c'est un petit point quand même important parce que justement la perception de l'expertise, en coopération, elle est quand même assez relative ».

Alors je reviens à la question... La perception de l'expertise, elle est liée à l'efficacité à l'efficience aussi de l'action qu'on mène. Et nous on commence à réussir à faire des choses intéressantes depuis cinq, six ans... On a atteint la masse critique d'activités, d'acteurs, de partenaires... On est dans un écosystème, on a pu faire le tri entre ce qui va, ce qui ne va pas, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas... On a une certaine indépendance et une certaine liberté d'intervention. Ça, c'est fondamental. On n'est pas dépendants d'un marché solvable, on est pas dépendants d'un système institutionnel. On peut dire « oui, mais non », à qui on veut. Donc à un moment on s'est dit : « voilà, on a des acquis maintenant à Madagascar, sur le secteur de la coopération, de la solidarité internationale, sur des secteurs d'intervention bien réfléchis ». En l'occurrence l'accès à l'eau, à l'assainissement, l'hygiène, la résilience alimentaire. Du coup, on a toujours eu... On recroise avec l'ADN, l'histoire de TRANSMAD, mais on a toujours eu l'intention de faire résonner de l'action et de l'aide sociale au sud, avec une action d'éducation au nord. Parce que tout est lié. Et les causes du mal développement au sud prennent en partie leurs sources dans notre modèle de production et de consommation qui est un peu pervers, au nord. Donc on a essayé de faire ça pendant cinq, six ans et puis après on a décroché parce qu'on avait du mal à tenir les deux positions ici et là-bas. Puis, on va dire depuis 2015, il y a eu un rebond technique de la structure. On est beaucoup plus pertinents sur nos approches, on s'est développés, et du coup on a des acquis, on a le sentiment d'avoir acquis certaines expertises en coopération interculturelle. Et du coup on libère un peu de temps, un peu d'énergie, et ça permet de s'investir sur le champ local. Parce que ça faisait une dizaine d'années que nous n'étions plus présents sur le territoire. Donc là on est revenus sur le territoire, avec cette intention de faire bénéficier nos proches, nos voisins, nos partenaires, nos amis, très localement, de notre retour d'expériences. Et donc étant dans le secteur de la coopération internationale, il nous a semblé évident, de bon sens, de nous rapprocher des acteurs de la coopération locale. Et en l'occurrence de cette coopération d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Et puis on est aussi, nous, dans la transition : en première ligne, puisque on est dans des régions qui polluent très peu, qui sont très peu responsables des règlements et des chocs en cours, mais qui les subissent de plein fouet, qui sont en première ligne. Donc il y a cette ambition de partager cette expertise en coopération internationale sur le plan local parce qu'on se rend bien compte, quand nous sommes entrés dans la coopérative IDEAL, que la coopération était plus une intention qu'une réalité. C'était plus un habillage que des résultats, vraiment... ».

Marie – « C'est-à-dire, vous avez des exemples ? ».

Directeur Transmad – « Oui, alors. La liaison des partenariats et des coopérations elle est importante, dans ce que va devenir cette coopération. Donc si c'est une liaison d'intérêt, qui est réciproque pour voilà, répondre aux conditions d'éligibilité sur un dispositif de financement, ok... Donc c'est plutôt un groupement d'intérêt économique. Ce qu'on a fait sur le VIL (Village des Initiatives Locales) il y a deux

ans, parce que c'était rapide, parce que c'était spontané, parce que c'était le « kiffe », ça a été une vraie coopération ! Comment dire... Sans arrière-pensée. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de calcul. C'était pas « 1+1=3 », c'était vraiment « on y va » : il y a une friche, on ne va pas en faire un puits carré, c'est une vaste plaine, et on va l'investir. Et on n'a pas plus d'ambition que ça. Et on verra après ce qui se passe...

Passons les petites crispations et les petits spasmes de gouvernance, on connaît depuis le début l'histoire d'Accès-Réagis, l'histoire d'IDEAL. On se suit puisqu'on est voisins. Mais c'est vrai que la cristallisation autour de... L'évolution de l'Economie Sociale et Solidaire avec l'institutionnalisation de cette activité, avec les CRESS (Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire), les PTCE (Pôle Territoriaux de Coopération Economique), les dispositifs TSF (Transferts de Savoir-Faire), tout ça, ça permet de donner le corps vraiment à cette ambition qui est perçue par beaucoup comme une utopie, mais qui est concrète, qui est réelle. Donc voilà on n'est pas dans le même modèle économique, dans le même environnement institutionnel, que les AI (Associations Intermédiaires). Donc c'est complètement découplé, déconnecté de tout ce qui est l'ADN de l'ESS, alors que la solidarité internationale, c'est l'ESS à 100%. Donc l'ambition c'était aussi un arrimage, une articulation, et puis nos missions vraiment d'un positionnement local. Nous on est le premier portefeuille de la région des Pays de la Loire sur l'accès à l'eau, l'un des premiers budgets de solidarité internationale dans la région Pays de la Loire. On devrait être à Nantes ou Angers quoi. On devrait être dans des instances, des machins... Nan, on est « du cru ». Et notre ambition elle ne va pas plus loin que le périmètre du PTCE, par exemple Nord-Ouest Loire-Atlantique. Voilà, c'est un périmètre qu'on maîtrise, dans lequel on partage des marqueurs, des référentiels socioculturels, et c'est ça, c'est éviter de se disperser. Et l'Economie Sociale et Solidaire c'est non-concentrationnaire, donc on n'a pas l'ambition de se concentrer. IDEAL, c'était d'abord le prérequis de la validation de l'expertise, et ça, ça s'est confirmé avec les acquis à Madagascar, qu'on est en train de renforcer. Et c'était l'ambition de redéployer un peu l'activité sur le territoire, pour apporter un écho de ce qu'on vit, de ce qu'on rencontre ou de ce qu'on réussit à faire à Madagascar ».

Marie – « Et en quoi vous êtes gagnant sur tout ça, sur cette volonté de développer le territoire que vous mettez en œuvre ? ».

Directeur Transmad – « Alors gagnant, comment ça gagnant ? En gagnant de l'argent, en gagnant du temps, en gagnant de la joie et de la satisfaction d'être avec des gens qui nous ressemblent, gagnant d'avoir de la visibilité et d'être visible par le grand public ?! Non, non, il y a aucune recherche de gagner quoi que ce soit. Nous on est en guerre, casqués et bottés, et quand il faut... Après voilà, moi je suis tout seul ici. Bon, depuis deux ans, on a rentré un petit peu de personnel, mais ça faisait une dizaine d'années que j'étais tout seul ici, parce que c'est chronophage. J'ai soixante collaborateurs, collaboratrices à Madagascar donc c'est chronophage. On n'a pas le temps de s'arrêter, de se reposer, de se dire : « tiens, ouais, c'est bien ce qu'on a fait, regarde », un peu de satisfaction et compagnie... Non. On est en guerre. Donc on laisse les autres faire, il y a des gens qui font pour nous. Il y a des gens dont c'est le métier de promouvoir, de plaider, de vulgariser, de transformer tout ça en contenu pédagogique, et cetera... ».

Marie – « On parlait du territoire : vous ne sentez pas qu'il y a des bénéfices tout de même, depuis votre retour en Nord-Ouest Loire-Atlantique ? ».

Directeur Transmad – « Ah bah si, c'est hyper attractif ce que l'on propose ! C'est hyper attractif ! Là on a une collaboration avec le CPIE, avec le syndicat de *****, pour déployer un programme d'intervention scolaire sur un certain nombre d'établissements du périmètre du PTCE, du périmètre NOLA (Nord-Ouest Loire-Atlantique). On déploie aussi une petite animation territoriale « village-quartier ». On l'a fait à Lavau, il y a Massérac qui demande, il y a Plessé, mais ce n'est pas nous les gagnants finalement, ce sont les publics qu'on vise, qui bénéficient justement de contenus et de témoignages, et d'interventions. Voilà en prise directe, « les doigts dans la prise » comme on dit .

Marie – « Oui, et c'est gratuit de votre part ? ».

Directeur Transmad – « Ouais, ouais, c'est ça, on a professionnalisé, on a embauché. Parce qu'il y a plusieurs choses dans cette animation territoriale. Il y a effectivement ce qu'on appelle « l'Education à

la Citoyenneté », « l'Éducation à la Solidarité Internationale ». C'est vraiment l'ECSI (L'Éducation à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale). Avant on appelait ça « L'Éducation au Développement et à la Citoyenneté Internationale ». Encore avant on appelait ça « Éducation au Développement ». Donc le générique des activités qu'on peut mener en animation territoriale, le retour d'expériences, d'interventions en coopération, la solidarité internationale, le générique c'est ça, c'est l'ECSI. Et il y a plusieurs manières d'en faire de l'ECSI. Évidemment ça s'adresse avant tout à un public jeune, parce que l'idée c'est quand même d'informer objectivement sur le contexte global, et des focales un peu plus ciblées sur des exemples, sur des pratiques. Sensibiliser et informer ces jeunes pour qu'ils soient plus aptes justement à contribuer au dialogue interculturel, aux relations interculturelles, au « pendulaire global local », mieux se positionner localement. On comprend bien au global qu'il y a tous ces enjeux. C'est surtout l'environnement scolaire, l'éducation populaire. Sur le grand public, on n'est pas trop grand public, nous ».

Marie – « Oui, c'est plutôt du scolaire, et cetera... ».

Directeur Transmad – « Oui, comité d'entreprise... ».

Marie – « Ok, et vous pourriez expliciter pourquoi vous faites des actions, et des projets gratuits sur le territoire ? ».

Directeur Transmad – « Parce qu'ils sont difficilement solvables au jour d'aujourd'hui. Parce que les écoles sont très sollicitées par énormément d'acteurs extérieurs, publics ou privés, d'ailleurs, avec des intérêts généraux ou des intérêts particuliers. Mais pour être facilitant, pour ne pas avoir moralement le sentiment... On ne tend pas la main quoi ! La promotion de la solidarité internationale, c'est souvent perçu comme un moyen un peu déguisé de solliciter des deniers publics, de solliciter la générosité du grand public, et nous ce n'est pas notre modèle économique. On a des dispositifs de financement. On ne va pas chercher l'argent dans les écoles ou auprès du grand public. Donc il y a ça aussi. Et puis ne pas être concurrentiel... On propose quelque chose d'inédit, en fait, avec un témoignage authentique, avec des gens « du cru », avec des jeunes. Là on a une jeune malgache qui est en service civique international jusqu'au mois de juillet. Un ou une autre prendra le relais à partir d'octobre, ou novembre, l'année prochaine. On a cette ambition aussi d'être « véhicule de mobilité internationale », « support de mobilité internationale », pour pouvoir envoyer des jeunes locaux sur des projets de solidarité internationale, dans le cadre de stages d'études, dans le cadre de voyages. Et de recevoir aussi des jeunes malgaches ou tchadiens, ou sénégalais, sur le territoire. Dans cette ambition de promouvoir ce dialogue interculturel, la compréhension de l'autre, étrange-étranger, parce que oui, c'est plus que jamais une nécessité. On vit des temps quand même incertains. Moi je me rassure à me dire que c'est les derniers spasmes du populisme et qu'après, pour votre génération ce sera insoutenable ces idées-là, ce regard-là, cette posture-là, vous allez gommer tout ça j'ose espérer. Après je sais parce que j'ai des voisins voilà, je sais que le bon traditionaliste : « travail, famille, chasse, propriété et messe », il se reproduit aussi, et ses enfants continuent à tenir le... mais bon, ça je ne sais pas, c'est très subjectif... Mais ouais, on le voit bien dans les écoles que les jeunes : les CM2, les 6^{ème}, 5^{ème}, ils ont des choses à dire sur ces sujets-là, les problématiques de production agricole, de consommation alimentaire, les problématiques d'accès aux soins, aux services de première nécessité, les problématiques d'inégalités, de l'inégalité autour de l'eau, et puis les chocs et les menaces qui s'imposent. Ouais, ouais, il y a quand même des points de cadrage auxquels on peut participer, qui ne sont pas négligeables ».

Marie – « Donc toutes ces actions, que vous faites, est-ce que les mener fait partie de vos valeurs ? Et est-ce que c'est la raison pour laquelle elles sont gratuites ? ».

Directeur Transmad – « Non, là on les lance, donc effectivement dans deux, trois ans, si ça prend bien et qu'il y a une formalisation d'un plan de charges, avec une stratégie de développement, bien sûr qu'il faudra trouver un modèle économique viable. Pour l'instant on est sûr de la contribution, de la participation, on a aussi sur nos dispositifs de financement de coopération, des lignes pour les actions d'éducation, d'information, de communication... On fait tourner les assiettes, c'est la tambouille en temps réel ! On a pas de menu : « le lundi on mange ça, le mardi on mange ça, il faut faire les courses

pour le mois... ». Nous on est au jour le jour, donc c'est difficile de capitaliser, d'évaluer, de recadrer... On fait presque d'instinct, ça demanderait d'être formalisé, mais on n'en a pas les moyens. Et puis, on a suivi, comme tout le monde, avec la crise de la démobilitation du volontariat associatif, quoi... ».

Marie – « *D'accord. Et vous évoquiez tout à l'heure que parfois la coopération était perçue comme une utopie, vous pensez savoir pourquoi ?* ».

Directeur Transmad – « Bah il y a une forme d'empathie différentielle quoi. On préfère son frère à son cousin, son cousin à son voisin, les Français aux Ukrainiens, les Ukrainiens aux Syriens... ».

Marie – « *Mais appliqué à la coopération ?* ».

Directeur Transmad – « C'est... ».

Marie – « *Pourquoi est-ce que la coopération peut être perçue comme une utopie ?* ».

Directeur Transmad – « La coopération internationale, la solidarité internationale, j'entends... ».

Marie – « *Alors moi je parle plutôt de coopération locale* ».

Directeur Transmad – « Alors non, je ne dirais pas que c'est une utopie. Au contraire, je dirais que c'est un plat qui est en train de mijoter depuis une vingtaine d'années et qui doucement arrive à maturité. C'est l'alchimie sociétale qui traverse les générations... Il y a la prise de conscience écologique dans les années 70, après il y a plus une prise de conscience du village planétaire dans les années 80, et puis l'inversion des polarités Nord-Sud/Est-Ouest, mais non, la coopération elle est d'instinct et intuitive. C'est un produit du développement. Enfin, de l'émancipation des consciences, on va dire. Par exemple – on n'accepte plus aujourd'hui : c'est pénalement répréhensible – si tu t'allumes une clope dans ta voiture, avec ton enfant derrière. Moi, j'ai grandi à une époque où mes deux parents, ils fumaient un paquet de clopes pour descendre à Bordeaux, les fenêtres fermées. Et j'étais avec mon frangin derrière, sous un duvet, pour éviter de trop nous enfumer. Donc voilà, il y a des percepts, qui nouent des affects et selon l'époque, on va trouver ça soutenable ou pas. On va trouver ça acceptable ou pas, tolérable ou pas. Et ce dont on se foutait il y a vingt ans, aujourd'hui, non. Et puis si vous ne prenez pas conscience spontanément et volontairement de ces questions-là, et bien on va légiférer pour que ça rentre bien profond dans votre cerveau.

Le tri, par exemple, le tri, ma grand-mère m'avait dit « moi jamais de la vie, je n'aurais jamais trois poubelles chez moi ! Tu rigoles ! Je suis déjà assez emmerdée avec une poubelle ». Et puis dix ans plus tard, elle avait ses trois poubelles. Donc là c'est pareil ! Moi j'ai voyagé de bonne heure, j'ai été à la rencontre de populations et de régions du monde où on peut s'émouvoir de situations à travers les livres, à travers tous les médias, mais quand on le vit, quand ça transpire, quand on s'en inspire, alors là c'est autre chose ! Et pour moi c'est insupportable qu'il y ait un développement schizophrénique depuis 200 ans, qui n'implique que deux tiers de la population de la planète, n'ait pas de champ des possibles qui soit collé à un fatalisme atroce, pour qu'il y ait un tiers de la population qui se vautre dans le confort, le progrès, le développement, et qui en plus, passe son temps à pigner et ne produise pas de valeur ajoutée... Enfin ne valorise pas la valeur ajoutée de ce confort-là, et de ce progrès, de ce développement. Après il y a des gens qui vont rentrer dans les ordres, d'autres qui vont aller faire la guerre... Nous on fait de la coopération internationale pour essayer de supporter cette réalité-là ».

Marie – « *Ok. Je vais revenir sur la coopération territoriale, notamment avec IDEAL. Qu'est-ce que c'étaient les bénéfiques qui étaient attendus initialement ? Et puis si vous pouvez en même temps répondre à ce que cela vous a apporté, la coopération territoriale avec la coopérative ?* ».

Directeur Transmad – « Alors, le premier bénéfice c'est la visibilité au niveau local. On est sortis un petit peu de notre isolement parce que c'est quand même un sujet à fantasme, la solidarité internationale, la coopération, l'aide au développement... Les gens ne comprennent pas encore ce que c'est aujourd'hui. Puis même ceux qui la font, ont du mal à comprendre ce que c'est... Mais ça tient encore aux percepts, je pense que c'est trop récent en fait. Et on est en phase d'apprentissage, et on n'a pas conscience qu'on

est en phase d'apprentissage, et qu'en phase d'apprentissage on fait plein d'erreurs, on n'est pas efficace... Et donc le premier bénéfice pour la coopération locale, c'est de pouvoir sortir de notre isolement, apporter notre brique à cette dynamique en cours, en progression. Cette dynamique qui est hyper active, qui est celle d'un projet professionnel, non spéculatif, non concentrationnaire, sans extractivisme... Et c'est vrai, on paraît un peu naïf quand on dit ça, mais le mot « partenariat » est entré en 1997 dans le dictionnaire. C'est vraiment très récent ! Alors que la collaboration, la coopération, ça fait partie de ce qui a permis à sapiens de sortir des grottes, d'aller explorer la plaine et de conquérir de nouveaux territoires. Il a apprivoisé, domestiqué des phénomènes naturels, donc c'est le développement. C'est le principe actif du développement, la coopération. Et la coopération c'est du mouvement aussi. On sort de sa zone de confort, on sort de l'entre-soi et on découvre de nouveaux horizons, de nouvelles sensibilités, de nouvelles approches, et on partage des coûts. Alors ce n'est pas tout le temps le cas ! Là je trace un tableau un peu idéal de la coopération, mais voilà, ce que je trouve noble dans ce qui se passe aujourd'hui, c'est que les vraies innovations sociétales, en fait elles se font spontanément ; en réaction d'adaptation. Les tiers-lieux, par exemple, avant qu'on en fasse un concept et qu'on en fasse une marque de fabrique, et qu'on en fasse une espèce d'objets promotionnels, institutionnels... Les tiers-lieux c'était juste une réaction à la désertification des campagnes. Et là où tu avais une dizaine, une douzaine de services commerciaux dans un bourg, tu n'en as plus qu'un, c'est le dernier, il survit, et puis du coup il concentre les activités des autres. Il récupère les activités des autres. Et puis ce lieu dans lequel il y a des multi-services, dans lequel vont se côtoyer différents utilisateurs, différents types de publics, il devient un lieu de vie et c'est un peu ça depuis vingt ans, vingt-cinq ans ! C'est à l'œuvre spontanément, naturellement, il n'y a pas de politique publique, il n'y a pas de dispositif institutionnel, il n'y a pas de formation, il n'y a pas de ça. Ça s'est fait naturellement, l'Economie Sociale et Solidaire, c'est une transpiration, un spasme en réaction à un projet sociétal trop oppressif... En gros, c'est ce qui s'est passé pendant le COVID : l'Etat et les grandes institutions ont complètement démissionné parce que tout le monde était à gérer cette urgence. Et donc localement, les gens se sont démerdés, et ils se sont très bien démerdés. Ils se sont mieux démerdés que si l'Etat avait été interventionniste. Donc voilà, nous c'est ça, ça n'a pas plus d'ambition que d'être dans ce bain-là, d'être dans ce fleurissement-là.

Nous on répond pas toujours présent, on répond présent quand on a le temps, quand on peut, quand on veut, il y a des fois où on est moins motivés, le volontarisme c'est ça ! Ça dépend des humeurs et du contexte, mais voilà, on apporte notre petite graine. Après on peut avoir l'ambition de se dire : « oui on apporte la brique internationale dans un écosystème d'ESS local, ça fait un peu d'ouverture, ça colore un peu », voilà. Nous, notre cœur de métier c'est là-bas, que ce soit à Madagascar, au Tchad ou au Sénégal, c'est là-bas, ce n'est pas ici notre cœur de métier ».

Marie – « Mais ici, vous bénéficiez des services de la coopérative, ou pas ? ».

Directeur Transmad – « Oui bien sûr ! Oui, oui on bénéficie des services, mais ça c'est un autre sujet... ».

Marie – « Pourquoi c'est un autre sujet ? Parce que le développement territorial va au-delà de la mutualisation ? ».

Directeur Transmad – « Ouais, ouais ! Bien sûr ! Non, la mutualisation c'était juste une opportunité. En fait on a eu turn-over de deux personnes : notre RAF (Responsable Administratif et Financier) et notre DAF (Directeur Administratif et Financier) qui nous quittaient à Madagascar, dont un expatrié. Et on devait revoir, il y a trois ans notre système de gestion administrative et financière, et on s'est appuyé sur IDEAL. Bon on en revient, parce que ce n'est pas adapté. C'est difficile de superviser un dossier comme le nôtre. Et comme IDEAL c'est un fonctionnement justement de mutualisation, d'économie d'échelle, nous il faudrait presque que la personne qui soit en charge de notre dossier ne s'occupe que de nous quoi ! Déjà pour qu'elle comprenne ce qu'on fait, comment on le fait... On a eu trois personnes qui ont travaillé sur notre dossier en trois ans, donc voilà... La messe est dite. Ça illustre bien l'incapacité. À un moment donné, il faut se dire les choses... L'inadéquation, on va dire, pas l'incapacité mais

l'inadéquation de la collaboration. Nous ça nous coûte cher, et le service n'est pas forcément au rendez-vous, pas optimal... Et du coup ça monte, ça cale, ça tousse, et ça c'est bon ! ».

Marie – « Donc aujourd'hui, elle vous engage à quoi, la coopération ? S'il n'y a plus de mutualisation, comment est-ce que vous vous y retrouvez ? ».

Directeur Transmad – « On s'y retrouve... Par exemple, moi je suis au Conseil d'administration, donc j'ai audience et j'ai un point de vue pour comprendre les territoires, mieux comprendre les acteurs, les forces en présence, les tendances, les trajectoires... ».

Marie – « Et pourquoi vouloir comprendre tout cela ? ».

Directeur Transmad – « Pour être le plus... Comment dire ? Pour être le plus pertinent et cohérent possible dans notre posture sur l'animation territoriale. L'animation territoriale, on en fait quand on a fait le reste. Donc là il se trouve que depuis deux, trois ans, on a un peu de... Du fait qu'on ait des acquis, du fait qu'on ait de la reconnaissance maintenant, moi je ne fais plus de technico-commercial. D'ailleurs, ce sont les pouvoirs publics malgaches, français, qui viennent nous voir pour nous donner du travail. Donc ça libère de la force de travail, ça libère de l'énergie de travail, et on investit dans l'animation territoriale parce que n'intervenir que là-bas, sans communiquer ici, sans informer, sans transmettre, sans partager, c'est un peu boiteux, on est caducs, on n'est pas complets... Donc c'est... Comment... On est très satisfaits déjà de pouvoir le faire. Alors après on ne le fait pas de manière aussi conventionnelle que le CPIE, par exemple. Le CPIE c'est leur métier la sensibilisation, la vulgarisation, faire de la pédagogie sur les questions environnementales, susciter des vocations, susciter des bons comportements, de bonnes pratiques, et cetera... Ça c'est leur cœur de métier. Là, nous, ce n'est pas notre cœur de métier, mais on peut y participer parce qu'on a aussi un retour d'expériences, ce fameux retour d'expérience. On intervient dans des régions auprès de populations vulnérables, des régions totalement isolées, où l'adaptation c'est juste la loi quoi... C'est « marche ou crève ». Donc en terme d'adaptabilité, nous on est un peu empâtés ici, édulcorés, on est un peu délassés, tout ce qui est compliqué rebute. L'effort ça devient quelque chose de la contrainte, tout ça... Donc on s'est désensibilisés et du coup on a moins d'aptitudes pour nous adapter. Par contre, il va falloir quand même qu'on réacquière ces aptitudes, qu'on les redéveloppe et qu'on les affine, surtout qu'on les affine ».

Marie – « Et pour ça il faut de la coopération ? ».

Directeur Transmad – « Ça présuppose que déjà, il y a de la confiance, du respect, de l'intérêt réciproque. Et ça tu le retrouves auprès de gens, dans un environnement, dans un contexte que tu maîtrises à peu près. Et une structure comme IDEAL regroupe, concentre, un peu le niveau auquel on est aujourd'hui.

Je connais un petit peu d'autres structures comme IDEAL. Il n'y en a pas une qui se ressemble, parce que c'est endémique. C'est ça le local quoi ! C'est dans le caractère unique ».

Marie – « C'est unique, mais en même temps c'est toujours de la coopération ».

Directeur Transmad – « Ça se réplique, effectivement, ça se réplique et les liaisons partenariales elles tiennent à plein de facteurs. Il y a un facteur très subjectif de sensibilité, de « faet » personnel, humain, quoi ! Il y a effectivement le contexte de l'activité en elle-même, le contexte économique, social, technique, et institutionnel. Il y a l'environnement dans lequel on évolue. Je ne pourrais pas mener les activités que je mène ici, au sein d'IDEAL, dans les Deux-Sèvres ou en Saône-et-Loire. Là, on est sur un bassin d'emploi dynamique, autour d'activités ferroviaires et portuaires. On est sur une zone industrielle avec un fort potentiel attractif. Notre activité touristique forme à tout ici. C'est l'ignorance « sociétalement ». Politiquement ça reste la « politique-à-papa », mais ça viendra. C'est pareil, ça va bouger, et puis il y a le côté intergénérationnel quoi, qui est fondamental ! On est en train de parler, on a trente ans, vingt-cinq ans de différence d'âge, et moi je n'ai pas de défiance, je te parle ouvertement. Toi tu me poses des questions, sans te dire : « Oh là là, faut pas trop que j'aille titiller le papi, là », parce que sinon je ne sais quoi... Non, mais il y a vingt-cinq ans, on n'aurait pas eu le même entretien, tu vois. Donc ça aussi cette évolution nécessaire, cette émancipation, ce constat d'émancipation, une fois de plus

j'insiste là-dessus parce que c'est un prérequis. Tu ne vas pas faire de la coopération avec des protestants ou avec des chiites comme tu vas pouvoir la faire avec des laïcs et des animistes, par exemple. C'est tout ça, c'est-à-dire que déjà, il faut être un « interdépendantiste » pour faire de la coopération. Si t'es indépendantiste et que tu es persuadé que ta petite bulle, ta petite zone contrôlée, ton petit environnement maîtrisé te suffit et te suffira, si t'as pas conscience que t'es noué, que tout est interdépendant et que ta liberté elle dépend de cette interdépendance : si t'as pas cette conscience-là, tu ne peux pas faire de coopération. Les indépendantistes, il ne font pas de coopération ».

Marie – « *Ah si ils peuvent, ils la font entre eux* ».

Directeur Transmad – « Ah oui ils la font entre eux. Mais c'est pas de la coopération, c'est un intérêt commun ».

Marie – « *Alors, de nouveau, deux petites questions : est-ce que vous pouvez me donner cinq mots qui, pour vous, résumant ce qu'est la coopération ? J'entends « coopération » en terme général, global. Donc soit la coopération ici soit la coopération ailleurs, mais la coopération* ».

Directeur Transmad – (Répond au téléphone). « Excuse-moi, alors cinq mots pour la coopération, c'est un challenge ça ! Alors, honnêteté intellectuelle, rigueur morale, ce ne sont pas des mots... ».

Marie – « *Ce n'est pas grave !* ».

Directeur Transmad – « Respect, confiance réciproque, objectivité et empathie ».

Marie – « *En fait tout ça, ça n'a rien à voir avec l'entreprise et un modèle entrepreneurial classique* ».

Directeur Transmad – « C'est ça. C'est ça. C'est une posture, c'est une attitude. La coopération ça ne s'institue pas ». La coopération ça ne se décrète pas, ce n'est pas un vœux pieux, ce n'est pas une espèce d'incantation à la coopération. C'est une pratique de posture ».

Marie – « *Une pratique de posture. Ok, et cette pratique de posture elle permet quand même de travailler. Donc est-ce que pour vous la coopération c'est un modèle de travail qui peut aller au-delà du travail ?* ».

Directeur Transmad – « Ah bah carrément, c'est un modèle de vie ! Enfin quand t'es célibataire, et que tu te mets en couple, quel que soit le genre, tu conserves une partie de la maîtrise de ta zone de confort, de ton environnement contrôlé à quelqu'un d'autre. Tu composes, tu partages... Il y a des couples qui sont prédatifs, il y a des couples qui sont coopératifs. Voilà pour moi c'est vraiment une attitude avant tout. C'est-à-dire que si tu recherches la coopération bah tu feras jamais de coopération. C'est comme la solidarité internationale : si tu recherches à aider tu n'aideras que toi-même ».

Marie – « *Donc il y a comme une dynamique naturelle qui se crée entre les coopérateurs ?* ».

Directeur Transmad – « Cette dynamique naturelle, elle doit aussi être intellectualisée. C'est pas juste un sentiment, ou une émotion, ou un ressenti. Pas une émotion, un ressenti. La coopération c'est ça, c'est voilà, moi je coopère avec l'atmosphère, je coopère avec mes enfants... Ouais je le vois vraiment comme une attitude. Et il y a plein d'entrepreneurs aujourd'hui qui font de la coopération sans le savoir, sans la valoriser, ou en tout cas qui ne veulent pas l'intégrer comme tel, c'est un peu contradictoire avec la performance, la compétition, la concurrence, tous ces modèles qui disent « plus tu cours vite, plus tu vas loin ».

Marie – « *Par exemple, il y a certains auteurs qui considèrent qu'il existe en entreprise des relations qu'on peut appeler des dynamiques de don, qui sont en fait des moyens de créer des liens entre différentes entreprises, entre différentes personnes, sans qu'il y ait un intérêt derrière qui soit économique. L'intérêt serait plutôt porté par des valeurs humaines. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

Directeur Transmad – « Bah oui, oui, je constate que c'est vrai ! C'est absolument vrai ».

Marie – « *Vous avez un exemple pour dire que c'est vrai ?* ».

Directeur Transmad – « Les deux années que j'ai passées, enfin presque trois, chez « Médecins du Monde », là on ne peut pas mieux faire : un bâtiment de cinq étages en *open desk* avec tous les jours des gens qui arrivent et qui partent... Et il n'y a pas de montre, il n'y a pas d'horloge, il n'y a rien. Le temps c'est comme la météo, on le prend comme il vient, des fois il s'accélère, des fois il ralentit, et oui, alors dynamique de don... Don de quoi ? Don de temps, don d'attention, don de bienveillance, ou... ».

Marie – « *Par exemple, oui* ».

Directeur Transmad – « Ouais donc être volontaire sans s'en rendre compte, quelque part ? ».

Marie – « *Oui, c'est ça* ».

Directeur Transmad – « On fait quelque chose sur du temps qui n'est pas... Moi c'est pareil, je suis salarié d'une association et pendant très longtemps j'ai été prestataire de services sur des questions fiscales, de modèle social aussi parce qu'on n'avait pas les moyens de porter une équipe salariée. Donc moi, ce que je gagne par rapport à mon activité, ce n'est pas mon levier de motivation. C'est mon activité, mon levier de motivation. Donc à ce titre-là, je pourrais dire qu'on est dans des dynamiques de don. Après il y a plein d'entreprises, ouais, effectivement des cadres par exemple, parce qu'on préfère donner un petit peu pour perdre moins aussi... Mais du coup, là, il y a une arrière-pensée. Il y a un calcul, même s'il n'est pas évident à la première lecture il y a quand même toujours... On peut toujours trouver, si on est vicieux des arrière-pensées ».

ANNEXE 8

Entretien avec Madame Riaud-Caudard Delphine, directrice d'IDEAL et responsable administratif et finances d'Accès-Réagis – 11 mai 2022. Locaux de la Coopérative IDEAL, 55, la Moutonnière, 44260, Prinquiau, de 9h à 9h25.

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – IDEAL.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim IDEAL	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	<p>« Marie – « <i>Ok, et qu'est-ce qui s'échange en coopération ?</i> ».</p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL – « Alors, c'est beaucoup informel. Ce sont des compétences, des tuyaux : « tiens j'ai su ça » ; « tiens est-ce que ça t'intéresse ? ». On parle un peu des échanges, de ce qui nous vient des réseaux, des différentes compétences qu'on a en interne... »</p> <p>« Parce que si tu ne le respectes pas, tu ne vas pas travailler avec, tu ne vas pas coopérer avec. C'est de dire « on peut travailler ensemble, parce qu'on pense à l'autre » ; « parce qu'on fait du social » ; « parce qu'on va sur de l'environnemental » ; « parce qu'on veut que tout le monde ait de l'eau » ; « parce que voilà, on veut aider les familles des aidants » ; « on veut faire de l'insertion parce qu'on veut que tout le monde ait un travail »... C'est avant tout des valeurs sociales qui nous rapprochent. C'est la valeur de l'autre quoi ! »</p> <p>« Marie – « (...) <i>est-ce que vous avez l'impression qu'il faut donner beaucoup pour coopérer ?</i> »</p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL – « Non, autrement ça ne marche pas. Il ne faut pas qu'on ait cette impression de donner beaucoup (...). Il faut vraiment que ce soit dans notre ADN quoi, presque. C'est que, si on commence à aller contre-nature, ça ne peut pas marcher. Et si on a l'impression de faire beaucoup de sacrifices, c'est que c'est contre-nature, et ça ne marche pas »</p>	<p>Rendre service / Se mettre au service des autres</p> <p>Partage de compétences / expériences / conseils</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Transmettre ou porter des valeurs (communes)</p> <p>Don de temps</p> <p>Don de soi</p>	<p>Ce qui s'échange en coopération : informel, fait partie de la coopération</p> <p>Informel / Implicite</p> <p>Importance des valeurs partagées pour coopérer</p> <p>Doit être dans l'ADN, si on formalise que l'on donne, on n'est plus dans une démarche permettant la coopération</p> <p>Il ne faut pas attendre un retour, sinon on ne pourra pas coopérer = la coopération c'est du don qui ne dit pas son nom, sinon ça le fait disparaître ou échouer</p> <p>Doit être inné de donner, sinon la coopération ne fonctionnera pas</p>

<p>RECEVOIR</p>	<p>« Répertoire les compétences qu'ont nos différents associés-coopérateurs et de les mettre au service des uns et des autres associés-coopérateurs »</p> <p>« Après en face il faut aussi avoir des interlocuteurs. Mais oui je pense. Pour moi c'est avant tout une volonté. (...) Et d'avoir la perception des choses, de ce que ça va dégager derrière, sur du court et du long terme, parce qu'on l'a pas tous aussi cette perception. Quand on est très financier, peut-être qu'on est un peu trop pragmatique et qu'on s'attache beaucoup aux chiffres et de voir ce que donne une coopération, ce n'est pas toujours facile de percevoir ce que ce que ça va donner sur du long terme »</p>	<p>Rendre service / Se mettre au service des autres</p> <p>Partage de compétences / expertises / conseils</p> <p>Entraide mutuelle</p>	<p>Volonté de créer un support pour mettre en service les compétences des uns pour les autres</p> <p>Besoin d'un retour = compréhension et coopération de la part de celui qui reçoit : « la non-reconnaissance d'un don doit être interprétée comme un refus de collaborer vers un objectif commun », selon Marcel Mauss</p> <p>Le retour n'est pas immédiat, il peut mettre du temps avant de venir. Il ne faut pas avoir d'attente directe, sinon déception. La coopération = du don parce que le « redonner » n'est pas simultané (au sens de certains auteurs, tels que Grévin avec la réciprocité, caractéristiques du don ouvert selon Mascelf...</p>
<p>REDONNER</p>	<p>« Quelque soit l'association, elles ont beaucoup de travail. On voit qu'il y a des rendus de plus en plus importants qui sont demandés, notamment auprès de nos financeurs, puisque c'est beaucoup de ressources hybrides qu'on a au niveau associatif. Et donc c'est vrai que ça, ce n'est pas financé et que souvent on prend sur notre temps pour le faire, et donc on dispose de moins de temps pour aller vers des coopérations où justement il n'y a pas forcément de retour rapide »</p> <p>« Si on commence à se dire qu'on va chercher des choses, et si on commence à se dire « avec tout ce que j'ai fait là-bas, ils ne sont pas très reconnaissants », c'est que ça y est, c'est fini ! »</p>	<p>Don de soi</p> <p>Don de temps</p>	<p>Peu de temps pour coopérer</p> <p>Il ne faut pas attendre de retour en coopération. Il peut venir mais il pourrait aussi ne jamais arriver</p> <p>On coopère pour soi, avec les autres ?</p>
<p>RELATION ET LIEN</p>	<p>« Marie – <i>« D'accord, est-ce que maintenant vous pourriez m'expliquer un peu comment se passe l'intégration des nouveaux coopérateurs en coopérative, avec des détails, comme si vous deviez me raconter l'histoire d'un nouveau coopérateur qui souhaite coopérer ? »</i></p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL – « Ceux qui arrivent, déjà en général, c'est grâce au bouche-à-oreille. On ne fait pas de publicité. C'est du bouche-à-oreille. (...) »</p> <p>« Et souvent, de plus en plus, comme l'animation et le développement territorial et le PTCE notamment se développent, ça fait connaître la coopérative par un biais autre que celui de la mutualisation. Donc les associés-</p>	<p>Réseau</p>	<p>Bouche-à-oreille</p>

	<p>coopérateurs ils viennent plutôt dans ce cadre-là, de l'animation autour de l'alimentation, autour de la gestion des déchets, et cetera... »</p> <p>« Le développement territorial et l'animation territoriale qui ont apporté de nouveaux-associés coopérateurs »</p> <p>« Marie – « <i>Par contre l'animation territoriale, elle a permis d'apporter de nouveaux coopérateurs à la coopérative ?</i> »</p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL– « Ah oui ! Oui ! »</p> <p>Marie – « <i>Est-ce qu'il y en a des exemples ?</i> »</p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah oui, par exemple Transmad, c'est une ONG, clairement elle était sur la gestion de l'eau, donc les questions d'alimentation. (...) c'était ce qui les intéressait la coopération, et cetera... (...) « Les Prés de Judith », eux ils sont arrivés par les réseaux, puisqu'ils ne sont pas dans notre cadre territorial »</p> <p>« ils nous ont vraiment choisis parce qu'on faisait de l'animation et du développement local. C'est vraiment quelque chose qui leur tenait à cœur. Et quand on voit comment ils sont organisés, on voit qu'ils ont cette envie de coopération sur le territoire, même si ce n'est pas sur le territoire de la coopérative IDEAL, ils sont très proches de nos valeurs. Donc ils sont venus clairement, parce qu'ils sont dans les mêmes réseaux, et parce que le bouche-à-oreille a fonctionné ».</p> <p>« Parce qu'en fait on n'y va pas pour se dire : « chouette, je vais leur rendre service ». Non, on y va d'abord parce que ça nous fait plaisir. Et on va chercher du lien social, on va chercher plein de choses. Et si on commence à se dire : « avec ce que je fais pour eux ».</p>		<p>Nouveaux coopérateurs venus pour animer et développer le territoire</p> <p>Intégration grâce au réseau et un bouche-à-oreille qui fonctionne</p> <p>Importance du territoire, mais aussi et surtout des valeurs, dont ils sont très proches</p> <p>Une envie également de coopération sur le territoire</p> <p>On coopère pour se faire plaisir, chercher du lien social, et pas pour rendre service</p> <p>On rend service mais sans le dire, sinon mauvaise démarche</p> <p>Risque de sentir le besoin de recevoir en retour</p>
RISQUE	<p>« Ils avaient tendance (les associés-coopérateurs bénéficiaires de ces services) de plus en plus à nous voir comme des cabinets des consultants alors que nous, ce n'est pas notre cœur de projet. C'est vraiment de créer des synergies »</p>		<p>De devenir des prestataires de service et plus des associés-coopérateurs</p>
COOPERATION	<p>Rédaction d'une charte « ça a permis de recentrer le cœur du projet vers la coopération. Voilà, qu'on était vraiment une coopérative de mutualisation de services et on ne</p>		<p>La coopérative n'est pas un prestataire de services, la coopération va au-delà</p>

<p>voulait pas s'inscrire comme étant « prestataire de services »</p> <p>« Marie – « <i>D'accord, parce que c'est fondamental de montrer que la coopération va au-delà de la mutualisation des besoins ?</i> »</p> <p>Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah bah oui, parce qu'en fait l'objet social de la coopérative c'est bien de créer des synergies et de créer des coopérations »</p> <p>« On était plus dans une démarche d'intégration que dans une démarche de prestation. Enfin, on revenait dans notre cœur de métier »</p> <p>« Et donc je leur expose un peu, je leur présente la coopérative : pourquoi elle a été créée, ce que ça leur apporterait de prendre les services de la coopérative, et si ils sont bien au fait que la coopérative elle est surtout là pour répondre à des besoins, et que eux s'ils ont des besoins identifiés, ça veut peut être dire qu'une autre asso va avoir les mêmes besoins ! Et là, dernièrement, on a créé un nouveau service de communication, par exemple. Parce qu'on sait que les entreprises, enfin les associations, les organisations non-lucratives notamment, ont un problème de communication (...) »</p> <p>« Si elles viennent et qu'elles n'ont pas cette fibre de coopération, ça ne marchera pas. Il faut un peu de travail en équipe, quoi. C'est un peu ça finalement : c'est du travail en équipe »</p> <p>« Un contre-exemple (aux Prés de Judith) : une association qui est du territoire, qui est de Prinquiau, qui est venue justement avant que la charte soit écrite, et clairement dès le départ, je me suis dit que ça allait être compliqué. On sentait que c'était pas forcément de la coopération qu'ils cherchaient mais c'était bien un service de paie et de comptabilité pas chère, et de gestion. Donc ça a duré deux ans »</p> <p>« « Faire ensemble », volonté, équipe, avantages communs, synergie » + « respect »</p>	<p>Volonté</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Concession dans les échanges / S'adapter à l'autre</p> <p>Ecoute</p> <p>Attention à l'autre</p> <p>Se mettre au service de son territoire</p> <p>Volonté</p>	<p>Tous s'accordent à dire que la coopération va au-delà : mais que constitue cet au-delà, comment le matérialiser ?</p> <p>Intégrer = coopérer</p> <p>Répondre à des besoins pour que les associations puissent faire leur travail, leur cœur de métier</p> <p>Avoir la fibre de la coopération = travailler en équipe</p> <p>A l'inverse des « Prés de Judith », le territoire seul ne suffit pas à coopérer</p> <p>Synergie = se regrouper pour faire le mieux possible ensemble, selon Madame Riaud-Caudard</p>
<p>BENEFICES</p>		

INTERETS			
ATTENTES	<p>Être dans une posture de coopération = « c'est d'être dans l'échange. Déjà de venir quand il y a des assemblées générales, d'être au moins informé de ce qu'il se passe, faire remonter, eux, quand ils font des choses, participer au VIL (Village des Initiatives Locales), par exemple... (...) quand on crée des séminaires, c'est participer aux séminaires (...). Quand la coopérative organise des événements, être présent (...) c'est s'inscrire dans une démarche un peu participative, quand même »</p> <p>Attentes vis-à-vis du coopérateur associé : « ne pas être individualiste, c'est avoir l'esprit d'équipe. (...) je pense que coopérer ça peut aussi aller avec l'utilité sociale. Il faut qu'il y ait une utilité sociale derrière (...). Je pense qu'il faut aussi qu'on ait des valeurs proches de tout ce qui est utilité sociale et à fort impact social »</p> <p>« (...) qu'elles suivent les engagements de la charte, et puis le respect des uns et des autres surtout, je pense. C'est quand même quelque chose qui est essentiel, et c'est ça aussi pour coopérer, c'est le respect des uns et des autres (...) c'est important pour que ça marche. Ce n'est pas de se croire au-dessus des autres, c'est de respecter l'autre pour ce qu'il est, et pour ses valeurs et ses différences »</p>	<p>Don de temps</p> <p>Participation au projet commun / Implication</p> <p>Volonté</p>	<p>Participer, informer, échanger, présence, démarche participative</p> <p>Le bon coopérateur : pas individualiste, esprit d'équipe, valeurs proches de l'utilité sociale et utilité environnementale</p> <p>Suivre ses engagements, le respect des autres, important en coopération, pas de sentiment de supériorité</p>
DETTE			
ENGAGEMENT	<p>Pour que la coopération fonctionne : « je pense que c'est une question de personne, de volonté de la personne »</p> <p>« Ce n'est pas l'individualité qui passe en premier, c'est le groupe qui passe en premier, et l'individuel après. Et ça ce n'est pas toujours dans l'ADN des gens. »</p> <p>« Le dirigeant il doit aussi faire confiance à ses collaborateurs. Et je pense qu'il doit insuffler les valeurs aux coopérateurs et à ses salariés aussi, parce que si tu ne fais pas confiance à tes salariés et que tu n'insuffles pas cela, ou que toi, tu n'y crois pas, forcément au bout d'un moment ça va s'essouffler. Même si les salariés ont ces valeurs-là, qui sont dans l'animation territoriale. Alors je parle pour la coopérative, notamment, et bien ça ne marchera pas non plus »</p>	<p>Don de soi</p> <p>Ecoute</p> <p>Confiance</p>	<p>Pour que la coopération fonctionne il faut : volonté, penser aux autres, travail d'équipe, avoir la fibre de la coopération, travailler en équipe, mêmes valeurs...</p> <p>Pour que ça fonctionne il faut : de la confiance, et insuffler à ses collaborateurs et salariés les valeurs de la coopération</p> <p>= engagement et démarche globale que de coopérer</p>

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie - « Dans un premier temps, je veux bien que vous vous présentiez ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Delphine Riaud-Caudard, je suis la directrice de la coopérative IDEAL et je suis également Responsable Administratif et Finances d'Accès-Réagis, qui est une association d'insertion par l'activité économique. Ça fait 15 ans que je suis ici ».

Marie – « Première chose sur la charte de coopération : pourquoi avoir rédigé ce document ? Parce que j'ai appris qu'il avait été fait assez récemment ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « En fait on s'est aperçu qu'on glissait doucement mais sûrement – dans le cadre de la mutualisation notamment – vers un devenir de « prestataire de services », plus que réellement un groupe avec des coopérateurs qui intègrent un projet. Et justement le fait d'écrire, ça a permis de recentrer le cœur du projet vers la coopération. Voilà, qu'on était vraiment une coopérative de mutualisation de services et on ne voulait pas s'inscrire comme étant « prestataire de services ». C'est la raison première ».

Marie – « D'accord. C'est parce qu'il y avait un manque de coopération de la part de ceux qui avaient intégré la coopérative ? Qui ne voyaient pas le projet au-delà de la mutualisation ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui, et puis en plus, on fait beaucoup de paie, et cetera... A l'époque, parce que maintenant c'est vrai qu'on a beaucoup développé et diversifié les activités. Mais c'est vrai qu'à l'époque, on faisait beaucoup de paie, de gestion, et ils avaient tendance (les associés-coopérateurs bénéficiaires de ces services) de plus en plus à nous voir comme des cabinets de consultants alors que nous, ce n'est pas notre cœur de projet. C'est vraiment de créer des synergies. Enfin voilà, c'était vraiment le but, c'était vraiment l'objectif premier ».

Marie – « Ok, et ça a changé quelque chose ou pas ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui, alors, justement je pense que ça a permis un peu de prendre conscience et vraiment d'aller chercher d'autres activités. Et les personnes qui... Alors, peut-être pas pour ceux qui étaient déjà là, mais au moins pour les arrivants. On ne retrouve plus ce côté « prestataire de services », parce qu'en fait, quand on les reçoit on s'appuie un peu plus sur cette charte, alors qu'avant c'est vrai que peut-être, moi dans ma présentation, j'étais trop sur l'offre de services qu'ils venaient chercher, et non pas sur la globalité de ce que pouvait représenter la coopérative ».

Marie – « D'accord, parce que c'est fondamental de montrer que la coopération va au-delà de la mutualisation des besoins ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah bah oui, parce qu'en fait l'objet social de la coopérative c'est bien de créer des synergies et de créer des coopérations. Et la coopérative, elle a été créée en 94, c'était bien dans ce cadre-là. C'était que les associations – alors c'étaient des associations d'insertion à l'époque – que les associations fondatrices elles puissent continuer à travailler dans le cœur de leur métier, et que tout ce qui était périphérique, qui les embêtait un petit peu, ce qui était un peu compliqué pour elles, du coup les compétences, c'était la coopérative IDEAL qui leur donnait ces compétences. Mais on était plus dans une démarche d'intégration que dans une démarche de prestation. Enfin, on revenait dans notre cœur de métier ».

Marie – « D'accord, ok. Donc on peut dire que la charte joue un rôle nécessaire dans les dynamiques de coopération ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui ».

Marie – « *D'accord, est-ce que maintenant vous pourriez m'expliquer un peu comment se passe l'intégration des nouveaux coopérateurs en coopérative, avec des détails, comme si vous deviez me raconter l'histoire d'un nouveau coopérateur qui souhaite coopérer ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ceux qui arrivent, déjà en général, c'est grâce au bouche-à-oreille. On ne fait pas de publicité. C'est du bouche-à-oreille. C'est parce qu'effectivement on est dans un projet d'animation, de développement... Souvent ça vient dans ce cadre-là. En fait on a les trois axes, il y a l'axe « formation », il y en a un de « mutualisation de services », et puis il y a un axe « animation, développement territorial ». Et souvent, de plus en plus, comme l'animation et le développement territorial et le PTCE notamment se développent, ça fait connaître la coopérative par un biais autre que celui de la mutualisation. Donc les associés-coopérateurs ils viennent plutôt dans ce cadre-là, de l'animation autour de l'alimentation, autour de la gestion des déchets, et cetera... Et après quand on présente ce que fait la coopérative, ou la formation, ou justement les services, les fonctions support, c'est là qu'ils viennent demander soit de la formation, soit de la paie, soit du secrétariat... C'est plutôt dans ce cadre-là qu'ils viennent. Et c'est aussi pour cela que la Charte a été créée, c'est une réponse.

Donc là ils arrivent, moi je les reçois. Alors jusqu'à présent c'était moi qui les recevais, sur l'axe mutualisation et c'est plutôt Sophie qui s'occupe de l'axe formation, puisqu'elle est Responsable Formation. Donc je leur explique, je les vois en entretien. Soit c'est le directeur qui vient, soit c'est le Directeur avec un administrateur, parce qu'on est que sur l'ESS. Dans l'ESS, parce qu'on est vraiment centré sur l'ESS. Quel que soit par contre l'activité, mais c'est l'ESS et l'associatif, on n'est pas... Remarquez, en fait c'est une question qui ne s'est jamais posée. Mais on est vraiment dans le milieu associatif. Et donc je leur expose un peu, je leur présente la coopérative : pourquoi elle a été créée, ce que ça leur apporterait de prendre les services de la coopérative, et si ils sont bien au fait que la coopérative elle est surtout là pour répondre à des besoins, et que eux s'ils ont des besoins identifiés, ça veut peut être dire qu'une autre asso va avoir les mêmes besoins ! Et là, dernièrement, on a créé un nouveau service de communication, par exemple. Parce qu'on sait que les entreprises, enfin les associations, les organisations non-lucratives notamment, ont un problème de communication. Peut-être aussi parce qu'il y a un problème de fiscalité derrière, mais malgré tout il y a un problème de communication. Et donc il y a un vrai besoin qui s'est présenté par plusieurs assos donc on a créé un nouveau service ».

Marie – « *Ok* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ca répond à votre question ? ».

Marie – « *Oui, très bien ! Qu'est-ce qu'il faut pour qu'une coopération fonctionne ? Parce que j'ai vu dans la charte qu'il y avait des notions, par exemple, de respect, de convivialité, et de solidarité, qui ne sont pas en soi des modèles de travail. Ça va au-delà de la simple mutualisation, ce qui est recherché chez un nouveau coopérateur ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ouais. En fait, parce que je pense que c'est une question de personne, de volonté de la personne. Parce que si effectivement ! On peut écrire tout ce qu'on veut, mais si les personnes ne sont pas convaincues ça ne sert à rien ! Si elles viennent et qu'elles n'ont pas cette fibre de coopération, ça ne marchera pas. Il faut un peu de travail en équipe, quoi. C'est un peu ça finalement : c'est du travail en équipe. Si elles n'ont pas cette fibre-là, c'est compliqué. Ce n'est pas l'individualité qui passe en premier, c'est le groupe qui passe en premier, et l'individuel après. Et ça ce n'est pas toujours dans l'ADN des gens. Ca ne peut marcher mais qu'un temps. Ça ne marchera pas sur le long terme ».

Marie – « *Et est-ce que vous avez des exemples des bienfaits de la charte sur cette coopération et sur la volonté des coopérateurs ? Par exemple, de se dire « depuis qu'il y a la charte, ça a permis de nouvelles coopérations ; comme par exemple cette coopération-ci »... ».*

Directrice de la coopérative IDEAL – « Alors la charte en elle-même je ne suis pas sûre qu'elle ait amené des nouveaux. C'est plutôt le développement territorial et l'animation territoriale qui ont apporté de nouveaux-associés coopérateurs. La charte en elle-même, elle n'a pas apporté. C'est plus un support et un engagement... Plus « je m'engage à... », et la personne en général quand elle arrive et qu'elle la signe, c'est qu'elle est déjà convaincue, quelque part. C'est plus un écrit, et un support. On dit que les écrits restent et c'est « je me suis engagé au départ à ça... », alors on le disait verbalement, mais les paroles s'envolent, alors que l'écrit permet de garder une trace et de se dire, tiens il y a la charte ! Dès qu'on dit « il y a la charte », on sait à peu près de quoi on parle. Mais de là à dire que ça a amené des nouveaux, je ne suis pas sûre ».

Marie – « Par contre l'animation territoriale, elle a permis d'apporter de nouveaux coopérateurs à la coopérative ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah oui ! Oui ! ».

Marie – « Est-ce qu'il y en a des exemples ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah oui, par exemple Transmad, c'est une ONG, clairement elle était sur la gestion de l'eau, donc les questions d'alimentation. Ils sont plutôt arrivés dans ce cadre-là, c'était ce qui les intéressait la coopération, et cetera... Donc ils sont venus chercher de la gestion. Après, on a « Les Prés de Judith », eux ils sont arrivés par les réseaux, puisqu'ils ne sont pas dans notre cadre territorial.

Marie – « Ils sont au sud de Nantes, c'est bien cela ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui ! Et en fait, ils nous ont vraiment choisis parce qu'on faisait de l'animation et du développement local. C'est vraiment quelque chose qui leur tenait à cœur. Et quand on voit comment ils sont organisés, on voit qu'ils ont cette envie de coopération sur le territoire, même si ce n'est pas sur le territoire de la coopérative IDEAL, ils sont très proches de nos valeurs. Donc ils sont venus clairement, parce qu'ils sont dans les mêmes réseaux, et parce que le bouche-à-oreille a fonctionné. Ce sont parmi les derniers à y être entrés ».

Marie – « Donc, les valeurs jouent aussi un rôle important dans l'intégration des nouveaux coopérateurs ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui, ça ne marche pas autrement. Je peux vous donner un contre-exemple : une association qui est du territoire, qui est de Prinquiau, qui est venue justement avant que la charte soit écrite, et clairement dès le départ, je me suis dit que ça allait être compliqué. On sentait que c'était pas forcément de la coopération qu'ils cherchaient mais c'était bien un service de paie et de comptabilité pas chère, et de gestion. Donc ça a duré deux ans ».

Marie – « D'accord ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Et ils sont partis. Ils étaient vraiment pas dans une démarche de coopération, de synergie, pas du tout ! ».

Marie – « Ok, c'est quoi être dans une posture de coopération ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Bah justement c'est d'être dans l'échange. Déjà de venir quand il y a des assemblées générales, d'être au moins informé de ce qu'il se passe, faire remonter, eux, quand ils font des choses, participer au VIL (Village des Initiatives Locales), par exemple... Parce que en fait voilà c'est ça c'est participer VIL, quand on crée des séminaires, c'est participer aux séminaires, il n'y en a pas souvent... Quand la coopérative organise des événements, être présent ou si vraiment effectivement ils ne peuvent pas toujours être disponibles, alors je comprends, mais c'est s'inscrire dans une démarche un peu participative, quand même ».

Marie – « Ok ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « En général il y en a beaucoup qui le font. Il y a déjà les administrateurs, et puis il y a des commissions qui sont créées de travail. Par exemple pour la formation, il y a des associations qui font partie de cette commission mais qui ne sont pas dans le Conseil d'administration. Mais qui utilisent les services de la formation, et donc qui font partie de cette commission. Vous voyez, c'est un peu dans ce cadre-là quoi ».

Marie – « Ok, et qu'est-ce qui s'échange en coopération ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Alors, c'est beaucoup informel. Ce sont des compétences, des tuyaux : « tiens j'ai su ça » ; « tiens est-ce que ça t'intéresse ? ». On parle un peu des échanges, de ce qui nous vient des réseaux, des différentes compétences qu'on a en interne... Là on est en train de réfléchir justement sur « comment mettre des compétences en service » ; « comment regrouper ces compétences-là », alors ça c'est une idée qu'on a eue, mais c'est un peu difficile à mettre en place. Ça pourrait être quelque chose qui pourrait être fait. C'est d'essayer de répertorier les compétences qu'ont nos différents associés-coopérateurs et de les mettre au service des uns et des autres associés-coopérateurs. Et ça c'est vraiment quelque chose qui commence à émerger. Alors il faut s'approprier ça et puis je pense que ça peut demander beaucoup de temps. Je pense que c'est un des freins quand même, le temps, puis les moyens humains, et voilà... Et puis financiers aussi parce qu'il faut quand même un retour, malgré tout. Mais je pense que ce qui pourrait être mis à la fin, enfin ce qui est déjà ressorti plusieurs fois, c'est ça, c'est d'essayer de mettre des compétences et de les répertorier pour les mettre au service des uns et des autres ».

Marie – « D'accord et en parlant du temps, quel est le rôle du temps dans les liens de coopération ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Et bien le rôle du temps c'est que déjà, alors je ne sais pas si c'est reconnu en termes scientifiques ce que je vais dire, mais ici en tout cas ce qui ressort beaucoup, c'est que tout le monde est surchargé. Quelque-soit l'association, elles ont beaucoup de travail. On voit qu'il y a des rendus de plus en plus importants qui sont demandés, notamment auprès de nos financeurs, puisque c'est beaucoup de ressources hybrides qu'on a au niveau associatif. Et donc c'est vrai que ça, ce n'est pas financé et que souvent on prend sur notre temps pour le faire, et donc on dispose de moins de temps pour aller vers des coopérations où justement il n'y a pas forcément de retour rapide. Voilà, et donc c'est ça le rôle du temps. C'est qu'en fait on est tous surchargés, et que trouver des créneaux pour être ensemble ce n'est pas forcément toujours facile. Et pour se dégager du temps, il faut vraiment que ce soit une volonté et qu'on puisse y voir un apport ».

Marie – « Ok, donc ça veut dire que plus on a de temps à disposition, et si on en a la volonté, plus on a la possibilité de coopérer en illimité ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Oui, je pense oui. Après en face il faut aussi avoir des interlocuteurs. Mais oui je pense. Pour moi c'est avant tout une volonté. Il faut avoir la fibre, comme je le disais, et puis peut-être aussi... On ne fait rien sans rien. Et d'avoir la perception des choses, de ce que ça va dégager derrière, sur du court et du long terme, parce qu'on l'a pas tous aussi cette perception. Quand on est très financier, peut-être qu'on est un peu trop pragmatique et qu'on s'attache beaucoup aux chiffres et de voir ce que donne une coopération, ce n'est pas toujours facile de percevoir ce que ça va donner sur du long terme. Il faut sortir un peu du pragmatisme, je pense en tout cas, ça c'est mon point de vue, encore une fois ce n'est pas scientifique ! Voilà ! ».

Marie – « Quels sont les cinq mots qui définissent le mieux la coopération ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ouh là ! ».

Marie – « C'est ce que l'on me dit à chaque fois ! ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Pour la coopération je dirais « faire ensemble », volonté... Equipe, avantages communs aussi... Synergie ».

Marie – « Ok. « Synergie », c'est-à-dire ? ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Et bien faire ensemble pour... En fait c'est l'optimisation des compétences pour faire le mieux possible. C'est ça la synergie : c'est se regrouper pour faire le mieux possible ».

Marie – « *D'accord. J'ai une autre question pour revenir un peu sur les valeurs : est-ce qu'il y a des valeurs qui font qu'un associé-coopérateur est un bon associé-coopérateur ? Au-delà même de sa simple volonté à coopérer, comment est-ce que ça peut se traduire ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Est-ce que vous pouvez me redire ça ? ».

Marie – « *Est-ce qu'il existe des valeurs qui font qu'un associé-coopérateur est un bon coopérateur ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah ouais, alors qu'est-ce qu'on entend par bon coopérateur, déjà ? ».

Marie – « *Ah ça, je ne sais pas... Le bon coopérateur, est-ce que c'est celui qui a simplement la volonté, est-ce que c'est celui qui participe...* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Redites-moi, je n'y arrive pas ! ».

Marie – « *C'est un peu en lien avec la charte, enfin moi je me suis posé cette question en lisant la charte, où j'ai vu qu'il fallait que les associés-coopérateurs aient un goût pour la solidarité... Dans ce sens...* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Moi c'est ça, c'est plus ne pas être individualiste, c'est avoir l'esprit d'équipe. Pour moi c'est vraiment « faire ensemble », pour avoir des objectifs communs. Avoir des objectifs communs mais pas qu'en commun. On peut y trouver des avantages, peut-être pas communs, mais chacun y trouve des avantages. Après en terme de valeurs... la coopération... Nous dans l'ESS, parce qu'on peut aussi coopérer dans le milieu lucratif, je pense que coopérer ça peut aussi aller avec l'utilité sociale. Il faut qu'il y ait une utilité sociale derrière. Nous on se rattache à l'ESS, on est quand même dans l'élément, on est quand même dans l'ESS, je pense qu'il faut aussi qu'on ait des valeurs proches de tout ce qui est utilité sociale et à fort impact social. L'utilité sociale c'est plus large... ».

Marie – « *Lesquelles par exemple ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Et bien ça peut être soit environnemental, ça peut être social... Voilà, c'est social. Ce sont celles qui me parlent le plus, mais il y en a certainement d'autres ! ».

Marie – « *Ok, est-ce qu'il y a des attentes en coopération ? Qu'est-ce que la coopérative attend des coopérateurs ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah, qu'est-ce qu'elle attend des coopérateurs... Moi je dirais que c'est plutôt dans l'autre sens ! Nous on est plutôt là pour répondre aux besoins des associés-coopérateurs. Après qu'elles suivent les engagements de la charte, et puis le respect des uns et des autres surtout, je pense. C'est quand même quelque chose qui est essentiel, et c'est ça aussi pour coopérer, c'est le respect des uns et des autres. Vous pourrez ajouter un sixième mot : le respect ! Mais oui je pense que le respect de ce qu'est l'autre avant tout, je pense que ouais, c'est important pour que ça marche. Ce n'est pas de se croire au-dessus des autres, c'est de respecter l'autre pour ce qu'il est, et pour ses valeurs et ses différences. Parce que je pense qu'on a tous des différences. Mais c'est le respect de l'autre ! Je pense, avant tout ».

Marie – « *Il y a des exemples de ce respect entre coopérateurs ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Le fait déjà de travailler ensemble : si on n'est pas sur les mêmes activités par exemple, ça veut dire que déjà tu respectes l'autre. Parce que si tu ne le respectes pas, tu ne vas pas travailler avec, tu ne vas pas coopérer avec. C'est de dire « on peut travailler ensemble, parce

qu'on pense à l'autre » ; « parce qu'on fait du social » ; « parce qu'on va sur de l'environnemental » ; « parce qu'on veut que tout le monde ait de l'eau » ; « parce que voilà, on veut aider les familles des aidants » ; « on veut faire de l'insertion parce qu'on veut que tout le monde ait un travail »... C'est avant tout des valeurs sociales qui nous rapprochent. C'est la valeur de l'autre quoi ! ».

Marie – « *Ok, il me reste une dernière question : quels ont été où sont les sacrifices rencontrés pour maintenir les coopérations ? S'il y en a ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Si on doit faire trop de sacrifices je pense que ça ne peut pas marcher. Après, est-ce qu'il y a eu des sacrifices ? C'est un terme fort ! ».

Marie – « *Je vais reposer ma question différemment : est-ce que vous avez l'impression qu'il faut donner beaucoup pour coopérer ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Non, autrement ça ne marche pas. Il ne faut pas qu'on ait cette impression de donner beaucoup parce que si on a l'impression de donner beaucoup ça ne marchera pas. Il faut vraiment que ce soit dans notre ADN quoi, presque. C'est que, si on commence à aller contre-nature, ça ne peut pas marcher. Et si on a l'impression de faire beaucoup de sacrifices, c'est que c'est contre-nature, et ça ne marche pas ».

Marie – « *D'accord, si c'est dans l'ADN ça veut dire que c'est quelque chose qui peut être difficile à considérer... Il faut donner de soi, mais ça doit être en soi et si on s'en rend compte, ça ne va plus* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « C'est un peu comme le bénévolat : si on va sur l'ESS, je pense que le bénévolat c'est avant tout une démarche personnelle. Mais à partir du moment où on commence à dire : « pour ce que je fais pour eux, ils pourraient être reconnaissants », c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Parce qu'en fait on n'y va pas pour se dire : « chouette, je vais leur rendre service ». Non, on y va d'abord parce que ça nous fait plaisir. Et on va chercher du lien social, on va chercher plein de choses. Et si on commence à se dire : « Avec ce que je fais pour eux », c'est que ça y est, la tendance s'est inversée et on n'a plus rien à faire là. Enfin moi c'est ma perception, et la coopération pour moi c'est peut-être un peu la même chose. C'est que, si on commence à se dire qu'on va chercher des choses, et si on commence à se dire « avec tout ce que j'ai fait là-bas, ils ne sont pas très reconnaissants », c'est que ça y est, c'est fini ! Enfin, c'est qu'on est plus dans quelque chose de positif ».

Marie – « *Ok* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « C'est que là, ouais c'est la balance qui s'est inversée en fait ».

Marie – « *D'accord, donc ça peut dépendre aussi d'un dirigeant finalement ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ah oui, oui, complètement ».

Marie – « *Ça dépend beaucoup plus du dirigeant que des valeurs de la structure qui va intégrer la coopérative ?* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Ouais, bah oui. En fait un dirigeant intègre normalement les valeurs de la coopérative. Enfin sinon c'est que l'on s'est planté dans le recrutement. C'est clair. Après oui, et puis le dirigeant il doit aussi faire confiance à ses collaborateurs. Et je pense qu'il doit insuffler les valeurs aux coopérateurs et à ses salariés aussi, parce que si tu ne fais pas confiance à tes salariés et que tu n'insuffles pas cela, ou que toi, tu n'y crois pas, forcément au bout d'un moment ça va s'essouffler. Même si les salariés ont ces valeurs-là, qui sont dans l'animation territoriale. Alors je parle pour la coopérative, notamment, et bien ça ne marchera pas non plus ».

Marie – « *Ok. D'accord* ».

Directrice de la coopérative IDEAL – « Mais c'est aussi, oui, des questions de personnes, c'est un ensemble de personnes ».

ANNEXE 9

**Entretien avec Monsieur Jean-Pierre Couvreur, directeur d'APESS53, membre de la coopérative LEVEL et de la SCIC Mayenne Bois Energie – 13 mai 2022.
Visioconférence, de 12h30 à 13h00.**

I. GRILLE DE LECTURE A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN – GRILLE D'ANALYSE – APESS53.

La coopération : une histoire de don ?	Verbatim APESS53	Les types de dons échangés	Comment et pourquoi intègrent-ils la coopérative IDEAL ?
DONNER	« Et donc aujourd'hui ma participation à la coopération, dans la coopérative, quelle qu'elle soit d'ailleurs, c'est de faire part de mon expérience »	Partage de compétences / expériences / conseils	Partage de ses expériences comme participation dans la coopérative
RECEVOIR	<p>« Marie – « Alors oui, et qu'est-ce que la coopération vous a apporté ? »</p> <p>Directeur APESS53– « Et bien c'est énorme ! »</p> <p>« Ça m'a amené à comprendre l'économie, ça m'a amené à comprendre mon territoire, ça m'a amené à comprendre la réaction des gens face à certaines situations de relations humaines, situations de relations économiques, ça m'a permis probablement d'orienter l'éducation que je devais à mes enfants, par exemple... Ça m'a apporté énormément de choses ! Je n'ai pas attendu d'ailleurs d'être en coopérative pour apprendre ces choses-là. Ça n'a fait que compléter »</p> <p>« Moi je vis mieux dans ma vie de tous les jours, de retraité aujourd'hui, parce que j'ai connu un peu ça, et je m'en sers énormément dans mes relations humaines, indépendantes du monde coopératif »</p>	Réseau Volonté (de coopérer)	<p>Reçoit beaucoup de la coopération, mode de vie, sorte d'ADN, connaît depuis l'enfance</p> <p>Coopération s'inscrit en lui : mode de vie</p>
REDONNER	« Ce n'est pas fini ! ». Aujourd'hui mon objectif, c'est encore à mon âge d'essayer d'être le témoin de ce que j'ai appris et d'en faire profiter d'autres »		
RELATION ET LIEN	« Suite à mon engagement professionnel, j'ai envie de dire. Qui était un engagement auprès des coopératives d'utilisation de machines agricoles (CUMA), pour lesquelles j'ai travaillé pendant une quarantaine d'années »		Engagement personnel pour la cause
RISQUE			

<p>COOPERATION</p>	<p>« J'ai intégré la SCIC pour plusieurs raisons. D'abord parce que j'étais un peu porteur du projet avec d'autres partenaires en tant qu'organisateur de la fourniture du bois. J'y étais au titre de l'Economie Sociale et Solidaire parce que à l'époque les SCIC démarraient un peu partout en France et on n'en avait pas encore en Mayenne. (...) Il me semblait donc tout à fait légitime de me positionner en tant que « promoteur de l'Economie Sociale et Solidaire » dans le département »</p> <p>« Parce que c'est un peu l'aboutissement d'une vie pour moi et d'une vie professionnelle, mais aussi peut-être d'une vie tout court, que de savoir que je peux être utile à mon environnement, à mon territoire, en mettant des moyens dans une société dont je sais qu'elle est extrêmement ouverte à l'humain, avant d'être ouverte à toute autre chose ! Ça pour moi c'est une valeur fondamentale qui m'étreint depuis que je suis gamin, depuis que je commence à comprendre les choses ».</p> <p>« Et parfois il y a du travail à faire là-dessus : celui de clarifier les objectifs de la coopérative dans son projet coopératif. C'est important »</p> <p>« Parce que derrière ça il y a aussi une volonté d'humanisme, et de ne pas être simplement dans les idées, d'être aussi dans le concret ! »</p> <p>Mots de la coopération : intérêt collectif, intérêt général, partage (des responsabilités), humain avant le capital, l'échange (entre coopératives, dans les relations humaines, dans les relations techniques), équilibre financier.</p> <p>« Moi j'ai appris énormément grâce à l'éducation populaire. J'étais tout gamin, j'avais 10-11 ans quand je commençais à animer des équipes, sur un projet qu'il fallait faire aboutir. Un projet qui devait être financé... On cherchait des financements, on faisait des petits boulots à l'âge de 12-13 ans pour trouver des moyens et cetera... »</p>	<p>Se mettre au service de son territoire</p> <p>Don de soi</p>	<p>Intégration parce que porteur du projet</p> <p>Intégration parce que légitimité du fait de sa proximité avec les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire</p> <p>Valeurs qui font partie de lui, « fibre coopérative »</p> <p>Dimension éthique : humaine, environnementale, locale, ouverture des coopératives à « toute autre chose »</p> <p>Important de clarifier l'objet coopératif</p> <p>Coopérer pour faire des choses concrètes. Que ce soit en interne ou en externe</p> <p>Dans son ADN : la coopération a toujours rythmé sa vie</p>
<p>BENEFICES</p>	<p>« En revanche, depuis déjà quelques années tous les départements qui nous entourent ont créé une SCIC du Bois Energie. Et en créant une SCIC Bois Energie, ça a créé aussi une dynamique régionale, voire</p>		<p>Coopération insufflée la coopération</p> <p>Croit dans le projet</p>

	<p>interrégionale, entre la Normandie, les Pays de la Loire et la Bretagne. Ils travaillent ensemble sur une réflexion commune, sur la labellisation par exemple. C'est tout récent, c'est extraordinaire moi je trouve ça génial ! Sur la labellisation du bois, qui va être mise sur le marché »</p>		
INTERETS	<p>« L'objectif d'une coopérative et son intérêt collectif justement, c'est surtout de rendre service au territoire. C'est-à-dire de pérenniser cette activité de telle manière que les gens qui travaillent à l'intérieur puissent y rester aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Et pour les fournisseurs qui fournissent les moyens, de la même manière, qu'ils puissent fournir des matériaux peu importe lesquels, de manière à développer leur activité, leur propre activité sur le territoire »</p> <p>« Se mettre en coopérative ce n'est qu'un outil, au service du développement humain »</p>	Se mettre au service de son territoire	<p>Développer son territoire, créer de l'emploi, favoriser des dynamiques locales, le développement et la création de nouvelles activités...</p> <p>Coopérative = outil pour mener à bien des objectifs de développement territorial local</p> <p>Coopérative = outil pour le développement humain</p>
ATTENTES	<p>Valeurs nécessaires à la coopération :</p> <p>« Il faut d'abord que l'intérêt que dégage la coopérative soit partagé, soit clarifié. C'est pour moi l'essentiel »</p> <p>« Si on veut véritablement qu'il y ait un apport collectif, il faut que l'intérêt soit collectif. Il faut donc se poser la question : « Qu'apportons-nous sur le territoire ? »</p>	Don de soi	<p>Valeur : intérêt partagé.</p> <p>Importance de savoir ce que l'on apporte au territoire. Notion de contribution au territoire fondamentale</p> <p>Attachement moral</p>
DETTE			
ENGAGEMENT	<p>« Je trouvais que rejoindre une institution économique qui avait comme racine, comme bases la démocratie, la reconnaissance du travail avant la reconnaissance du capital, tout ce qui fait aujourd'hui l'Economie Sociale et Solidaire me paraissait intéressant »</p> <p>« Quand je me suis engagé dans les CUMA, les coopératives d'utilisation de machines agricoles, ce n'était pas pour valoriser au maximum le travail de ces CUMA. C'était d'abord pour rendre service aux agriculteurs. Mon intérêt, c'était de faire en sorte que les agriculteurs vivent mieux de leur métier, et en vivant mieux de leur métier restent sur le territoire et la coopérative elle leur était utile à ça »</p> <p>« Elle amène aussi sur le territoire une vocation beaucoup plus large, qui est celle de faire connaître à l'ensemble des acteurs du territoire que l'Economie Sociale et Solidaire est utile aux territoires »</p> <p>« Ce qui m'intéresse avant tout c'est le département de la Mayenne. C'est qu'on puisse dire de la Mayenne à un</p>	Transmettre ou porter des valeurs (communes)	<p>Se reconnaître dans des valeurs</p> <p>S'engager = croire dans les valeurs et l'objectif de la coopérative</p> <p>Promotion de l'ESS sur le territoire</p>

	<p>moment donné, qu'elle va se repeupler progressivement, parce qu'on lui a créé un pouvoir attractif »</p> <p>« Parfois je l'ai même vécu, cette autorégulation ne se fait pas ou se fait mal. Et donc les gens ont une tendance à prendre pour eux ce monde coopératif, et parfois pour l'utiliser à des fins personnelles... Heureusement, ces cas-là sont rares, ils existent, il ne faut pas les nier ! On peut les éviter quand là aussi, on est un coopérateur engagé, si on va aux assemblées générales, pose des questions aux assemblées générales, s'intéresse à la vie de la coopérative et dans ce cadre-là rend cette autorégulation plus efficace ! »</p>		<p>S'engager pour son territoire</p> <p>S'engager permet une auto-régulation efficace des objectifs et du respect des règles coopératives entre coopérateurs</p>
--	--	--	--

II. RESTRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Marie – « Est-ce que dans un premier temps vous pourriez vous présenter ? Et ensuite présenter la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) dans laquelle vous êtes associé ? ».

Directeur APSS53 – « Alors, je m'appelle Jean-Pierre Couvreur, je suis membre aujourd'hui de l'APSS, après avoir créé cette association pour la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire en Mayenne. Une association qui a été créée en 2000 : premier réseau de l'ESS local, de la CRESS des Pays de la Loire. Et donc effectivement, j'ai représenté l'APSS à la première SCIC – qui s'appelle aujourd'hui la SCIC Mayenne Bois Energie – et qui a été créée en 2008. Suite à mon engagement professionnel, j'ai envie de dire. Qui était un engagement auprès des coopératives d'utilisation de machines agricoles (CUMA), pour lesquelles j'ai travaillé pendant une quarantaine d'années. Et coopératives qui m'ont donné un très grand degré d'ouverture sur un mode d'entreprendre différent des modes classiques de l'économie ! Et donc cette SCIC a été créée par des agriculteurs, c'est bien sûr eux qui ont créé une CUMA spécialisée dans le déchetage de bois, notamment de bois de haies, avec comme objectif de relancer la plantation des haies dans le département de la Mayenne. Et ce, en soutenant que le fait de donner de la valeur économique au bois de haies, permettrait aux agriculteurs de la conserver plutôt que de l'arracher inutilement. Et avec toutes les conséquences que l'on connaît. Donc nous avons commencé à créer le début de la filière bois-énergie qui était initialement prévue pour utiliser ce bois décheté dans les chaudières individuelles. A l'époque, les chaudières étaient un peu considérées comme des chaudières témoins, des chaudières tests... Assez rapidement ça s'adapte au fil des années, donc on a démarré en 1995, et ces chaudières tests, des prototypes, un peu, ont permis à l'ensemble des territoires de réfléchir de manière plus large à l'usage de ce bois pour des collectivités. Et il se trouve que certaines collectivités ont été plus intéressées que d'autres, et ont mis autour de la table un certain nombre d'acteurs, dont les CUMA, que je représentais à l'époque. Et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) que je représentais aussi à l'époque. Donc pour mettre en œuvre une filière bois commerciale d'origine locale, la SCIC Mayenne Bois Energie a été créée avec cet objectif : mettre en place cette filière pour nourrir, notamment, l'hôpital de Mayenne, un certain nombre d'écoles dans les villages, un certain nombre de mairies dans les villages, qui font que la filière était indispensable à la suite à donner par cet essai qui avait été fait pendant les quelques années qui ont précédé. Les agriculteurs utilisaient le bois-énergie pour leur propre compte. Donc là ça s'est largement ouvert. Aujourd'hui cette SCIC compte probablement plus de cent cinquante associés : entre les collectivités, les usagers

particuliers, les fournisseurs de bois et les associations d'insertion qui servent à couper les bois aussi... Puisque ça s'est ouvert aux propriétaires forestiers, et certains propriétaires forestiers ont accepté que leur bois puisse être entretenu par des associations spécifiques. La SCIC a bien rempli son rôle d'intérêt collectif. Et à la question : « Comment faire en sorte qu'il y ait plus d'associés qui s'engagent dans les conseils d'administration ? », c'était bien ça la question, si je ne me trompe pas Marie ? ».

Marie – « C'était de présenter la SCIC et puis de m'exposer aussi les raisons pour lesquelles vous avez intégré cette SCIC ».

Directeur APSS53 – « Ah oui, voilà. Alors, je voulais faire le parallèle avec ça de manière générale. J'ai intégré la SCIC pour plusieurs raisons. D'abord parce que j'étais un peu porteur du projet avec d'autres partenaires en tant qu'organisateur de la fourniture du bois. J'y étais au titre de l'Economie Sociale et Solidaire parce que à l'époque les SCIC démarraient un peu partout en France et on n'en avait pas encore en Mayenne. Elle a été la première société coopérative d'intérêt collectif. Il me semblait donc tout à fait légitime de me positionner en tant que « promoteur de l'Economie Sociale et Solidaire » dans le département, dans un cadre qui était plus économique. Souvent on limite l'Economie Sociale et Solidaire à son caractère caritatif. Or, il faut faire changer, faire évoluer cette idée-là pour qu'on intègre cette économie comme une économie véritable, mais avec un mode d'entreprendre qui est différent, et un mode d'entreprendre que je connais très bien par le biais des coopératives d'utilisation de machines agricoles. Je trouvais que rejoindre une institution économique qui avait comme racine, comme base : la démocratie, la reconnaissance du travail avant la reconnaissance du capital, tout ce qui fait aujourd'hui l'Economie Sociale et Solidaire me paraissait intéressant. J'y suis encore d'ailleurs, je ne représente plus les CUMA, malheureusement, parce que j'ai quitté les CUMA depuis un moment. Et puis il y a d'autres partenaires justement ».

Marie – « C'est vous personnellement qui êtes associé, ou c'est l'APSS ? ».

Directeur APSS53 – « Non, c'est l'APSS qui est associée plus directement. Mais j'y suis sous une autre forme. C'est qu'il se trouve que je suis Cigalier. Je participe à une Cigale. A la première Cigale qui s'est constituée sur le département et dont le premier soutien financier est allé à Mayenne Bois Energie ».

Marie – « D'accord ! ».

Directeur APSS53 – « Et donc j'y suis au titre de la Cigale, mais dans le cadre du financement de la SCIC ».

Marie – « D'accord. Et il y avait des bénéficiaires qui étaient souhaités quand vous avez intégré la coopérative ? Vous attendiez quelque chose ? ».

Directeur APSS53 – « Alors quand on signe une adhésion à une institution de l'Economie Sociale et Solidaire, qu'elle soit coopérative, associative, ou autre, on signe en même temps un petit courrier qui dit qu'on est bien conscient que la coopérative peut être amenée à faire des pertes, et donc à perdre ses parts sociales, et encore moins à être rémunéré ! Ceci dit ce n'est pas l'objectif, hein. L'objectif c'est de faire en sorte que la société coopérative – et j'y tiens parce que sinon on rentre dans le caractère caritatif dont je parlais tout à l'heure, et ce n'est pas l'objet principal – donc il faut faire en sorte que la coopérative dans laquelle nous sommes associé-coopérateur équilibre ses résultats aux besoins. Tout en sachant une chose bien particulière, c'est que le rendement du capital social dans une coopérative est régi par la loi, en fonction d'un décret qui paraît chaque année, et (cette rémunération) est proportionnelle au rendement moyen de je ne sais plus quoi... Enfin bon, mon intérêt, comme l'intérêt de tous les partenaires, ce n'est pas d'avoir une rémunération du capital, ce n'est pas l'objectif ! L'objectif d'une coopérative est son intérêt collectif justement, c'est surtout de rendre service au territoire. C'est-à-dire de pérenniser cette activité de telle manière que les gens qui travaillent à l'intérieur puissent y rester aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Et pour les fournisseurs qui fournissent les moyens, de la même manière, qu'ils puissent fournir des matériaux peu importe lesquels, de manière à développer leur activité, leur propre activité

sur le territoire. Pour moi ça a toujours été ça l'objectif. Quand je me suis engagé dans les CUMA, les coopératives d'utilisation de machines agricoles, ce n'était pas pour valoriser au maximum le travail de ces CUMA. C'était d'abord pour rendre service aux agriculteurs. Mon intérêt, c'était de faire en sorte que les agriculteurs vivent mieux de leur métier, et en vivant mieux de leur métier restent sur le territoire et la coopérative elle leur était utile à ça. C'est un outil qui leur permet de la même manière que pour la Coopérative Bois-Energie, et de la même manière pour la SCIC LEVEL dans laquelle je suis adhérent à titre personnel, et à la fois pour l'APESS, en tant que représentant de l'APESS. Mais aussi à titre personnel, parce que j'ai mis du capital dans la coopérative, parce que c'est un peu l'aboutissement d'une vie pour moi et d'une vie professionnelle, mais aussi peut-être d'une vie tout court, que de savoir que je peux être utile à mon environnement, à mon territoire, en mettant des moyens dans une société dont je sais qu'elle est extrêmement ouverte à l'humain, avant d'être ouverte à toute autre chose ! Ça pour moi c'est une valeur fondamentale qui m'étreint depuis que je suis gamin, depuis que je commence à comprendre les choses. J'ai été dans des associations de promotion sociale, dans des associations de promotion éducative, toute ma vie ! Voilà, il se trouve que le hasard, quelque part, a voulu que je me retrouve à gérer des coopératives, qui sont les CUMA sur le plan professionnel, et dans lesquelles j'ai trouvé énormément de valeurs. Si ce n'est d'intérêt... Que je n'ai jamais été mal payé, je ne me suis jamais senti mal payé. C'est un problème qu'on soulève souvent le monde associatif, coopératif, et cetera... Qu'on est mal payé dans l'Economie Sociale et Solidaire. Non, j'étais directeur, voilà et je pense que j'ai été payé correctement pour effectuer... Si je vais chercher un peu au plus profond, j'ai envie de dire qu'on aurait toujours envie d'avoir plus, mais c'est aussi une relation que l'on a l'argent. Même si je le revendiquais haut et fort, c'était probablement ce que les gens étaient capables de me payer aussi ».

Marie – « Ok. Et vous bénéficiez de services mutualisés dans cette coopérative ? ».

Directeur APES53 – « C'est-à-dire ? ».

Marie – « Par exemple des services mutualisés de paie, de gestion, et cetera... De formation... ».

Directeur APES53 – « Alors si on parle strictement de la SCIC Mayenne Bois Energie, aujourd'hui l'administration est assez lointaine, mais ce que je sais, c'est que la coopérative fait appel à des services qui peuvent être ou non mutualisés, mais par le biais du centre comptable. Un centre comptable qui connaissait bien les questions sociales et solidaires, voilà. Qui a pu à un moment donné s'entourer de conseils de sociétés mutualisées. Par exemple, le centre de gestion de la Mayenne, qui est un centre sous une forme qui, si elle n'est pas coopérative est associative. C'est une association des centres de gestion, qui fonctionne avec un conseil d'administration, et cetera... Donc oui la plupart du temps c'est comme ça. Alors celui de la SCIC, aujourd'hui je ne sais plus trop... En revanche, depuis déjà quelques années tous les départements qui nous entourent ont créé une SCIC du Bois Energie. Et en créant une SCIC Bois Energie, ça a créé aussi une dynamique régionale, voire interrégionale, entre la Normandie, les Pays de la Loire et la Bretagne. Ils travaillent ensemble sur une réflexion commune, sur la labellisation par exemple. C'est tout récent, c'est extraordinaire moi je trouve ça génial ! Sur la labellisation du bois, qui va être mise sur le marché. C'est une labellisation qui permet aux acheteurs de bois de savoir où ce bois a été « élevé » : de manière durable, avec un respect de l'environnement, pour des raisons bien précises... Les agriculteurs qui fournissent le bois adhèrent à ce label, reçoivent chez eux des techniciens. Ces techniciens sont formés de manière régionale, justement, pour que chacun puisse avoir la même formation, parce que pour répondre à ce label il y a un certain nombre de conditions de « fabrication » de ce bois d'énergie. Dans le choix des essences, le choix de la plantation à un certain niveau, de manière à éviter les érosions, une surproduction de ce bois... Donc ça c'est un exemple concret et précis de mutualisation. Il y a eu aussi des mutualisations en terme de machines. Ça me revient maintenant ! Par exemple, il y a des endroits où on ne peut pas livrer du bois avec une remorque classique. Donc il y a des endroits où ils ont acheté à plusieurs départements une soufflerie : ce qu'on appelle un « camion souffleur ». Et qui peut être utilisé sur plusieurs départements, parce qu'il n'y a que quelques acheteurs qui ont besoin de stocker du bois dans des coins un peu particuliers, des caves, des choses comme ça, qui ne sont pas accessibles à des remorques. Donc cette soufflerie a été achetée en commun. Voilà, c'est un exemple de mutualisation. C'est aussi une mutualisation dans la gestion des

ressources humaines et une mutualisation aussi dans les comptabilités, en ce qui concerne les comptabilités analytiques. Pour que ce soit comparable d'une SCIC à l'autre, il faut mutualiser des systèmes de référence, pour qu'ils soient communs. Ces systèmes de référence ont été mis en commun avec d'autres structures ».

Marie – « Ok, et alors il me reste quelques questions : quelles sont selon vous les valeurs nécessaires en coopération ? ».

Directeur APESS53 – « Alors pour moi, c'est assez clair dans mon esprit : il faut d'abord que l'intérêt que dégage la coopérative soit partagé, soit clarifié. C'est pour moi l'essentiel. Dès lors que les gens savent pourquoi ils rentrent en coopérative, quel chemin est à parcourir... Et parfois il y a du travail à faire là-dessus : celui de clarifier les objectifs de la coopérative dans son projet coopératif. C'est important. La deuxième chose qui m'importe, et qui permet l'entrée de nouveaux, c'est de bien déceler l'intérêt collectif. De bien savoir si la coopérative elle remplit une mission qui rend service à un seul d'entre eux ou non. Ça existe, des gens qui font une coopérative, en se disant : « Ça serait très bien que je fasse une coopérative, parce que j'ai une bonne idée, pour développer cette bonne idée, je vais essayer de la faire partager à d'autres ». Ça marche si d'autres la partagent vraiment, en se disant : « Ce que nous faisons là en tant qu'administrateur, c'est pour répondre à ce besoin d'une seule structure », par exemple. Pourquoi pas, ils le savent. Mais si on veut véritablement qu'il y ait un apport collectif, il faut que l'intérêt soit collectif. Il faut donc se poser la question : « qu'apportons-nous sur le territoire ? ». « C'est quoi la valeur ajoutée que nous allons apporter sur le territoire en nous mettant ensemble pour mener un projet ? ». Et les gens qui vont rentrer dans le projet ils vont avoir cette vision... Par exemple moi, je représente l'APESS dans beaucoup de structures, mais quand j'y vais, je dis : « Voilà en quoi ça peut être intéressant pour l'APESS d'être dans cette structure, et en quoi la coopérative elle emmène quelque chose à l'APESS ». Elle amène pas seulement quelque chose au fournisseur de bois par exemple, à qui on achète le bois. Elle amène aussi sur le territoire une vocation beaucoup plus large, qui est celle de faire connaître à l'ensemble des acteurs du territoire que l'Economie Sociale et Solidaire est utile aux territoires. Voilà, et quand je travaillais pour les CUMA, je disais en quoi c'est utile à l'agriculture de mon territoire. J'étais dedans pour cette raison-là ! Ça emmenait du plus à l'agriculture de mon territoire. J'utilise quelque part aussi les partenaires à l'intérieur de ces structures-là, pour aussi être témoin de ça auprès d'eux. Qui sont souvent là pour d'autres raisons. Il y en a qui peuvent être là parce que ça peut être utile à la commune. Très bien. Mais il faut qu'ils sachent que ça peut être utile aussi à l'activité que représente le partenaire, et c'est véritablement un partage entre les différents partenaires qui nous permet de remplir une mission, si on peut appeler ça une mission : un objet utile, qui est celui de développer le territoire.

Moi, je suis bavard en règle générale, donc tu vas avoir du mal à me poser les questions... Quand on le prend de manière encore plus large, je sais combien la Mayenne a un souci de reconnaissance de ses territoires. Donc ce qui m'intéresse, ce n'est même pas le territoire de Laval ! J'y suis dessus et je m'y engage fortement pour la réussite du projet LEVEL, pour le territoire plus restreint de Laval Agglo. Ce qui m'intéresse avant tout c'est le département de la Mayenne. C'est qu'on puisse dire de la Mayenne à un moment donné, qu'elle va se repeupler progressivement, parce qu'on lui a créé un pouvoir attractif.

Je vais encore aller plus loin si je m'intéresse au département, c'est parce que je souhaite aussi que on développe l'Economie Sociale et Solidaire dans tout le pays. Je crois qu'on a débordé tellement avec les industries et les structures classiques, habituelles, un peu « ronronnantes » que sont les structures à vocation capitaliste, qu'on a un besoin de redonner à notre pays une image un peu plus ouverte, plus humaniste aussi. Parce que derrière ça il y a aussi une volonté d'humanisme, et de ne pas être simplement dans les idées, d'être aussi dans le concret ! Ça aussi c'est quelque chose qui m'a toujours importé. L'APESS, quand on l'a créée sur la base d'une très grande manifestation qui a attiré plus de 4000 personnes, avec une centaine d'associations, de coopératives, de mutuelles, où on en a montré concrètement sur le terrain : dans des champs de maïs, on a fait un labyrinthe, dans lequel il y avait des associations d'insertion qui ont montré combien c'était compliqué pour une personne en insertion de rejoindre le monde du travail... Et pour ça on a créé dans un champ de maïs qui avait été mis à

disposition par un agriculteur qui était en CUMA, pour montrer comment les CUMA fonctionnaient. On a fait conduire des tracteurs par les visiteurs et cetera... C'était du concret ! Mais derrière ça, c'était le développement d'une idée qui est généreuse, qui est celle de l'Economie Sociale et Solidaire, qui s'exprime dans les SCIC, dans les CUMA, dans les coopératives agricoles, dans les associations d'insertion, dans les associations d'aide aux personnes, ou bien même dans des coopératives qui fabriquent des hautes technologies... J'appelle ça parfois des associations ou des entreprises qui ont une vocation de développement à l'externe. Qui sont par exemple les coopératives dont on parle depuis le début, qui ont une utilité à l'externe. Mais il y a des coopératives qui ont une utilité dans leur fonctionnement en interne. Par exemple, chez nous, on a une coopérative qui s'appelle « May'création », qui a pour objectif de créer des habits de luxe pour les grandes entreprises de luxe. C'est assez bizarre ! Sauf que c'est une coopérative, qui fonctionne en coopérative pour le bien-être de ses salariés. Ce sont les salariés qui comme pour toutes les coopératives, élisent leur président-directeur général, qui décident de tout quasiment en assemblée générale ! Elles apportent un plus à la vie des salariés de la coopérative. Et donc on est plus là dans une dimension interne. Ce qui nous amène à dire que l'Economie Sociale et Solidaire peut s'adresser à toute forme d'entreprise. Ça peut être dans une entreprise à vocation interne ou à vocation externe. Toutes les deux ayant des salariés, avec des objectifs de production, on va dire, différents. Mais l'essentiel c'est de partager les décisions entre les coopérateurs ».

Marie – « Ok. Si vous deviez me donner cinq mots qui caractérisent la coopération : cinq mots qui pour vous sont soit des caractéristiques essentielles à la coopération, soit qui permettent de la définir ? ».

Directeur APESS53 – « D'abord l'intérêt général, je l'ai dit. Alors c'est différent, l'intérêt général et l'intérêt collectif. L'intérêt général c'est ce que j'ai dit, c'est quand la vocation de l'entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire est ouverte vers l'extérieur, le but étant d'offrir à l'extérieur des services utiles à tous. L'intérêt collectif c'est le but de toutes les coopératives, là on peut très bien avoir un intérêt collectif et un intérêt général. Un intérêt collectif, c'est quand en interne on décide et on mène les actions de manière collective et partagée. Ça va m'amener à dire d'autres mots comme le partage, avec le partage des responsabilités. Ça veut dire aussi tous les mots qui définissent l'ESS, c'est « l'humain avant le capital » : c'est essentiel pour moi. C'est l'échange... ».

Marie – « Quelle forme d'échange ? ».

Directeur APESS53 – « C'est l'échange entre les gens qui vivent la coopération, qu'ils soient salariés ou qu'ils soient... C'est l'échange entre tous les porteurs du capital ».

Marie – « Et qu'est-ce qui s'échange entre eux ? ».

Directeur APESS53 – « Et bien ils échangent pendant l'assemblée générale, ils partagent... Alors ce sont aussi des échanges entre coopératives, c'est ce que l'on disait tout à l'heure, en créant des niveaux de référence, pour échanger dans tous les coins du jeu ! Que ce soit dans les relations, dans les relations humaines, que ce soit dans les relations techniques... Voilà, c'est ça que je veux dire dans les échanges... Il y a quelque chose que je voulais dire, mais qui m'échappe... Qu'est-ce que je voulais dire d'autre, quelque chose d'essentiel qui m'échappe... ».

Marie – « Peut-être que ça reviendra... Il me reste deux questions ».

Directeur APESS53 – « Oui ».

Marie – « Pour mon avant dernière question, c'est : à quoi la coopération vous engage-t-elle ? Dans le sens : comment est-ce que vous, vous contribuez à cette coopération dans la SCIC aujourd'hui ? ».

Directeur APESS53 – « Alors moi j'ai la chance et l'inconvénient d'avoir un certain âge. La chance parce que justement ça vous donne de l'expérience. Et donc aujourd'hui ma participation à la coopération, dans la coopérative, quelle qu'elle soit d'ailleurs, c'est de faire part de mon expérience, et quelques fois d'être amené à rappeler les fondamentaux. Notamment de la création des coopératives dans lesquelles je suis.

Ou dans ce que je pense devoir être : une entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire. Ça m'emmène peut-être vers une certaine forme de sagesse qui tempère peut-être parfois les velléités, qui reviennent... Oui, parfois dans la jeunesse on souhaite transformer rapidement une réussite en capital. Oui en capital, mais en capital humain et en capital financier aussi. Alors là aussi, ça moi j'insiste : une coopérative quelle qu'elle soit se doit de chercher un équilibre financier. Donc je devrais rajouter ce terme pour tout à l'heure c'est « l'équilibre financier ». La coopérative ne reçoit jamais de subvention, elle reçoit des missions publiques qui lui sont financées. Elle a souvent à faire des missions justement publiques, et en contrepartie de ces missions d'intérêt public, sont financées. Dernière question tu m'as dit ! ».

Marie – « Alors oui, c'est qu'est-ce que la coopération vous a apporté ? ».

Directeur APSS53 – « Et bien c'est énorme ! ».

Marie – « En tant que personne ».

Directeur APSS53 – « Il ne faut pas me poser des questions comme ça parce que c'est... Ça m'a amené à comprendre l'économie, ça m'a amené à comprendre mon territoire, ça m'a amené à comprendre la réaction des gens face à certaines situations de relations humaines, situations de relations économiques, ça m'a permis probablement d'orienter l'éducation que je devais à mes enfants, par exemple... Ça m'a apporté énormément de choses ! Je n'ai pas attendu d'ailleurs d'être en coopérative pour apprendre ces choses-là. Ça n'a fait que compléter. Moi j'ai appris énormément grâce à l'éducation populaire. J'étais tout gamin, j'avais 10-11 ans quand je commençais à animer des équipes, sur un projet qu'il fallait faire aboutir. Un projet qui devait être financé... On cherchait des financements, on faisait des petits boulots à l'âge de 12-13 ans pour trouver des moyens et cetera... C'est tout cela qui m'a amené aujourd'hui... J'ai envie de dire « ce n'est pas fini ! ». Aujourd'hui mon objectif, c'est encore à mon âge d'essayer d'être le témoin de ce que j'ai appris et d'en faire profiter d'autres ».

Marie – « Donc vous trouvez que la coopération elle va au-delà du travail ? Le fait de se mettre en coopérative ça va au-delà ? ».

Directeur APSS53 – « Complètement ! Complètement ! ».

Marie – « Vous pouvez m'expliquer ? ».

Directeur APSS53 – « Ah oui, pour moi se mettre en coopérative ce n'est qu'un outil, au service du développement humain. Oui, c'est vraiment qu'un outil. Moi je vis mieux dans ma vie de tous les jours, de retraité aujourd'hui, parce que j'ai connu un peu ça, et je m'en sers énormément dans mes relations humaines, indépendantes du monde coopératif. C'est vrai qu'on me questionne, parce que je suis engagé dans ce milieu avec parfois des questions qui essaient de me coincer... Je vais donner un exemple : ce n'est pas parce qu'on est en coopérative qu'on fait tout bien ! Il y a des coopératives qui ont vendu de la viande avariée, par exemple. Il y a des gens qui utilisent la coopérative, qui n'ont pas du tout compris la coopérative... Mais ça c'est l'être humain. On a un outil qui est avec nous, bon, il y a une autorégulation qui se produit. Parfois je l'ai même vécu, cette autorégulation ne se fait pas ou se fait mal. Et donc les gens ont une tendance à prendre pour eux ce monde coopératif, et parfois pour l'utiliser à des fins personnelles... Heureusement, ces cas-là sont rares, ils existent, il ne faut pas les nier ! On peut les éviter quand là aussi, on est un coopérateur engagé, si on va aux assemblées générales, pose des questions aux assemblées générales, s'intéresse à la vie de la coopérative et dans ce cadre-là rend cette auto-régulation plus efficace ! Souvent je renvoie aussi au monde classique de l'entreprise : je peux citer de multiples exemples, avec des gens qui partent avec une partie de la caisse en partant de la société. Ça fait toujours réagir ! J'ai vu aussi des grosses entreprises élaborer un plan social alors qu'ils avaient du résultat, juste pour payer les actionnaires. D'un côté on avait 200 salariés mis à la porte, et de l'autre côté on avait un rendement des actionnaires de 12 ou 13%. Alors voilà, on va trouver toujours des extrêmes qui nous permettent d'atténuer... Mais c'est normal, et moi je l'accepte volontiers, on m'a souvent mis dans les pattes, dans les discussions avec le monde bancaire. Les coopératives bancaires, on m'a souvent dit qu'elles n'avaient pas droit de cité dans l'Economie Sociale et Solidaire. Là aussi, il faut donner les

réponses permettant de dire : « Oui les coopératives bancaires peuvent aussi être dans l'Economie Sociale et Solidaire », dès lors qu'elles appliquent les règles. Aussi l'humanisme qui existe dans les autres formes de coopératives ».

Marie – « D'accord ! Et bien merci beaucoup ».

Directeur APESS53 – « Et bien écoute, j'ai répondu à tes questions, c'était avec plaisir ! Je te souhaite une bonne continuation, et puis peut-être à se revoir ! ».

Marie – « Et bien oui ! Bonne journée ! ».

Directeur APESS53 – « Merci, à toi aussi Marie. Au revoir ».

ANNEXE 10

Liste des dons identifiés dans les entretiens des coopérateurs interrogés entre le 30 mars 2022 et le 11 mai 2022.

<i>Dons identifiés</i>	<i>Structures où le don a été mentionné ou observé</i>	<i>Impacts et explications de la manifestation du don au travail</i>
<i>Don de temps</i>	<i>Skol Ar Mor FMQ ASC APIE Alfa Répit Transmad IDEAL</i>	<i>Permet d'utiliser ce temps donné pour l'autre, pour la coopération, les relations que l'on tisse avec autrui. Par exemple, il permet une communication fluide et organisée, il permet des échanges constructifs, qui permettront d'accroître certains sentiments : la confiance, par exemple. Il permet également de transmettre des valeurs.</i>
<i>Transmettre ou porter des valeurs (communes)</i>	<i>Alfa Répit Transmad IDEAL APESS</i>	<i>Il est à noter l'importance de partager des valeurs communes pour mieux les diffuser, soit à ses salariés, soit à d'autres structures de l'Economie Sociale et Solidaire.</i>
<i>Mise à disposition de véhicule</i>	<i>Alfa Répit</i>	<i>Mise à disposition de biens matériels, ici d'un véhicule de transport collectif.</i>
<i>Mise à disposition de locaux / de personnel</i>	<i>Alfa Répit</i>	<i>Mise à disposition de temps et de personnes salariées, pour des temps gratuits : ici une visite pour des personnes handicapées à la ferme.</i>
<i>Rendre service / Se mettre au service des autres</i>	<i>FMQ ASC Alfa Répit IDEAL</i>	<i>Prise d'initiatives pour les autres, connaissance des compétences de l'autre. Permet de mieux connaître et de mieux s'adapter à celui qui coopère à leurs côtés.</i>
<i>Se mettre au service de son territoire</i>	<i>ASC Transmad IDEAL APESS</i>	<i>C'est dédier du temps, et monter des projets qui visent à satisfaire un objectif de développement sur le territoire. Les visées sont sociales, environnementales et sociétales. Elles répondent à des enjeux identifiés sur le territoire ou ont vocation à partager des initiatives à travers des événements festifs ou des animations diverses. Aussi des projets à fort impact social : retour à l'emploi, lutte contre la pauvreté, dynamisme économique local, soutien aux entrepreneurs ruraux...</i>
<i>Partage de compétences / expériences / conseils</i>	<i>Skol Ar Mor FMQ ASC CPIE APIE Alfa Répit Transmad IDEAL APESS</i>	<i>Ils peuvent être des « astuces », « tuyaux », des conseils ou des indications qui permettent à l'interlocuteur de bien faire son travail, de le faire mieux, de donner à l'autre la capacité de faire les choses plus facilement. C'est s'échanger des moyens de travailler plus efficacement. L'objectif est gratuit : il n'y a rien à attendre de celui qui reçoit, ni quoi que ce soit en échange pour celui qui donne. Le don a toute sa place dans ces échanges informels liés à la profession et à l'exercice d'une profession.</i>
<i>Soutien</i>	<i>Skol Ar Mor FMQ</i>	<i>Aide. Conforter l'autre dans ses choix et l'orienter vers des solutions qui lui ressemblent.</i>

<i>Accompagnement</i>	<i>Skol Ar Mor</i>	<i>Aide dans la constitution d'un projet, dans la gestion et la création d'une activité...</i>
<i>Réseau</i>	<i>Skol Ar Mor FMQ ASC CPIE APIE Alfa Répit IDEAL APESS</i>	<i>Interconnaissance, mise en réseau, création de liens entre les parties.</i>
<i>Don de soi</i>	<i>Skol Ar Mor FMQ ASC APIE Transmad IDEAL APESS</i>	<i>Se donner, prendre sur soi, ou encore sortir de sa zone de confort pour entrer en interaction avec les autres membres du collectif.</i>
<i>Solidarité</i>	<i>Skol Ar Mor ASC APIE</i>	<i>Se rapproche d'une vision humaniste dans le travail, une appétence pour le partage.</i>
<i>Participation au projet commun / Implication</i>	<i>Skol Ar Mor ASC CPIE APIE Alfa Répit Transmad IDEAL</i>	<i>« Faire ensemble » en étant présent pour les autres et pour le collectif. Montrer de l'intérêt au projet commun.</i>
<i>Ecoute</i>	<i>Skol Ar Mor ASC IDEAL</i>	<i>Être attentif aux autres et aux volontés du groupe.</i>
<i>Transparence</i>	<i>FMQ CPIE</i>	<i>Ne pas cacher ou divulguer des informations, être ouvert à la discussion, aux critiques, et au partage des données dans un objectif d'entraide, de non-concurrence et de bienveillance.</i>
<i>Entraide mutuelle</i>	<i>FMQ ASC CPIE APIE Alfa Répit IDEAL</i>	<i>Echanges propres, réciprocité, sans attente de retour.</i>
<i>Amitié</i>	<i>FMQ ASC</i>	<i>Relation du don, de la gratuité.</i>
<i>Honnêteté</i>	<i>CPIE</i>	<i>Permet la confiance, et l'assurance, qui permet de travailler, de déléguer de confier des tâches ou de demander de l'aide à autrui.</i>
<i>Attention à l'autre</i>	<i>FMQ ASC CPIE APIE Transmad</i>	<i>Faire attention à l'autre permet aussi de mieux le connaître, et donc de connaître ses besoins, de partager et d'échanger.</i>

	<i>IDEAL</i>	
<i>Confiance</i>	<i>ASC Transmad IDEAL</i>	<i>Le fait de se reconnaître dans un collectif, permet de se retrouver avec des personnes qui nous ressemblent, et donc d'avoir confiance en l'autre.</i>
<i>Non-intéressement / Non-concurrence</i>	<i>CPIE APIE</i>	<i>Par l'idée de l'éthique au travail et du travail coopératif, qui, puisque coopératif se distingue de toute concurrence.</i>
<i>Concession dans les échanges / S'adapter à l'autre</i>	<i>APIE Alfa Répit IDEAL</i>	<i>Mieux se connaître permet de mieux travailler ensemble.</i>
<i>Entente cordiale</i>	<i>APIE</i>	<i>Alimenter des relations saines et durables par le respect de l'autre.</i>
<i>Volonté (de coopérer)</i>	<i>CPIE Alfa Répit Transmad IDEAL APESS</i>	<i>Cette volonté de coopérer est personnelle, elle est nécessaire pour travailler en coopération. Être volontaire, c'est répondre présent aux sollicitations de l'autre, lui venir en aide, par exemple. C'est être dans une posture d'ouverture.</i>

ANNEXE 11

Notes issues de la rencontre inter-PTCE organisée par la CRESS Pays de la Loire, au Grand Lieu du Conte, 44860, Saint-Aignan de Grand-Lieu, le 10 mai 2022.

I. Définition de partenariat/collaboration/coopération, ces termes ne signifient pas les mêmes choses.

Partenariat = association de personnes ou institutions, où chaque membre a une fonction précise et ainsi une autonomie et une légitimité au vu de son rôle ou de sa profession, par la mise en commun d'un effort et de compétences propres. Le projet mené se fait sur court ou long terme avec un objectif établi. Il s'agit d'une volonté d'agir et de mettre ses compétences et/ou moyens au service du projet ou d'un objectif clairement identifié. Ils ont tous leurs propres motivations et intérêts à travailler pour ce projet commun.

Collaboration = Chaque personne réalise la tâche à sa manière, les collaborateurs travaillent ensemble à chaque étape du projet.

Coopération = Il existe une responsabilité du groupe et une interdépendance réciproque dans tout travail coopératif. Chaque personne réalise une partie de la tâche globale. L'ensemble de ces tâches constitue le projet commun.

II. Travail de groupe sur les coopérations au sein des PTCE.

III. Recherche et processus d'évaluation au sein des PTCE, exemple de NOLA.

1. Recherche au sein des coopérations : prendre du recul, comprendre les mécanismes, approche transdisciplinaire, faire réseau.
2. Exemple concret : de l'étude à l'évaluation, outils de suivi et référentiel « Le Labo ».
3. Le but : amélioration continue, fédérer au sein de l'écosystème, communiquer entre coopérants, travailler à la mise en récit des coopérations, par le biais de la communication.
4. Les objectifs de la mise en récit : de revenir sur l'histoire pour révéler l'identité et les forces du territoire, projeter le territoire dans le futur, créer un processus et pas un « livrable », créer l'occasion des rencontres physiques.

La mise en récit permet l'émotion. La coopération c'est un intérêt économique mais aussi « des croyances et de la volonté politique ». Il y a de fait un enjeu à coconstruire concrètement et à créer des occasions de se rencontrer.

Il s'agit donc de passer par l'émotionnel.

IV. Rendez-vous bilatéraux entre PTCE.

ANNEXE 12

CHARTRE DE LA COOPERATION IDEAL, 2017



CHARTRE DE COOPERATION

« PREAMBULE

Le Groupe Coopératif IDEAL ouvrait ses portes en grand le 23 juin 1994.

C'est une date qui a marqué une étape dans la mobilisation des citoyens d'un territoire Nord-Ouest de la Loire-Atlantique pour promouvoir des initiatives locales, créatrices d'emploi, portées par ses associés coopérateurs.

L'engagement est pris de mutualisation de moyens matériels, logistiques, financiers, de compétences professionnelles, ensemble pour le territoire et ainsi de consolider cette capacité d'entreprendre autrement.

Vingt ans après, en 2014, la première loi sur l'économie sociale et solidaire était promulguée.

L'article 9 alinéa... de cette loi apportait une reconnaissance législative des dynamiques des Pôles Territoriaux de Coopération Economique, (PTCE) et ainsi promouvait les stratégies communes et continues de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

C'est aussi notre histoire, vous avez été associés coopérateurs utilisateurs de services ou associés coopérateurs engagés par un soutien au capital social, récent ou depuis de nombreuses années.

Vous participez aussi activement à ce pôle territorial de coopération.

La présente charte est soumise à la signature de tous les associés coopérateurs qui se revendiquent de cette dynamique.

Objet de la charte

Par la présente charte, s'engage à promouvoir sur le territoire les valeurs finales et actions sur le Groupe Coopératif IDEAL.

- Promouvoir l'importance et l'enjeu sur le territoire de coopérer sur le territoire pour un mieux vivre ensemble
- Faire vivre les coopérations existantes, et amplifier le mouvement par une participation active en facilitant le lien entre des projets utiles au territoire
- Valoriser par l'information des projets d'utilité sociale
- Participer au débat local pour plus de cohérences dans les politiques territoriales
-

Valeurs communes

Fondé sur les principes de coopération, le projet du Groupe Coopératif IDEAL s'appuie sur des valeurs communes à toutes et tous les associés coopérateurs.

- Respecter, mobiliser et valoriser son **patrimoine local**, les ressources de son **territoire** – humaines, naturelles, matérielles, culturelles et financières – et s'appuyer sur l'engagement de ses acteur-trice-s ; (implication et engagement)
- S'appuyer sur le **respect mutuel**, la diversité reconnue, la **confiance** et la **convivialité**, valeurs en **actes du vivre ensemble** et du **faire ensemble** ; (échanges constructifs, convivialité, gentillesse, attention à l'autre))
- Reconnaître la co-construction, la formation et la connaissance comme des leviers de développement ;
- Pratiquer la **solidarité en actes** aux niveaux local et global ; (entraide)
- Placer au service de son développement la **recherche d'innovations sociales** ;
- Promouvoir et faire preuve de créativité à tous les stades de son évolution et de la mise en œuvre de ses activités ;
- Rechercher la **qualité des échanges** dans la communication et la transmission d'informations.

Perspectives

Les associés coopérateurs s'engagent à :

- Créer, consolider et développer des activités, des emplois durables et de qualité, **au bénéfice de son territoire et de ses habitants** ;
- Travailler à l'ancrage territorial des activités économiques, dans un espace caractérisé par la coopération entre parties prenantes ;
- Adopter une gouvernance démocratique s'appuyant sur des principes d'équité, de réciprocité, sur l'engagement volontaire des personnes et associant l'ensemble des parties prenantes ;
- Impliquer dans son territoire citoyens, acteurs et institutions de toutes tailles ;
- Investir dans l'innovation sociale et la recherche d'utilité sociale, en réponse à des besoins sociaux ou sociétaux.

Principes d'actions partagées

La démarche collective se veut ouverte et inclusive. Les dimensions d'entraide, d'interaction, de réciprocité, de recherche actions et de progrès sont au cœur de celles-ci. Les associés coopérateurs signataires de cette charte s'engagent à :

- Développer une **culture commune par le partage des connaissances et des savoir-faire** ; (partage des connaissance et des savoirs)
- Être des ressources pour leurs pairs ; (entraide, don de soi, don d'expertise)
- Prendre en compte au mieux les intérêts respectifs des différents membres contributeurs de la **démarche collective PTCE**. (connaissance et attention à l'autre)

En signant cette charte ,(nom de la structure)
.....(coordonnées)
.....
représenté par.....
(Nom, prénom)(courriel, téléphone)
déjà constitué ou bien engagé dans le processus de création
.....,

- affirmons notre volonté de construire et de développer notre selon la définition, les valeurs et principes d'actions tels que précisés dans cette charte ;
- nous engageons à participer et à contribuer à l'émergence et la réussite de la communauté naissante de....., conçue comme une nouvelle dynamique collective entre acteurs économiques en faveur du développement d'une économie sociale et solidaire.

Fait à , le

Signature(s) »

ANNEXE 13

Guide des entretiens

GUIDE DES ENTRETIENS

L'entretien fut une méthode de récolte des données qui m'a permis de faire émerger les raisons pour lesquelles la coopération a été engagée, quelles sont ou ont été les étapes des rapprochements. Puis de relever les avis personnels quant à ces rapprochements.

Ensuite, il s'agissait de faire émerger les bénéfices qui étaient souhaités initialement, et les bénéfices reçus aujourd'hui.

Enfin, de déceler ce qui a permis d'alimenter cette relation, et surtout, quelle serait la meilleure manière d'identifier et de comprendre les relations de coopération et leurs enjeux.

Les avis personnels relevés m'ont permis d'entendre un point de vue « sentimental » et proche des affects des personnes interrogées pour comprendre leurs liens avec le fait coopératif. L'intérêt réside dans la révélation des attentes qu'elles ont et l'image qu'elles se font du travail coopératif. Ce guide, sous forme d'un tableau m'a permis de retracer les étapes et la décomposition des questions et orientations voulues pour la récolte des informations.

Les rencontres effectuées par ordre d'intégration au sein de la coopérative ont été les suivantes :

- ALFA REPIT, le 2 mai 2022, intégration comme associés-coopérateurs le 1^{er} janvier 2012.
- Transmad, le 5 mai 2022, intégration comme associés-coopérateurs le 13 novembre 2019.
- FMQ, le 11 avril 2022, intégration comme associés-coopérateurs le 27 janvier 2020.
- CPIE Loire Océane, le 26 avril 2022, intégration comme associés-coopérateurs le 10 novembre 2020.
- APIE, le 27 avril 2022, intégration comme associés-coopérateurs le 27 janvier 2021.
- ASC, le 20 avril, intégration comme associés-coopérateurs le 25 juin 2021.
- Skol Ar Mor, le 30 mars, pas d'intégration, seulement discussion pour coopération éventuelle.

Les autres entretiens :

- Delphine Riaud Caudard, directrice de la coopérative IDEAL, le 11 mai 2022.
- APESS 53, le 13 mai 2022.

Deux grilles d'entretiens m'ont permis de questionner et d'analyser ensuite les propos recueillis :

Tableau I. Grille d'entretien pour les coopérateurs et associés-coopérateurs de coopérative :

<i>La coopération : une histoire de don ?</i>	<i>Les différentes thématiques liées à la coopération et au don</i>	PREMIERE PARTIE DES ENTRETIENS ATTACHEE A L'ENTREPRISE ET AUX PRATIQUES SANS EVOCATION DU MOT « DON » -pour entretiens avec les associations ou entreprises qui ont intégré ou qui souhaitent intégrer la coopérative Présentez-vous, s'il vous plaît : quel est votre parcours ?	SECONDE PARTIE DES ENTRETIENS SANS EVOCATION DU MOT « DON » -pour des entretiens avec les associations ou entreprises qui ont intégré ou qui souhaitent intégrer la coopérative
Savoir si le don est inhérent à la relation de coopération	COOPERATION		En trois mots, qu'est-ce que la coopération selon vous ?
La notion de l'engagement	COOPERATION REDONNER DETTE		A quoi la coopération vous engage-t-elle ?
La notion de la culture coopérative et de ses valeurs	COOPERATION REDONNER		Qu'est-ce que la coopération selon vous ? Comment contribuez-vous à cette coopération ?
Savoir pourquoi la coopération a été engagée (quels objectifs, dans quels buts, des buts communs, partager des valeurs ?)	INTERETS ATTENTES RECEVOIR	Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à intégrer la coopérative IDEAL ? Y en aurait-il d'autres ? OU Quelles sont ou seraient les raisons qui vous motiveraient à intégrer la coopérative IDEAL ?	
Quelles ont été les étapes de rapprochement + relever des avis personnels (place de l'interconnaissance, place de la structure et des personnes dans les échanges...)	RELATION ET LIEN DONNER RECEVOIR REDONNER	Quelles ont été en détail les étapes du rapprochement et les rencontres effectuées ?	

Bénéfices à la coopération (les avantages)	BENEFICES ATTENTES RECEVOIR RECEVOIR	Quels étaient les bénéfices souhaités initialement ? Quelles sont vos attentes quant à cette coopération ? Quels sont les bénéfices que vous avez aujourd'hui grâce à cette coopération ? Qu'est-ce que la coopération vous a apporté ?	
Risques liés à la coopération , (pris malgré tout pour le projet de bien commun ou pour la mutualisation ou la formation ?)	RISQUES DETTE REDONNER	Quels ont été ou quels sont les risques qui ont été ou qui sont encore pris pour maintenir cette coopération ? Qu'est-ce que cela vous a demandé pour que cette coopération fonctionne ?	

Tableau II. Grille d'entretien pour la direction de la coopérative :

<i>La coopération est-elle une histoire de don ?</i>	<i>Les différentes thématiques liées à la coopération et au don</i>	PREMIERE PARTIE DES ENTRETIENS ATTACHEE A L'ENTREPRISE ET AUX PRATIQUES SANS EVOCATION DU MOT « DON »	SECONDE PARTIE DES ENTRETIENS PORTANT SUR DES POINTS PLUS THEORIQUES SANS EVOCATION DU MOT « DON »
Savoir si le don est inhérent à la relation de coopération	COOPERATION		Que faut-il dans la coopération pour qu'elle fonctionne ? La coopération, est-elle une histoire de don ?
La notion de l'engagement	COOPERATION REDONNER DETTE		A quoi les coopérateurs sont-ils engagés sur le papier ? Et à quoi sont-ils engagés au-delà de ce qui est écrit dans la convention de coopération lorsqu'ils s'associent ? Reprendre des exemples sur les engagements édictés dans la Charte
La notion de la culture coopérative et de ses valeurs Qu'est-ce que c'est être coopérateur IDEAL ?	COOPERATION REDONNER	Qui a signé la Charte de la Coopération d'IDEAL ? Pourquoi ce document ? Joue-t-il un rôle nécessaire à l'intégration des nouveaux coopérateurs ?	Qu'est-ce que la coopération ? Quelles sont les attentes que tu as vis-à-vis des associés coopérateurs ? Y a-t-il des valeurs qui font qu'un associé coopérateur est un « bon coopérateur » ? Reprendre des exemples de valeurs édictées dans la Charte

<p>Savoir pourquoi la coopération a été engagée (quels objectifs, dans quels buts, des buts communs, partager des valeurs ?)</p>	<p>INTERETS</p> <p>ATTENTES</p> <p>RECEVOIR</p>	<p>Pourquoi avoir accepté les associations qui sont aujourd'hui coopératives, si elles n'ont pas toujours conscience que l'engagement en coopération doit aller au-delà de la mutualisation des besoins ?</p>	<p>La coopération va-t-elle au-delà de la mutualisation ou peut-elle s'y limiter ?</p>
<p>Quelles ont été les étapes de rapprochement + relever des avis personnels (place de l'interconnaissance, place de la structure et des personnes dans les échanges...)</p>	<p>RELATION ET LIEN</p> <p>DONNER</p> <p>RECEVOIR</p> <p>REDONNER</p>	<p>Quelles sont en détails les étapes de rapprochement avec les coopérateurs avant de les intégrer ?</p> <p>Qu'est-ce qui vient après ces rapprochements, avant de concrétiser la coopération ? Un engagement ?</p>	
<p>Bénéfices à la coopération (les avantages)</p>	<p>BENEFICES</p> <p>ATTENTES</p> <p>RECEVOIR</p> <p>RECEVOIR</p>	<p>Quels sont les bénéfices de ces coopérations ?</p> <p>Quelles sont vos attentes quant à ces coopérations ?</p> <p>Qu'est-ce que la coopération apporte à la coopérative ?</p>	
<p>Risques liés à la coopération, (pris malgré tout pour le projet de bien commun ou pour la mutualisation ou la formation ?)</p>	<p>RISQUES</p> <p>DETTE</p> <p>REDONNER</p>	<p>Quels ont été ou quels sont les sacrifices qui ont été ou qui sont encore pris pour maintenir des coopérations ?</p>	

ANNEXE 14

Capture d'écran d'un power point, présentant les coïncidences doctrinales des principes de la coopération et de celles de la doctrine sociale de l'Eglise

Recherches et analyse de Monsieur Enzo Pezzini, Lumen Vitae, 2018.

Les coïncidences doctrinales des principes :

Personnalisme = adhésion volontaire et ouverte

Subsidiarité = coopération entre coopératives

Solidarité = aide mutuelle – auto-assistance

Bien commun = engagement envers la communauté

Participation = et démocratie essence de la coop

Destination Universelle des Biens = réserves impartageables