



UNIVERSITÉ  
CAEN  
NORMANDIE



# L'articulation entre économie de marché et économie sociale et solidaire au sein des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

---

Regards de porteurs de projet et de dirigeants

---

Adélaïde RICHARD

Master 2 Management du Social et de la Santé,  
option Ingénierie et Expertise des Politiques Sociales Locales

Sous la direction de Jean-Christophe FRYDLENDER

Maître de conférences

Université de Caen Normandie

2017 – 2018

L'articulation entre économie de marché  
et économie sociale et solidaire  
au sein des Sociétés Coopératives  
d'Intérêt Collectif

---

*Regards de porteurs de projet  
et de dirigeants*

Adélaïde Richard

# Sommaire

Remerciements .....	4
Introduction .....	5
Partie 1 - Cadre théorique.....	8
1. Tour d’horizon de l’Economie Sociale et Solidaire .....	8
2. L’économie de marché et le modèle capitaliste.....	25
3. La Société Coopérative d’Intérêt Collectif : une réponse à des enjeux communs ?..	38
Partie 2 – Méthodologie .....	54
1. Problématisation .....	54
2. Hypothèses.....	57
3. Méthodologie.....	59
Partie 3 – Analyse du matériau .....	64
1. Présentation des Scic rencontrées .....	64
2. Analyse de contenu des entretiens .....	76
3. Economie de marché et économie sociale et solidaire dans les Scic : quelle perception ? .....	96
Conclusion.....	108
Bibliographie.....	113
Table des matières.....	117
Table des annexes.....	121

# Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce travail tout au long de cette année de master 2.

Tout d'abord, l'équipe de l'IAE et notamment M. Frydlender, pour le temps passé ainsi que ses conseils avisés, sans lesquels il aurait été impossible de réaliser ce travail. Je remercie également Mme Desquesnes, qui a apporté à notre promotion toutes les connaissances méthodologiques nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont ouvert leur carnet d'adresses, m'ont aiguillée vers des contacts de qualité. Et bien sûr, tous les porteurs de projet, gérants, dirigeants, qui ont participé à mon étude et ont accepté de répondre à mes questions, me permettant ainsi de poursuivre mon analyse.

Je souhaitais également exprimer ma gratitude envers les personnes qui ont apporté un œil critique sur ce travail, en ce qui concerne la longue étape de la relecture notamment.

# Introduction

---

« *Toute association coopérative est ainsi une entreprise sans but lucratif, et qui, si petite soit-elle, constitue un îlot singulier dans l'océan capitaliste.* »

Cette citation de Charles Gide, premier théoricien de l'économie sociale, illustre plutôt bien l'esprit des recherches menées dans ce mémoire. Elle est issue de son ouvrage *Principes d'économie politique*, paru en 1931. Déjà pensé à l'époque, le mouvement coopératif reste toujours l'objet d'une actualité foisonnante et passionnante aujourd'hui.

L'économie est un champ complexe, traversé de nombreux courants de pensée et de doctrines qui semblent parfois enchevêtrées les unes aux autres. L'économie capitaliste est le modèle dominant de notre système mondialisé. L'Economie Sociale et Solidaire (ESS), quant à elle, serait un pan de cette économie plus vertueux, balisé de valeurs et de responsabilités assumées par ses acteurs. Nous avons souhaité nous pencher sur ce secteur, si vaste qu'il comprend à la fois des associations, des organismes à but non lucratif, des fondations et même des entreprises.

Bien que puisant ses origines dans des temps anciens (dès le XIII<sup>ème</sup> siècle à travers l'économie sociale), l'ESS est une fusion contemporaine de cette dernière, de l'économie solidaire et du Tiers Secteur. Aujourd'hui, en France, l'ESS est institutionnalisée, et son cadre législatif, défini depuis 2014. L'économie de marché quant à elle, est le système dominant l'économie mondiale. Son but est de réaliser le maximum de profits, en utilisant le marché comme un outil de rencontre entre l'offre et la demande.

De prime abord, nous avons été interpellée par les différences entre ces deux modèles qui, s'ils peuvent sembler incompatibles, interagissent pourtant sans cesse. Nous avons donc cherché à comprendre l'articulation qui unit ces deux champs, en nous centrant sur un type particulier de structure qu'est la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Les Scic relèvent de l'ESS de par leur forme coopérative et leur poursuite d'une utilité sociale. Mais comme toutes les entreprises coopératives, elles doivent parvenir à un équilibre comptable par le développement d'activités marchandes, n'étant pas subventionnées pour leurs activités non-marchandes. Nous avons fait le choix d'étudier ce modèle entrepreneurial spécifique à la France, et de ne pas y inclure d'autres formes coopératives (par exemple les SCOP). En effet, la multiplicité des parties prenantes au sociétariat est un aspect différenciant des Scic sur

lequel nous souhaitons travailler. Nous avons choisi de constituer notre panel de Scic de toutes tailles et de tous secteurs d'activités.

Nous avons donc débuté nos recherches avec une question de départ qui était : « **Quelle articulation entre économie sociale et solidaire et économie de marché au sein des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif ?** »

Dégageant trois concepts clés dans cette question de départ, nous avons constitué une revue bibliographique autour de l'économie sociale et solidaire, l'économie de marché et les Scic.

Des auteurs tels que Jean-Louis Laville ou Eric Persais nous ont permis de comprendre que l'Economie Sociale et Solidaire basait ses activités et son fonctionnement sur des valeurs de démocratie, de justice sociale, d'utilité sociale, et sur le principe de non-lucrativité. La diversité de ce secteur regroupant des formes juridiques variées (voir plus haut), en fait un ensemble à la fois hétérogène et dont les contours sont assez flous. La reconnaissance progressive de ce secteur par l'Etat, a connu son apogée en 2014 avec la loi ESS qui a permis d'en dégager une définition plus nette. Selon les territoires, l'ESS est plus ou moins connue du grand public, bien que ses différentes émanations soient connues de tous (qui ne connaîtrait pas d'association aujourd'hui ?).

Jean Tirole, Thomas Piketty ou encore Jacques Généreux, ont quant à eux donné une définition de l'économie de marché. Il s'agit d'un modèle de fixation des prix par la rencontre d'une offre et d'une demande. Le but de l'économie de marché, est de réaliser le maximum de profit. Les entreprises « classiques » poursuivent ce but.

Nous avons donc cherché à connaître la manière dont les Scic, qui sont des entreprises de l'ESS, articulent ces deux fonctionnements dans une seule et même structure. Ce format d'entrepreneuriat collectif existe depuis 2001 en France. Les Scic peuvent associer, au sein de leur sociétariat et leur gouvernance, aussi bien des personnes morales que physiques, publiques que privées. Elles disposent d'un ancrage local puissant de par leurs multiples partenariats. En outre, elles poursuivent une utilité sociale et doivent atteindre l'équilibre financier entre les activités non rémunératrices engendrées par cette utilité, et des services et produits marchands qui génèrent du profit.

Plus précisément, l'angle choisi pour cette étude était au départ celui des porteurs de projet, personnes à l'origine des créations de Scic. Impulsant une dynamique d'entreprise coopérative, il nous semblait judicieux de nous pencher sur leur propre regard sur l'économie

de marché et l'ESS au sein de leur Scic. Après étude de ce cadre théorique, la place des dirigeants et gérants de ces Scic nous est apparue comme primordiale, par leur posture d'arbitrage entre la finalité sociale de l'organisation et l'impératif de rentabilité imposé par la forme d'entreprise. Nous avons donc décidé de rencontrer ces deux publics pour confronter leurs points de vue, en dégager des similarités ou au contraire des différences. Nous avons reformulé notre question de départ, pour en faire la problématique suivante : « **Quelle vision le dirigeant et/ou le porteur de projet, portent-ils sur l'activité de la Scic au regard des cultures économiques que sont l'ESS et l'économie de marché ?** »

Pour répondre à cette question, nous choisissons de confronter la théorie à l'épreuve de la pratique à travers trois grandes parties. Dans un premier temps, nous allons donc nous pencher sur les concepts d'ESS, puis d'économie de marché et enfin de Société Coopérative d'Intérêt Collectif. Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie de notre recherche, comprenant l'élaboration de notre problématique, les différentes hypothèses formulées, ainsi que la construction des entretiens menés. Enfin, nous terminerons ce travail par l'analyse du matériau récolté et exposerons les résultats obtenus comparativement à notre cadre théorique.

# Partie 1 - Cadre théorique

---

*« On peut plus être dans un schéma classique d'entreprise, il faut vraiment s'ouvrir, parler à un plus grand nombre, essayer de mixer les publics... dans la société actuelle c'est important je pense. »<sup>1</sup>*

## 1. Tour d'horizon de l'Economie Sociale et Solidaire

### 1.1. Panorama actuel de l'ESS

Le secteur de l'économie sociale et solidaire a longtemps été entouré d'un flou concernant la comptabilisation de ses chiffres clés. En effet, avant la loi de 2014 qui définit précisément son champ, le secteur était appréhendé par les différentes formes juridiques qui le composent. Les chiffres présentés ici ne contiennent pas les heures de bénévolat réalisées dans l'ensemble des associations françaises, qui constituent néanmoins une grande richesse d'activité malgré la difficulté à les valoriser monétairement. En 2016, le nombre de bénévoles dans les associations françaises était estimé à 13 millions<sup>2</sup>.

En 2015, l'ESS représentait 10,5% de l'emploi en France, ce qui correspond à 2,37 millions de salariés<sup>3</sup>. Selon le CNCRES (conseil national des chambres régionales de l'économie sociale), *« avec 2 370 000 salariés travaillant dans plus de 221 000 établissements, l'ESS affiche un dynamisme certain, et de nombreuses opportunités de développement »*.

Les organisations de l'ESS exercent principalement dans cinq secteurs d'activités, que sont l'action sociale (39,4 % des salariés de l'ESS), l'enseignement (14,7 %), les activités financières et d'assurances (11 %), les sports et les loisirs (3,3%), la culture (1,4 %).

Les associations sont prépondérantes, que ce soit en termes d'emplois (78% du volume d'emplois de l'ESS) comme en termes de création de valeur ajoutée : 3,2% du PIB français en 2013 à elles seules, soit l'équivalent d'un secteur comme l'agriculture. Concernant les coopératives, qui comprennent les SCIC, elles connaissent un léger recul de -0,8% du volume salarial entre 2014 et 2015. Ce constat est à nuancer selon le secteur d'activité dans lequel

---

<sup>1</sup> Entretien de Fanny Courieult, p.9

<sup>2</sup> Recherches et Solidarités, sous la direction de C. Bazin et J. Malet, *La France bénévole en 2016*, 6/2016

<sup>3</sup> CNCRES, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*, 2015

elles exercent, puisque par exemple les coopératives agricoles se portent bien plus mal que les coopératives financières, qui restent majoritaires dans le secteur bancaire<sup>4</sup>.

## **1.2. L'ESS : origines d'un secteur multiformes**

On distingue aisément, à la lecture des ouvrages sur le sujet, les difficultés à dessiner les contours nets de la définition du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire. Aujourd'hui, le terme fait consensus mais sa définition résulte pourtant de nombreux débats scientifiques autour du regroupement des notions dont il est issu. En effet, plusieurs courants ont abouti à l'acceptation d'un seul et même ensemble. L'expression a été entérinée par un article écrit en 2001 par J.-L. Laville<sup>5</sup>. Auparavant, le secteur ne correspondait pas à une dénomination claire.

Nous allons donc nous pencher sur les spécificités des notions d'économie sociale, d'économie solidaire, ainsi que sur celle du tiers secteur pour cerner les contours de l'ESS. Nous aborderons aussi le concept d'entrepreneuriat social, qui peut être relié à ces divers champs.

### **1.2.1. L'économie sociale ou la primauté des principes d'organisation**

#### **Historique**

Ces références historiques sont basées sur les d'E. Persais, J.-L. Laville, G. Lacroix et R. Slitine. S'ajoute aussi l'article de M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas.

L'économie sociale est l'origine la plus ancienne de l'ESS. En France, un des plus anciens exemples assimilé à ce secteur est à situer au XIII<sup>ème</sup> siècle. Il s'agissait de fruitières fromagères, regroupant des producteurs en structures qu'on peut assimiler à des coopératives, en Franche-Comté.

Plus concrètement, le secteur se structure autour du XIX<sup>ème</sup> siècle. La Révolution industrielle perturbe le fonctionnement de la société, l'exode rural fait émerger de nouvelles problématiques auxquelles l'Etat n'est alors pas en mesure de répondre : la pauvreté, l'insalubrité, la famine... De nombreuses initiatives voient le jour dans la société civile. Dans le cadre d'une appartenance commune à un groupe, des citoyens vont se constituer en associations, coopératives, mutuelles pour pallier les manques sur les bases de la solidarité et

---

<sup>4</sup> Lacroix G., Slitine R., *L'Economie Sociale et Solidaire*, Collection Que sais-je ?, PUF Paris, 2016, p. 28-29

<sup>5</sup> Laville J.-L., « Vers une économie sociale et solidaire ? », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°281, 2001/7, p. 39-51

de l'entraide. En réaction aux troubles sociaux créés par l'essor de l'économie de marché, ce genre de regroupement se multiplie. Voici les définitions de la mutuelle et de la coopérative.

Définition légale de la coopérative selon la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, modifiée par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 - art. 24 :

*« La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. »<sup>6</sup>*

Définition de la mutuelle donnée par E. Persais<sup>7</sup> :

*« Personnes morales de droit privé à but non lucratif qui mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. »*

L'associationnisme, mouvement « pionnier » est constitué par des regroupements d'ouvriers par branche d'activité, dans le but de défendre leurs intérêts communs : la dimension sociale de ces organisations se doublait alors clairement d'une finalité politique. En ce qui concerne les coopératives, elles sont à leur origine fondées par les mouvements ouvriers pour défendre leurs membres. Ces intérêts communs sont de natures variées, qu'on peut identifier selon les finalités qu'elles servent. On observe donc l'existence de coopératives de consommation (défense des droits communs des sociétaires, qui sont des consommateurs), de coopératives de production (dont la finalité est de produire un bien ou un service), et de coopératives de crédit (sociétaires qui ont la double-qualité de propriétaires et d'utilisateurs). Les mutuelles quant à elles, sont constituées elles aussi par des mouvements ouvriers, mais dans

<sup>6</sup> Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, [en ligne], [\[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004\]](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004), consulté le 27/12/17

<sup>7</sup> La définition légale des sociétés d'assurance mutuelle est présentée dans l'article L322-26-1 du Code des Assurances. Toutefois la version proposée par E. Persais me semblait plus claire.

Persais E., « L'entreprise sociale et solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, n°128, 2017/2, p. 88

un but se rapprochant du secours mutuel entre ses membres. Les mutuelles recouvrent chacune un corps de métier.

Ces initiatives relèvent d'une organisation interne aux membres de ces associations, qui sont eux-mêmes des bénéficiaires du service qu'ils fournissent. La mutualisation de fonds permet de fournir un service/bien à un grand nombre de bénéficiaires, tandis que seuls, aucun n'aurait pu répondre à ce besoin. On distingue ces organisations de la charité, qui relève davantage d'une philanthropie encouragée par la religion catholique.

C. Gide, ou encore L. Walras, seront les premiers intellectuels à s'intéresser de près à cette théorie et à distinguer l'économie sociale de l'économie de marché. L'essor de ces formes d'auto-organisation de la société civile sera freinée par la loi Le Chapelier qui, en 1791, prohibe les organisations ouvrières et les corporations, et ce jusqu'en 1884 et la loi Waldeck-Rousseau qui rétablira le droit de s'associer. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 autorisera définitivement les contrats d'association et permettra à tous les citoyens de constituer ou d'adhérer à une association à but non lucratif.

Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, chacune des formes de cette entraide vit une destinée séparée. Le terme d'économie sociale se perd pendant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Les mutuelles se tournent bien souvent vers le système de santé et deviennent un incontournable complément pour la Sécurité Sociale. Les coopératives se développent rapidement, mais il arrive que certaines deviennent des structures si grandes qu'elles perdent les valeurs de solidarité promues à la naissance de l'économie sociale, et surfent sur l'essor du libéralisme et de la société de consommation (exemple de la grande distribution avec Système U, ou Leclerc qui sont des enseignes coopératives). Les associations connaissent une expansion forte et évoluent dans de nombreux domaines comme le sport, la culture, le social...

Chacune de ces « familles » s'autonomise mais aucune convergence n'apparaît en faveur d'une appartenance commune. Le secteur retrouve une deuxième jeunesse tardivement, vers les années 1970. Sous l'impulsion donnée par M. Rocard, qui cherche une alternative aux élans capitalistes et communistes, le terme d'économie sociale est repris et l'on crée alors une Délégation interministérielle à l'économie sociale en 1981. En parallèle de cette volonté institutionnelle, les dirigeants de plusieurs coopératives, mutuelles et associations, expriment leur volonté de se regrouper sous une même bannière pour faire valoir leur secteur auprès des pouvoirs publics.

## **Principes**

Les fondements de cette partie se trouvent principalement dans les ouvrages de J.-L. Laville, G. Lacroix et R. Slitine, M. Parodi, ainsi que les autres sources citées en bas de page.

Les principes sur lesquels s'appuie l'économie sociale sont issus de valeurs partagées par les acteurs du secteur : la solidarité, l'entraide, la justice sociale. Selon un consensus, on regroupe sous cette bannière trois voire quatre formes de structures, qui sont toutes des sociétés de personnes et non de capitaux. Entrent dans le champ de l'économie sociale les mutuelles, les coopératives ainsi que les associations, et les fondations. On peut toutefois noter que le décret du 15 décembre 1981 portant création de la Délégation à l'économie sociale définit l'économie sociale comme le secteur regroupant les coopératives, les mutuelles et les associations mais ne fait pas mention des fondations. Le statut adopté est un critère de référence pour définir une structure de l'économie sociale.

Le principe fondateur un homme = une voix s'applique dans le processus décisionnel de ces entités. Contrairement aux entreprises de capitaux, le pouvoir accordé à chaque membre n'est pas proportionnel au capital qu'il détient. Chaque membre a un pouvoir qui lui est donné en vertu de son statut de sociétaire. Il s'agit d'une gouvernance démocratique. C'est une garantie de l'égalité entre les parties prenantes entrant en coopération dans la structure, bien qu'il existe des règles pour certaines formes juridiques, susceptibles de modifier la comptabilisation des voix en assemblée générale (dans les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif notamment). Il est possible de laisser une place prépondérante dans le processus décisionnel pour les usagers ou les bénéficiaires, notamment dans le cas où la double-qualité est de mise : les assurés sont aussi assureurs, dans les mutuelles d'assurance et de santé.

Le deuxième principe incontournable pour l'économie sociale est de servir l'intérêt de ses membres, c'est-à-dire un intérêt collectif, et non individuel. On parle de solidarité verticale : elle s'exerce entre les membres appartenant à une même communauté, qui est ici la structure en question. Le fait de faire partie de cette communauté donne accès à des droits pour la personne. La solidarité horizontale au contraire, se fait entre tous les citoyens, de manière égalitaire. Cependant, il faut bien noter que l'adhésion à une telle entreprise se fait librement.

L'indépendance est un autre principe important de l'économie sociale. Le pouvoir politique n'est pas miscible aux intérêts de la structure, les membres recherchent un intérêt qui leur soit commun. Cette indépendance s'exerce aussi vis-à-vis des instances religieuses.

La non-lucrativité ou lucrativité limitée est un autre pilier de l'économie sociale. Le but poursuivi n'est pas la recherche de profits, mais de répondre aux besoins sociaux identifiés par les membres et définis dans les statuts de la structure. Les potentiels excédents générés par l'activité sont attribués collectivement aux membres ou réinjectés dans la structure selon le statut.

La production de valeur économique est le dernier principe de ce secteur. Au-delà de la simple valeur économique apportée par la production d'un bien ou la prestation d'un service, la valeur ajoutée de ces organisations est aussi sociale, voire sociétale : elles répondent à un besoin que parfois même les pouvoirs publics ne peuvent satisfaire.

Les structures de l'économie sociale, respectant ces critères, ne peuvent toutefois pas toujours éviter les dérives. Par exemple, leur indépendance peut parfois être remise en cause dans le sens où leur financement dépend des pouvoirs publics, ce qui d'une certaine manière peut biaiser leur activité puisque leur financement n'est pas autonome. L'économie sociale axe donc sa définition sur les statuts des structures qui en font partie, mais pour autant l'affirmation de ces valeurs n'est pas un gage de leur effectivité dans le fonctionnement réel.

En ce qui concerne plus précisément l'entreprise sociale, concept utilisé par E. Persais<sup>8</sup> pour définir les structures relevant de l'économie sociale, aucune de ses définitions ne peut prétendre être reconnue universellement. Cependant nous pouvons en distinguer quelques-unes qui semblent faire valoir des principes de base.

Ainsi, voici la définition de l'entreprise sociale donnée par l'OCDE dans un rapport<sup>9</sup> de 1998 : « *toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* ». On remarque que cette définition ne met clairement pas l'accent sur la dimension démocratique du fonctionnement de ces organisations.

---

<sup>8</sup> Persais E., « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 281, 2/2017, p. 79-92

<sup>9</sup> OCDE, « Les entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE », service de développement territorial, 1998 in Persais E., *ibid*

Une définition antérieure apportée par la Commission Européenne, en 2011, précise trois points pour aider les pays de l'Union à légiférer en matière d'entreprise sociale. Elle insiste sur l'objectif social d'intérêt commun de l'activité, la réaffectation des profits vers l'objet social, ainsi que sur une gouvernance tournée vers la démocratie/la participation/la justice sociale.

Malgré ces difficultés à préciser une définition de l'économie sociale qui fasse consensus, on retiendra que celle-ci s'attache à reconnaître ses membres principalement d'après leur forme juridique.

### **1.2.2. L'économie solidaire, les valeurs au cœur**

Cette partie s'appuie sur l'ouvrage de J.-L. Laville, et l'article de C. Fas, M. Garrabé et L. Bastide.

#### **Historique**

L'économie solidaire est apparue plus tardivement que l'économie sociale. Pour A. Lipietz<sup>10</sup>, l'économie solidaire apparaît en réaction à l'instrumentalisation faite par l'Etat-Providence de l'économie sociale après la Seconde Guerre Mondiale. En fait, son histoire résulte d'une volonté de créer une « autre » économie, alternative au capitalisme et au communisme. Elle est liée à un contexte de hausse des inégalités en France.

Dans les années 1980, la crise économique engendrée par les chocs pétroliers successifs entraîne une montée massive du chômage. Pour répondre à la détresse sociale, des organisations se créent dans le but de permettre aux personnes en voie d'exclusion de retrouver une place dans la société grâce au travail. C'est de cette problématique que naît le secteur de l'insertion : il regroupe des ateliers et chantiers d'insertion, des régies de quartier, des associations intermédiaires... Le terme va être très politisé, et finalement réduit au sens d'une insertion professionnelle.

Ces nouvelles structures se fédèrent et se réclament d'un nouveau secteur : celui de l'économie solidaire. On observe que les périodes de crises sont favorables à la montée d'une solidarité horizontale, c'est-à-dire ouverte à tous, notamment vers les non-membres d'une communauté. L'économie solidaire relève davantage de cette forme, contrairement à

---

<sup>10</sup> Lipietz A., « Du halo sociétal au tiers secteur : Pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale », *La nouvelle économie sociale. Efficacité, Solidarité, démocratie* [en ligne], 1<sup>er</sup>/07/01, [<http://lipietz.net/Pour-une-loi-cadre-sur-les-societes-a-vocation-sociale>], consulté le 27/12/17

l'économie sociale. Certaines associations se destinent même exclusivement aux non-membres de l'association. Cela signifie qu'elles sont tournées vers l'intérêt général (société) plutôt que vers l'intérêt collectif (restreint aux sociétaires). La double-qualité des sociétaires n'est pas indispensable.

Au cours des années 1990, de nouvelles structures se réclament de l'économie solidaire, plus largement inspirées du renforcement du lien social que de l'insertion professionnelle seule. Par exemple, on inclut désormais les organisations du service aux personnes, du commerce équitable ou de la protection de l'environnement dans ce champ.

La reconnaissance institutionnelle de l'économie solidaire est plus nette que pour l'économie sociale. Elle se fait au tournant des années 2000, par la création d'un poste de secrétaire d'Etat à l'Economie Solidaire en la personne de Guy Hascoët. Par la suite, l'institutionnalisation des entreprises solidaires est précisée par la loi de modernisation de l'économie n°2008-776 du 4 août 2008. Un agrément est alors mis en place pour les entreprises non cotées, respectant au moins l'une de ces deux conditions :

- *« soit un tiers des salariés sont en contrat d'insertion par l'activité économique, en contrat de travail aidé (contrat emploi-jeune, contrat accompagnement dans l'emploi, contrat d'avenir, contrat jeune en entreprise, contrat initiative-emploi, contrat d'insertion RMA, contrat d'activité adulte-relais), en contrat de professionnalisation dans le cadre de convention de groupements d'employeurs, bénéficient de l'accompagnement personnalisé pour l'accès à l'emploi ou sont reconnus travailleurs handicapés.*
- *soit l'entreprise est constituée sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, et, la moyenne des rémunérations des cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas cinq fois le SMIC. »<sup>11</sup>*

Cet agrément donne accès à des financements spécifiques, notamment à des fonds solidaires. Nous verrons ultérieurement que cet agrément a évolué avec la loi phare régissant l'économie sociale et solidaire en 2014.

---

<sup>11</sup> Nord Actif (membre du réseau France Active), « Qu'est-ce qu'une entreprise solidaire ? » [en ligne], [<https://www.nordactif.net/content/quest-ce-quune-entreprise-solidaire-91>], consulté le 27/12/17

## Principes

Le secteur regroupe une variété de formes juridiques, plus large que l'économie sociale. Comme dans cette dernière, on trouve des coopératives, des mutuelles, des associations, mais pas seulement. Les entreprises d'insertion par exemple, sont par définition exemptes du critère de non-lucrativité appliqué à l'économie sociale. Pour autant, la lucrativité n'est pas antinomique de la solidarité : des structures à priori exclues de l'économie sociale peuvent donc parfaitement entrer dans le champ de l'économie solidaire, parce qu'elles se retrouvent dans les valeurs promues par ces secteurs. « *Statut ne fait pas vertu* »<sup>12</sup> !

Ce qui caractérise avant tout l'économie solidaire, c'est que « la fin justifie les moyens » : le recours à des formes juridiques qui ne sont pas historiquement liées à l'économie sociale est accepté, à condition que l'activité économique soit mise au service d'un but social. L'appartenance commune des membres n'est pas systématique ; ce qui prime avant tout c'est un problème commun à toutes les parties prenantes qui peut être résolu par leur association.

Ainsi, le multisociétariat, c'est-à-dire la diversité des sociétaires prenant part à l'activité de la structure, est plébiscité par l'économie solidaire. J-L. Laville ou encore M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas<sup>13</sup> considèrent que l'économie solidaire est une forme particulière de l'économie sociale, dont la diversité des sociétaires constitue la singularité.

Selon J-L. Laville, une autre particularité de l'économie solidaire serait qu'elle renoue avec le domaine politique, alors que l'économie sociale avait rompu tout lien avec elle. L'économie solidaire interroge les interactions entre le social, le politique et l'économie. Ces domaines sont aujourd'hui très cloisonnés, et les initiatives solidaires percutent ces systèmes de pensée bien établis et consensuels en réunissant dans une structure des valeurs politiques et la poursuite d'une activité économique.

Le nécessaire lien avec les politiques menées par les pouvoirs publics en vertu de la lutte contre le chômage situe l'économie solidaire dans une plus grande proximité avec l'action publique que l'économie sociale. On pourrait penser que l'indépendance de ces structures vis-à-vis de la sphère politique est donc moindre, mais dans la réalité le principe d'indépendance est fortement ancré dans les pratiques des responsables de ces structures, et n'est donc pas remis en cause.

---

<sup>12</sup> Lacroix G., Slitine R., *L'Economie Sociale et Solidaire*, Collection Que sais-je ?, PUF Paris, 2016, p. 14

<sup>13</sup> Garrabé M., Bastide L. et Fas C., « Identité de l'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°280, 4/2001, p.12-35

Le secteur de l'économie solidaire se définit donc davantage par les buts poursuivis, tournés vers la restauration du lien social, que par la forme juridique adoptée par les organisations qui le composent.

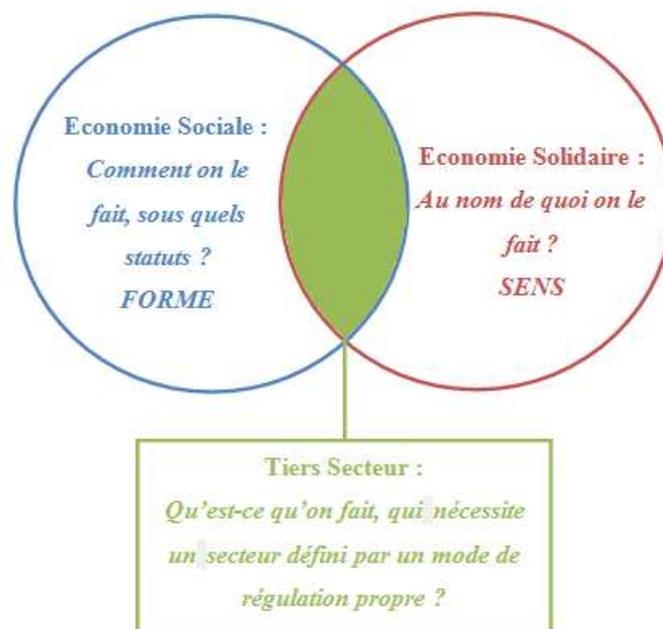
### 1.2.3. Le Tiers Secteur, alternative au marché et au secteur public

L'idée d'un secteur n'appartenant ni au secteur marchand, ni au secteur public, est théorisée en France dans les années 1980-1990. L'acception française de ce « tiers secteur » correspond à la version américaine du *non-profit sector*. Sa définition peut finalement se faire « par défaut » : il s'agit de toutes les organisations qui ne relèvent ni du champ des entreprises lucratives, ni de l'administration publique.

Ce tiers secteur ne doit toutefois pas être confondu avec le secteur tertiaire, qui correspond à l'offre de services proposée par des entreprises, qui diffère des secteurs primaire (production de matières premières brutes) et secondaire (production de biens).

La non-lucrativité du secteur semble exclure de prime abord les coopératives et les mutuelles d'assurance, qui génèrent des excédents et les redistribuent parfois aux sociétaires (par exemple en ristournes dans les mutuelles). Les contours du tiers secteur sont plus ou moins opaques selon les auteurs : pour A. Lipietz, le tiers secteur est à la croisée de l'économie sociale et de l'économie solidaire, pour J-L. Laville il s'agit de structures ayant une utilité sociale, et qui agissent en faveur de la restauration de la cohésion sociale...

Ce schéma est inspiré de l'éclairage apporté par A. Lipietz<sup>14</sup>, qui semble le plus clair :



<sup>14</sup> Lipietz A., *ibid*

Le tiers secteur appartient à l'économie solidaire par ses buts, et de l'économie sociale par son système d'organisation interne qui laisse une large place à la gouvernance démocratique.

On peut noter qu'une partie de l'économie sociale est autonome et n'entre en cohérence avec aucun autre secteur, il s'agit de structures qui ont adopté une forme qui relève traditionnellement de l'économie sociale mais qui ne mettent pas en œuvre l'utilité sociale correspondante. Ainsi, il existe des coopératives sans but social par exemple.

De la même manière, on trouve symétriquement une partie de l'économie solidaire qui ne correspond à rien d'autre qu'elle-même. Il s'agit d'une économie informelle, qui n'évolue sous aucune forme légale ni juridique mais qui porte cependant des valeurs d'entraide et de solidarité. On peut y trouver du travail domestique, des formes d'entraide entre proches...

#### **1.2.4. L'entrepreneuriat social**

G. Lacroix et R. Slitine considèrent qu'il s'agit de la source la plus récente de l'économie sociale et solidaire. Elle est d'ailleurs apparue dans la même période que cette dernière, à partir des années 2000. D'abord initiée aux Etats-Unis, le phénomène connaît un grand succès en France notamment, que ce soit auprès du grand public comme du champ politique.

On trouve ici des entreprises lucratives, dont l'activité a pour but de fournir un mieux-être social. Un critère cependant doit être respecté : la finalité sociale est nécessairement supérieure ou égale à la finalité économique. Une grande part de l'activité repose sur l'innovation : on parle d'innovation sociale. Des idées novatrices sont utilisées à la fois à des fins commerciales, mais aussi dans l'optique de l'intérêt général. On peut citer l'exemple le plus connu, avec Muhammad Yunus, qui a reçu le prix Nobel de la Paix en 2006 pour avoir permis la diffusion du microcrédit au Bangladesh.

La dimension collective de l'initiative n'est pas présente ici comme dans le reste de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, l'entrepreneur individuel utilise l'entreprise comme un outil au service de la communauté, ce qui permet le rapprochement avec l'ESS.

Pourtant, cette conception d'un entrepreneuriat social inclus dans l'ESS n'est pas partagée par d'autres auteurs. Ainsi, R. Knüsel et M. Gonin, montrent au contraire que l'entrepreneuriat social se distingue de l'ESS parce qu'il place au centre la finalité économique, et y ajoute les valeurs sociales et environnementales. La dynamique entrepreneuriale ne rejette pas le marché. L'enrichissement est recherché, mais pas à des fins

individuelles. Ce serait selon eux le schéma inverse pour l'ESS, qui met l'aspect économique de ses projets au service d'une utilité sociale. Ils nuancent cependant leur propos en montrant qu'en France, le cadre légal précise le champ de l'ESS, ce qui limite des assimilations hasardeuses. De plus, le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) en France, donne une définition de l'entrepreneuriat social<sup>15</sup> proche de celle de l'ESS.

L'Economie Sociale et Solidaire puise donc ses origines dans divers courants. Sa structuration repose sur une volonté commune de tous ces champs de se regrouper au sein d'une même entité, ce qui leur confère une puissance supérieure auprès des pouvoirs publics et des citoyens. La dénomination du secteur rappelle cependant que chaque courant apporte son identité propre à cette nouvelle identité commune. Les divergences entre les responsables de ces courants ont été dépassées au travers des années 2000, depuis la première utilisation du terme par J-L. Laville dans son article « Vers une économie sociale et solidaire ? » en 2001, jusqu'à la reconnaissance institutionnelle du secteur en 2012 avec la nomination d'un ministre délégué à l'Economie Sociale et Solidaire en début de quinquennat de François Hollande. Nous allons maintenant procéder à une analyse plus profonde de l'évolution juridique qui a accompagné l'avènement de l'ESS.

### **1.3. L'Economie Sociale et Solidaire, porteuse de valeurs spécifiques**

Le choix de rassembler une telle diversité d'organisations sous une seule et même bannière, celle de l'économie sociale et solidaire, met l'accent sur l'objectif qui leur est commun, c'est-à-dire avant tout un but social. L'objectif recherché est d'apporter une utilité sociale, qui peut être définie selon trois conditions non cumulatives : « [apporter] *un soutien à des personnes en situation de fragilité [...]. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; [avoir] pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités [...], la préservation et [le] développement du lien social ou [le] maintien de la cohésion territoriale ; [concourir] au développement durable »<sup>16</sup>.*

---

<sup>15</sup> Mouves, *Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?*, [<http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>], consulté le 2/02/18

<sup>16</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>], consulté le 28/12/17

Finalement, les valeurs portées par ces structures, héritées de l'économie solidaire, viennent renforcer leur identité en arrière plan. Les principes érigés dans la loi ESS de 2014 proviennent tous de ces valeurs fondamentales : la démocratie, la responsabilité, la justice sociale, la solidarité. Pour cette dernière, il convient de préciser qu'on parle ici d'une solidarité vue comme une « *contrainte choisie* » selon J-F. Draperi. Cette solidarité se distingue donc des deux autres solidarités explicitées par Durkheim :

- La solidarité mécanique, qui s'exerce dans des sociétés de taille restreinte. Elle repose sur une faible division du travail et la conscience d'appartenance à un groupe, une communauté
- La solidarité organique : on la trouve dans des sociétés larges et denses. La solidarité repose sur la complémentarité des individus, qui résulte d'une forte division du travail (les individus doivent faire appel les uns aux autres pour répondre à leurs besoins primaires).

Ce choix de solidarité assumée permet aux acteurs de l'ESS de faire entendre leurs valeurs comme une richesse, à travers les principes de fonctionnement qu'ils s'appliquent.

#### **1.4. Une institutionnalisation récente de l'ESS**

Après avoir observé que les premières origines de l'ESS remontent au XIX<sup>ème</sup> siècle, on peut rappeler que chacune des formes juridiques adoptées par l'économie sociale a connu une reconnaissance juridique propre et non simultanée. Les principales sources de cette partie sont les articles d'E. Persais et de M. Parodi.

##### **1.4.1. La reconnaissance des associations**

C'est ainsi que les associations, issues des mouvements ouvriers, ont d'abord été tolérées au XVIII<sup>ème</sup> siècle avant d'être interdites par la loi Le Chapelier et le décret d'Allarde en 1791. Ces deux textes suppriment et interdisent la reformation des corporations de métiers telles qu'elles existaient avant la Révolution. Le contexte de la Révolution Française a amené le nouveau pouvoir, républicain, à encourager un élan libertaire dans tous les domaines. Cela se traduit dans la sphère économique par le libéralisme, ce qui passait nécessairement par la suppression des anciennes corporations professionnelles. En effet, celles-ci régissaient chaque profession de manière très autoritaire et entravaient le libre-échange.

En 1884, la loi relative à la création de syndicats professionnels, dite « Waldeck-Rousseau », abroge la loi Le Chapelier et autorise la formation de syndicats, d'associations

ouvrières et patronales. Cette renaissance du mouvement associatif s'inscrit dans un retour en force des mouvements syndicaux dans les années 1870, ainsi que par un contexte politique favorable aux idées républicaines. L'affirmation de la République s'ancre encore plus profondément dans la liberté à travers la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association. Cette loi permet à tous les citoyens d'adhérer librement à une association déjà formée ou de participer à la création d'une nouvelle association.

#### **1.4.2. La reconnaissance des coopératives**

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, de nombreuses coopératives se constituent sous la forme de sociétés. C'est le début des coopératives qui marque la période la plus florissante. Le premier cadre législatif pour ces sociétés spécifiques est voté en 1867 : il s'agit d'une loi sur la variabilité du capital, qui permet aux coopérateurs d'entrer et sortir librement du capital de la société. Le mouvement comprend alors environ 300 coopératives réparties sur l'ensemble du territoire, réparties entre la production, la consommation et le crédit.

En 1947 est votée la loi portant statut de la coopération, dite « loi Ramadier ». Elle sert encore aujourd'hui de cadre à l'ensemble des coopératives, quel que soit le domaine dans lequel elles évoluent. Elle définit les principes coopératifs que sont la priorité aux membres de la coopérative, la variabilité du capital, la démocratie économique, l'exclusivisme (services rendus seulement aux sociétaires : ce point a été remis en cause par la loi Hamon de 2014), la double-qualité des sociétaires (usager et associé).

#### **1.4.3. La reconnaissance des mutuelles**

L'Histoire de la mutualité remonte à la Révolution Française. Les sociétés de secours mutuel se multiplient au sein des branches professionnelles à la suite de cet événement, bien qu'elles existaient déjà sous d'autres dénominations depuis le Moyen-Age. Cette tradition s'exerçait dans le sillage de la philanthropie et de la charité, promues par la religion catholique. Un premier décret paraît sous Napoléon Bonaparte en 1852, il institue la société de secours mutuel approuvée. La reconnaissance républicaine de la mutualité a lieu en 1898 à travers la Charte de la Mutualité. Leur rôle est redéfini au fur et à mesure de la mise en place du système de Sécurité Sociale en France à partir de 1930, puis surtout 1945.

#### 1.4.4. Historique de la législation autour de l'ESS en France

Bien que l'article de J-L. Laville ait entériné le terme « Economie Sociale et Solidaire » en France en 2001, le rapport d'Alain Lipietz en 2000 promouvait déjà l'intérêt d'un rapprochement des différentes familles au sein d'un nouveau secteur appelé « économie sociale et solidaire ».

Le rapport a été commandé par Martine Aubry en 1998, à l'époque ministre de l'Emploi et de la Solidarité. Il s'agissait de juger de l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale. Au final, ce travail a donné lieu à des conférences régionales, qui ont permis de dégager objectivement l'intérêt qu'avaient les acteurs des différentes familles (économie sociale, solidaire, entrepreneuriat social, tiers secteur...) à s'associer plutôt qu'à s'opposer dans une guerre fratricide. Ce fut la première pierre posée à l'édifice ESS, et les prémices de l'apparition des SCIC.

En 2008, la loi de modernisation de l'économie n°2008-776 définit avec précision ce qu'est une entreprise solidaire et lui prévoit des avantages spécifiques en matière de financement.

A l'aube du quinquennat de François Hollande en 2012, sont définies les missions attribuées à chaque ministère, qui montre l'importance de certains sujets aux yeux de la nouvelle équipe présidentielle. On nomme alors un ministre délégué à l'Economie Sociale et Solidaire : Benoît Hamon. Il s'agit d'une réelle reconnaissance du secteur, en sa qualité de composante à part entière de l'économie.

C'est le 31 juillet 2014 que la loi majeure de l'ESS<sup>17</sup> est votée. On l'appelle aussi loi Hamon ou loi ESS. Elle est accompagnée d'une quarantaine de décrets qui précisent son application. Les objectifs affichés par le gouvernement sont multiples : « *reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique, consolider le réseau et la gouvernance [...] des acteurs de l'ESS, redonner du pouvoir d'agir aux salariés, renforcer les politiques de développement local durable, provoquer un choc coopératif.* »<sup>18</sup>

Cette loi précise d'abord les principes fondamentaux de l'ESS :

---

<sup>17</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, *ibid.*

<sup>18</sup> Le portail des ministères économiques et financiers, « La loi ESS » [en ligne], [<https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>], consulté le 28/12/17

- Un but autre que le seul partage des bénéfices
- Une gouvernance démocratique, dont les modalités sont intégrées dans les statuts
- Une gestion spécifique qui comprend une mise en réserve impartageable obligatoire d'une partie des excédents réalisés. La majorité des bénéfices doit être consacrée au développement de l'activité.

On notera que malgré la définition de ces principes fondamentaux, la loi ne précise pas ce qu'est une entreprise sociale et solidaire. La loi de 2008 précisait le champ de l'entreprise solidaire, cependant la définition d'une entreprise sociale n'a jamais été explicitée. On constate ici des restes de ce flou réglementaire dans la définition de l'entreprise sociale et solidaire.

La nuance est subtile : la loi définit le périmètre l'économie sociale et solidaire. On distingue les membres « de droit », qui en font partie de par leur forme juridique : cela comprend les associations, les mutuelles, les fondations et les coopératives. Les autres organisations relevant de l'ESS sont en fait des entreprises commerciales, qui répondent à des critères précis. C'est donc l'entrée officielle de l'entrepreneuriat social dans l'ESS. Elles doivent être reconnues d'utilité sociale (précisions apportées dans la loi sur ce qu'est l'utilité sociale : c'est un filtre à l'entrée dans l'ESS d'entreprises commerciales malintentionnées) et respecter des modalités de fonctionnement propres à l'ESS (objet social lié à l'utilité sociale, gouvernance démocratique, réserve statutaire obligatoire, amortissement du capital interdit), inscrites dans leurs statuts.

La loi Hamon organise aussi l'organisation et la mise en relation des acteurs de l'ESS sur le territoire. Elle instaure un conseil supérieur de l'ESS, interface du secteur auprès des pouvoirs publics au niveau national mais aussi européen. Elle met en place une Chambre Régionale de l'ESS dans chaque région, chargée de coordonner les structures de l'ESS sur le territoire (développement, création), d'instaurer un dialogue entre tous ces acteurs, mais aussi de mener des études dans le but de réaliser un bilan de l'ESS sur le territoire local.

En outre, la loi met l'accent sur l'aspect local de l'ESS. En effet, ces structures mènent bien souvent une activité non délocalisable, pourvoyeuse de nombreux emplois et fortement ancrée dans le territoire. Elle crée ainsi un label Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE), permettant aux organisations bénéficiaires sur un même territoire de profiter de financements supplémentaires pour mener des missions de développement économique local.

En parallèle de ce label, est créé un agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. Il permet aux entreprises commerciales, mentionnées plus haut comme relevant de l'ESS, d'aller encore plus loin dans la promotion des valeurs du secteur. Elles doivent pour ce faire

inscrire dans les statuts une mention particulière concernant la politique salariale menée dans leur entreprise, garantissant une certaine justice sociale en matière de rémunération. Cet agrément ouvre, là aussi, un droit pour profiter de financements particuliers.

Cette loi de 2014 constitue un réel cadre à l'ESS en France. Conjointement à cette législation précise, on constate toutefois un affaiblissement de l'intérêt pour le secteur du côté des politiques publiques depuis l'élection d'Emmanuel Macron en mai 2017 à la présidence de la République. En effet, en dépit d'un intérêt exprimé durant la campagne, son gouvernement ne comporte aucun ministère ni secrétariat d'Etat dédié à la question. Il semble que Nicolas Hulot ait hérité de la mission de promotion et développement de l'économie sociale et solidaire, au sein de son ministère de la transition écologique et solidaire.

Le secteur de l'ESS affirme sa différence, mais l'on peut se demander si ce fonctionnement alternatif saura répondre aux enjeux initiés par l'évolution de notre société (chômage de masse, baisse du budget global de l'Etat, baisse des dotations aux collectivités territoriales, montée de l'individualisme...).

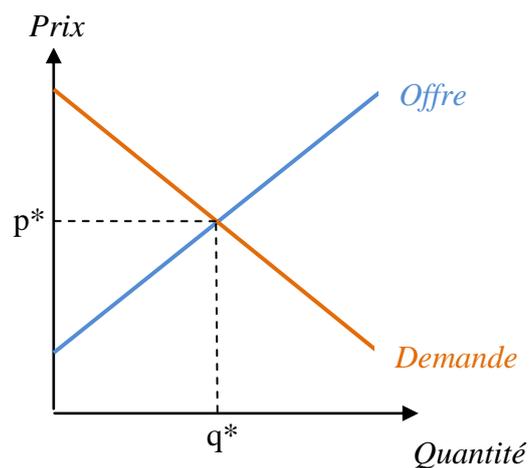
Nous allons désormais nous pencher sur l'économie de marché : quelles sont ses origines, quels sont ses principes fondateurs ? Qu'est-ce qui la distingue de l'ESS ?

## 2. L'économie de marché et le modèle capitaliste

L'économie de marché est la résultante de l'essor du modèle capitaliste, qui a vu le jour à la fin du Moyen-Age et ne cesse de croître depuis la Révolution Industrielle (fin XVIIIème siècle).

Le capitalisme est un système économique de répartition des richesses. Son but est l'accumulation permanente de richesses. Pour ce faire, chaque agent économique cherche à réaliser le maximum de profit. Ainsi, la base de son fonctionnement est le marché. Selon P. Samuelson, prix Nobel d'Economie en 1970, « *un marché est un mécanisme par lequel des acheteurs [demandeurs] et des vendeurs [offreurs] interagissent pour déterminer le prix et la quantité d'un bien ou d'un service* ». Le marché, outil du capitalisme tel qu'il s'est étendu à presque toute l'économie mondiale aujourd'hui, tient sa raison d'être dans le fait qu'il permet de générer des gains lors des échanges marchands à la fois pour le producteur et pour le consommateur.

Voici un schéma qui représente le mécanisme du marché, permettant de fixer un prix d'équilibre ( $p^*$ ) et une quantité d'équilibre ( $q^*$ ).



Ce système inclut nécessairement plusieurs dogmes :

- La reconnaissance de la propriété privée : chaque individu recherche alors l'accumulation de bénéfices individuels
- Deux classes distinctes : les personnes qui possèdent le capital et ceux qu'ils emploient pour les utiliser, qui vendent leur force de travail.

- La nécessité de vendre pour accroître toujours les profits. La taille du marché doit donc augmenter sans cesse pour trouver de nouveaux débouchés.

La règle de base pour que le marché puisse fonctionner normalement, c'est le respect de la concurrence. Le marché doit tendre vers le modèle de concurrence idéal : la concurrence pure et parfaite. Elle répond à cinq critères :

- Atomicité du marché : un grand nombre d'offreurs et un grand nombre de demandeurs
- Homogénéité du produit : tous les produits proposés doivent être similaires
- Libre entrée et sortie du marché pour les offreurs
- Transparence du marché : pas d'existence d'asymétrie d'information entre les acteurs
- Mobilité des facteurs de production : le travail (main-d'œuvre) et le capital (outils nécessaires à la production) doivent être parfaitement déplaçables

Après cette introduction aux bases du système capitaliste, nous allons nous pencher sur les raisons qui ont poussé les sociétés modernes à se tourner vers ce système.

## 2.1. Pourquoi recourir au marché ?

« 61% des habitants de notre planète pensaient en 2005 que l'économie de marché est le meilleur système sur lequel fonder leur avenir. »<sup>19</sup>

Plusieurs auteurs nous apportent un éclairage sur les atouts que procure le marché face aux autres modes de régulation de la rareté. On rappellera que, selon P. Samuelson, « *L'économie est l'étude de la façon dont l'Homme et la société choisissent, avec ou sans recours à la monnaie, d'employer des ressources productives rares qui sont susceptibles d'emplois alternatifs pour la consommation présente ou future des individus qui constituent la société.* »<sup>20</sup>. Il existe en effet de nombreux systèmes de gestion de cette rareté des biens : on peut citer la file d'attente (« premier arrivé, premier servi »), le tirage au sort, l'approche administrative (qui consiste à cibler des populations selon leurs besoins supposés), la corruption, la guerre... Chacun de ces modèles comportent des avantages et des inconvénients. Si certaines de ces conséquences semblent évidentes, comme la guerre qui a des limites morales très marquées, d'autres apportent des inconvénients plus insidieux. La file d'attente par exemple, qui peut de prime abord paraître un système plus équitable que le

---

<sup>19</sup> Tirole J., *Economie du bien commun*. Presses Universitaire de France, 2016, Paris. p. 55

<sup>20</sup> Cours de Mme Berchi, *Méthodes d'évaluation économique*, 2017. Université de Caen Normandie, IAE Caen.

marché, génère finalement beaucoup de perte de temps et donc de bien-être social. Nous allons donc détailler quels sont les atouts propres au système du marché capitalistique.

J. Généreux a apporté quelques éléments de réponses quant aux avantages apportés par le marché concurrentiel. On entend ici par concurrentiel, un système qui n'est pas planifié. Pour lui, le premier atout du marché concurrentiel est qu'il permet une adaptation rapide à la fois de l'offre et de la demande, lorsque le marché rencontre un choc d'offre/de demande. Il s'agit d'un événement soudain qui vient affecter l'un ou l'autre de ces éléments et perturbe le mécanisme de rencontre entre offre et demande. Sans recours au marché, ce choc est insurmontable et l'échange ne peut avoir lieu. Le marché est donc le mode de régulation le plus souple pour permettre de surmonter ces événements imprévus. Une seconde vertu du marché concurrentiel, est qu'il permet naturellement que l'offre corresponde aux besoins exprimés par le plus grand nombre. Cet avantage renvoie à la théorie de la Main Invisible d'Adam Smith, que nous détaillerons plus tard. Il s'agit en fait d'un ajustement naturel des facteurs de production, aux activités dans lesquelles la demande est la plus forte. Le dernier atout du marché concurrentiel tient à la confrontation entre les offreurs : tant que l'activité génère du profit, le nombre d'offreurs augmente. Pour que chacun puisse tirer un profit, tous cherchent à minimiser le coût de revient du bien/service, ce qui amène à des économies d'échelle. Cette concurrence implique une baisse du prix, jusqu'à ce que ce dernier atteigne un seuil de non rentabilité : alors les offreurs quitteront le marché.

J. Tirole trouve lui aussi de nombreux avantages au système du marché. Il avance le fait que le marché serait le système le plus juste d'allocation des ressources rares, au regard des autres modes de distribution évoqués plus haut. Si certains modèles semblent clairement injustes comme la corruption ou le recours à la violence, d'autres ont des frontières plus floues avec la notion de justice. Par exemple, le tirage au sort pourrait être considéré comme équitable. Mais si l'on s'attarde sur ses mécanismes on observe qu'il n'y a alors aucun moyen de s'assurer que la personne tirée au sort est celle qui avait le plus besoin/envie du bien/service en jeu. Ce système pourrait alors voir apparaître un marché secondaire, ce qui constitue à nouveau un recours au marché. Pour Tirole, le marché est donc le système le plus sûr pour permettre d'attribuer des ressources rares aux personnes les plus motivées/qui en ont le plus besoin. Par ailleurs, il permet d'optimiser le pouvoir d'achat des ménages les plus pauvres en mettant en concurrence de nombreux offreurs. Cette guerre des prix profite aux ménages disposant de moins de ressources. Son dernier atout serait aussi de protéger le

citoyen du lobbying et de la corruption, qui sont des défaillances propres aux systèmes centralisés d'allocation des ressources (administration publique).

Au regard de ces deux analyses, le système de marché capitaliste est celui qui a le plus d'avantages, même si ses inconvénients restent discutables. Nous allons désormais détailler les grandes théories qui ont mené les réflexions les plus approfondies sur ce sujet.

## **2.2. Historique des principales théories économiques associées au capitalisme**

Traditionnellement, trois grandes théories sont reliées au modèle capitaliste. Il existe une multitude de courants, qui ne peuvent malheureusement pas tous être développés dans ce chapitre. Nous porterons donc notre attention sur la théorie marxiste, puis sur celle développée par les libéraux, avant de terminer par l'analyse keynésienne.

### **2.2.1. L'analyse marxiste du capitalisme**

K. Marx est un philosophe et économiste allemand (1818-1883). Sa théorie combine des idées économiques plutôt classiques (inspiration de Ricardo notamment<sup>21</sup>) avec une pensée politique socialiste. Son œuvre majeure est *Le Capital*, paru en deux tomes dont l'un à titre posthume.

Pour lui, l'Histoire est le fruit du jeu de forces économiques. Ces forces déterminent d'abord le mode de production : hier c'était l'esclavage ou le féodalisme, aujourd'hui c'est le capitalisme. Elles influencent aussi les formes sociales, c'est-à-dire l'apparition de classes sociales.

Marx distingue deux principales classes sociales. D'abord le prolétariat : les individus qui vendent leur force de travail, qui n'ont rien d'autre comme possession. La force de travail est « *l'ensemble des facultés physiques et intellectuelles qui existent dans le corps d'un homme, [...] et qu'il doit mettre en mouvement pour produire des choses utiles.*<sup>22</sup> » Cette classe est exploitée par la bourgeoisie, propriétaire des moyens de production. En effet, pour Marx toute la valeur provient du travail. Or, le prolétaire n'est pas rémunéré au juste prix selon lui, mais à

---

<sup>21</sup> Facileco, « Karl Marx » [en ligne], [<https://www.economie.gouv.fr/facileco/karl-marx>], consulté le 3/01/18

<sup>22</sup> Marx K., *Le Capital*, 1867, in <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-6.htm> [en ligne], [consulté le 3/01/18]

un prix inférieur à ce qu'il devrait être, ce qui le maintient dans des conditions de vie misérables. En fait, si le prolétaire est payé 0,5 shilling de l'heure, il lui faut 3 shillings pour se nourrir ce qui correspond à 6 heures de travail. Justement, le prolétaire travaille 12 heures par jour : Marx pense donc que le prolétaire est exploité par le bourgeois, qui le paye en-deçà de la valeur qu'il crée en travaillant. La bourgeoisie s'accapare cette part de « plus-value » qui reviendrait logiquement, dans un partage plus juste, au prolétaire.

Pour Marx, les capitalistes, les riches et les possédants forment une seule et même classe, qui ne veut rien laisser des richesses au reste de la société. Cette phase de lutte des classes va selon lui aboutir à une révolution sociale, portant cinq effets :

- Mettre un terme au capitalisme
- Assurer la dictature du prolétariat
- Abolir la propriété privée au profit d'une propriété collective des moyens de production
- Assurer sur le long terme la disparition des classes sociales
- Conduire au dépérissement de l'Etat car il n'aura plus de raison d'exister lorsque les rapports marchands auront disparu.

Dans l'analyse marxiste, on ne trouve pas d'apologie du libéralisme, ou de la propriété privée. Son propos élabore plutôt une lutte contre l'exploitation, un monde différent dont l'aboutissement serait le communisme. Sa vision n'est pas favorable à l'économie de marché.

A chaque fois que le communisme a été mis en place dans un pays, l'Histoire nous montre que ces tentatives se sont soldées par des échecs. En effet, la propriété collective suppose que les entreprises soient nationalisées. Mais l'Etat est un mauvais gestionnaire et le fait de décider de la production d'une manière éloignée du terrain (par planification) ne permet pas la pérennité de l'activité. De plus, chaque citoyen étant payé selon son travail par l'Etat, la motivation des travailleurs n'est pas aussi forte que lorsque chacun recherche un enrichissement personnel.

### 2.2.2. La théorie libérale

« La théorie libérale n'est pas une compréhension, globale et structurée de la société comme le Marxisme. Il s'agit plutôt d'un ensemble de dogmes juxtaposés les uns aux autres, auxquels on donne le nom de Libéralisme.<sup>23</sup> »

#### Les classiques

Plusieurs auteurs sont considérés comme les pères du courant libéral classique : chez les Anglais, on trouve notamment D. Ricardo, T. Malthus et surtout A. Smith, considéré comme le fondateur de l'économie moderne. Son ouvrage majeur, paru en 1776, s'intitule *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations*. En France, J-B. Say en a aussi été un ambassadeur.

Ce courant est issu de la philosophie des Lumières au XVIIIème siècle. Prônant la liberté sous toutes ses formes, le libéralisme appliqué à l'économie s'incarne à travers trois principaux dogmes :

- La permanence de l'équilibre économique. Il promeut le bienfait absolu de la concurrence et de la loi du marché, qui aboutit naturellement à un prix d'équilibre.
- L'individualisme : l'enrichissement de ceux qui profitent de l'accumulation de richesses profitera à tous. Ainsi, la théorie de la Main Invisible d'A. Smith explique que le fait de rechercher l'enrichissement individuel profite finalement à toute la société. Par exemple, un boulanger qui travaille à la fabrication de son pain recherche avant tout une manière de s'enrichir, mais pour autant son travail profite aussi à ses clients qui peuvent se nourrir grâce à lui.
- La liberté économique : l'interventionnisme de l'Etat est proscrit. Pour les libéraux, toute intrusion de l'Etat dans la sphère économique, à travers la régulation, est finalement une entrave au bon fonctionnement du marché. Or, le marché doit se réguler seul pour être efficace. La libre concurrence agit comme un filtre pour les entreprises les moins solides, qui finissent par faire faillite. Le libre-échange est promu.

---

<sup>23</sup> Guiheneuf Y., *Economie et utopies : du Marxisme à l'Ultra-libéralisme en 31 points*, Editions L'Harmattan, Paris, 2002, p.41.

## **Les néo-libéraux**

La pensée des libéraux classiques connaît un regain d'intérêt au cours du XXème siècle.

La théorie de l'offre notamment, est portée par A. Laffer. Pour lui, c'est l'offre qui suscite la demande sur un marché, l'inverse aboutirait à une récession. Cette vision sera contestée par Keynes. La redistribution des richesses selon une certaine idée de justice sociale aurait selon lui des effets pervers : à terme, cela déresponsabiliserait les individus et créerait de l'assistanat. En outre, les prélèvements obligatoires engendrés pour financer cette redistribution seraient à manier avec précaution car les individus finiraient par se désintéresser du travail, si les prélèvements sont trop importants.

La deuxième figure incarnant la pensée néo-libérale est M. Friedman. Sa théorie la plus connue est la théorie monétariste. Par les mécanismes des taux de change, il explique que la politique de relance envisagée par Keynes ne servirait à rien, puisque l'inflation fait augmenter les prix parallèlement à l'augmentation des revenus des ménages. Finalement, l'augmentation du pouvoir d'achat de ceux-ci serait nul.

Il convient de noter que selon J. Tirole, l'acception française du libéralisme serait biaisée par rapport à la version américaine. Par libéralisme, en France, on sous-entend le fait que l'Etat ne doit pas intervenir dans l'économie. Or dans sa définition originelle, le libéralisme supposait que chaque acteur soit conscient du coût social engendré par ses activités et s'auto-régule, ce qui n'impliquait pas l'intervention de l'Etat. Pour autant l'intervention de l'Etat n'est pas obligatoirement une entrave au jeu libéral.

### **2.2.3. L'analyse keynésienne**

John M. Keynes est un économiste anglais du XXème siècle (1883-1946). Son œuvre majeure, parue en 1936, s'intitule *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Il analyse le capitalisme comme un système capable de s'adapter à tous les contextes car la politique étatique lui permet d'évoluer sans cesse.

Sa théorie se construit dans le contexte de la crise de 1929, qui frappe durement les Etats-Unis puis se propage en Europe. C'est l'apparition du chômage. La pensée keynésienne s'oppose à celle des libéraux, qui prônent la non-intervention totale de l'Etat. Tout son travail se base sur la lutte contre la crise économique.

Les principales idées qu'il défend concernent le marché du travail.

Contrairement aux libéraux, Keynes pense que c'est la demande qui crée l'offre sur un marché. Plus précisément, il explique même que c'est la demande effective des entreprises, c'est-à-dire ce qu'elles anticipent, qui entraîne l'offre correspondante. Développant cette idée, il insiste sur l'importance de la redistribution puisque en donnant plus d'argent aux ménages, ces derniers vont davantage consommer et la demande effective s'en trouvera augmentée.

C'est l'intervention de l'Etat qui est la clé du mécanisme exposé par Keynes. Cette intervention est pour lui nécessaire. Elle permet de pallier les entreprises défaillantes en termes d'investissement et d'embauches (qui sont deux facteurs de bonne santé de l'économie), en cas de crise prolongée. Elle peut se faire de plusieurs manières :

- Soit directe, par une politique budgétaire : l'Etat peut lancer de grands travaux pour créer de l'emploi dans le secteur public. Il peut aussi augmenter les revenus en se concentrant sur les ménages les plus pauvres, puisque ce sont eux qui ont la propension marginale à consommer la plus forte. Cela signifie que plus le budget d'un ménage est modeste, plus il va avoir tendance à consommer plutôt qu'épargner lorsque son revenu augmente.
- Soit indirecte, par des politiques fiscales ou monétaires...

L'analyse keynésienne s'oppose aussi à la vision libérale dans le sens où Keynes ne pense pas que le plein-emploi soit systématiquement atteint grâce au mécanisme du marché. Il défend plutôt l'idée qu'un équilibre de sous-emploi puisse se mettre en place. C'est aussi pour cette raison que l'intervention de l'Etat est souhaitable, pour pallier les manquements du marché.

La pensée keynésienne a été mise en place aux Etats-Unis, suite à la crise de 1929, à travers une grande politique de relance. Le président Roosevelt lance ainsi le *New Deal* à partir de 1933. Il s'agit d'une politique de grands travaux, qui a permis à la fois d'aménager le territoire américain et de créer de l'emploi dans les domaines stratégiques. Cette politique a démontré son efficacité. Cependant, son point faible réside dans l'investissement colossal que l'Etat doit mettre en place pour mener de tels plans. Or, le contexte actuel est défavorable à de telles dépenses pour les Etats.

### **2.3. La remise en cause de l'économie de marché**

Malgré tous les avantages qu'apporte le système du marché capitaliste, son fonctionnement comporte aussi son lot d'inconvénients et de défaillances, qu'il convient de discuter.

D'abord, il faut noter que les défaillances du marché résultent de son fonctionnement en lui-même. Ces défaillances peuvent être atténuées par l'intervention de l'Etat, afin que l'échange marchand se déroule dans les meilleures conditions possibles. On observe pourtant un retour en force du marché depuis une vingtaine d'années, notamment pour pallier les dysfonctionnements de l'Etat en matière de gestion des biens communs : cela pose de nombreuses questions sur l'utilisation du marché à des fins non économiques.

Les limites morales du marché quant à elles, sont d'autant plus floues que la morale fluctue dans le temps et dans l'espace : ce qui est considéré comme juste à une certaine époque ne le sera pas à une autre. D'ailleurs, le marché est vu par les économistes comme un outil qui permet aux Hommes d'échanger. Les citoyens ont une vision plus nuancée du marché : ils lient cet outil à l'éthique. L'adhésion aux principes du marché est variée selon les pays : si 70% des Américains pensent que le marché est le meilleur système sur lequel fonder leur avenir, nous ne sommes que 36% de Français à en être convaincus. De nombreux débats ont trait à savoir si tout problème de régulation peut être solutionné par le marché. Qu'en est-il des biens dont on ne peut estimer la valeur, ou lorsque des vies sont en jeu ? Ces questions méritent d'être débattues car les réponses apportées par les économistes ne vont pas toutes dans le sens du courant de pensée majoritaire.

#### **2.3.1. Les défaillances liées au fonctionnement d'un marché**

Pour J. Tirole, les défaillances du marché sont dues aux externalités (conséquences sur l'environnement) et aux internalités (conséquences sur les acteurs) créées par le marché. Pour lui, c'est l'Etat qui est le mieux à même de réduire ces conséquences en légiférant : cela permet d'appliquer la même loi pour tous sans que n'interviennent l'affect et la morale. Tirole propose une typologie des défaillances du marché :

- L'échange peut impacter des personnes qui n'étaient pas partie prenantes : la question du consentement entre alors en jeu
- Il peut exister des asymétries d'information entre l'acheteur et le vendeur (l'information est détenue par l'un mais par l'autre, qui n'achète pas en toute connaissance de cause). Cela peut influencer le choix de l'acheteur en sa défaveur

- Même sans l'existence d'asymétrie d'information, l'acheteur peut faire affaire alors même que le produit lui est néfaste. L'Etat intervient dans l'échange pour les responsabiliser : c'est l'exemple du tabac en France.
- L'Etat a le pouvoir de mettre en place des garde-fous pour prémunir l'acheteur de risques auxquels il ne peut faire face seul (exemple : études sur la conformité d'un produit avec une norme européenne).
- En situation de monopole, les offreurs ont tout le loisir de profiter de leur « pouvoir de marché » en mettant en place un prix supérieur à la normale sans que les demandeurs ne puissent intervenir. Le mécanisme de rencontre entre offre et demande est biaisé.
- Le marché, seul, ne produit pas l'équité. L'Etat doit alors agir<sup>24</sup>.

Cette liste peut être complétée par d'autres défaillances, relevées par A. Parienty<sup>25</sup> :

- On peut observer des phénomènes de passager clandestin : une personne ne peut être contrainte à payer un service dont elle profite déjà gratuitement (exemple d'un vigile engagé pour surveiller une maison pendant des vacances, les voisins de cette maison profitent aussi du service sans payer).
- Certains biens relèvent d'une propriété collective, ce qui a pour conséquence que personne ne soit clairement chargé de les protéger.
- En cas de non-rivalité des consommations, c'est-à-dire lorsque la consommation du bien par un individu n'entraîne pas une baisse de la consommation pour un autre individu, on pourrait s'attendre à ce que le bien soit gratuit. Pour autant on constate dans les faits que le producteur cherche à couvrir ses coûts de production et fait donc payer une entrée/un ticket, alors que selon l'auteur le financement par l'impôt serait plus juste.

L'Etat serait donc le plus à même de légiférer pour contrer ces défaillances. Cela suppose qu'il ne soit pas en proie à des groupes de pression qui s'empareraient du pouvoir pour avantager leur propre intérêt avant l'intérêt commun. A. Parienty nous montre pourtant que l'Etat est loin d'être irréprochable lorsqu'il s'agit de la gestion de biens communs. Ces difficultés de l'Etat peuvent s'incarner dans l'impossibilité de fixer des taxes en fonction du dommage causé, lorsque la valeur de ce dommage est inconnue (quel prix faire payer à une entreprise qui enlaidirait un paysage naturel par exemple ?). Des économistes ont donc prôné

---

<sup>24</sup> Voir « 2.3.2. Les limites morales du marché »

<sup>25</sup> Parienty A., « Quelles sont les limites du marché ? ». *Alternatives économiques*, Hors-série pratique n°46, 10/2010.

le recours au marché depuis vingt ans, pour surmonter ces difficultés : des permis à polluer ont été mis en place par exemple. Toutefois, cette utilisation du marché comme outil d'aide à la décision trouve ses limites face à des domaines comme les ressources naturelles ou le capital social. Les économistes présentent le marché comme s'il était le seul mode d'allocation de ressources rares, mais ce n'est pas le cas : l'auteur pense même que le marché peut être inadapté, voire dangereux lorsqu'il s'agit de biens qui ne s'accordent pas avec la logique marchande (ni quantifiables, ni vendables !). « *Pour paraphraser Alexandre Dumas fils, « le marché est un bon serviteur mais un mauvais maître. »*<sup>26</sup> ».

Par ailleurs, J. Généreux observe lui aussi que le marché ne peut pas tout résoudre. Toutes les activités ne sont pas, par nature, valorisables par un prix. Les agents économiques agissant dans l'économie globale sont variés : il s'agit des ménages, des institutions financières, des entreprises non financières et des administrations. Chaque agent produit ; même le ménage, qui produit un travail domestique. Or, comme nous le rappelle J. Généreux, ce travail n'est pas valorisable monétairement, ce qui complexifie les moyens de le comptabiliser, bien qu'il soit réel. Le concept de production peut aussi être approché, en creux, par le coût généré par l'activité produite. C'est pour cette raison que le bénévolat, très présent dans les associations, est difficilement valorisé. Par définition, ce travail n'est pas rémunéré, et donc le coût de ce travail est inconnu (bien que désormais, certaines associations valorisent ce travail dans leur comptabilité, en le calculant « comme si » le travail fourni était fait en contrepartie d'une rémunération).

Ce même constat est fait par J.-M. Harribey<sup>27</sup>, lorsqu'il explique que le PIB ne s'intéresse qu'aux richesses monétaires, délaissant les autres richesses. Les richesses monétaires peuvent être créées à la fois par le secteur marchand et non-marchand. Pourtant, le PIB inclut dans son calcul des externalités négatives qui ne sont pas de la « vraie » richesse pour un pays.

### **2.3.2. Les limites morales du marché**

J. Tirole se place comme un fervent défenseur du marché. Selon lui, certains invoquent le marché comme étant la cause de perte du lien social. « [Le marché] *peut effectivement, comme le notent ceux qui regrettent le relâchement du lien social, faciliter l'échange éphémère, anonyme, antithèse de l'économie du don et du contre-don* »<sup>28</sup>. Pour lui, ces causes seraient multiples : accroissement du chômage, urbanisation, avènement de la société numérique... Il

---

<sup>26</sup> Parienty A., *ibid*, p. inconnue

<sup>27</sup> Harribey, J.-M., « La richesse au-delà de la valeur », *Revue du MAUSS*, vol. n° 26, n° 2, 2005, p. 349-354

<sup>28</sup> Tirole J., *Economie du bien commun*. Presses Universitaire de France, 2016, Paris. p. 73

invoque des philosophes des Lumières comme Montesquieu, qui pensaient que le commerce était source d'échange entre les Hommes. Le marché est selon lui un outil qui permet de sécuriser les échanges entre les personnes, sans que l'une ne prenne l'ascendant sur l'autre ; il serait donc la garantie d'un commerce juste. De plus l'échange marchand permet d'entrer en relation avec des individus inconnus, et en ce sens il créerait du lien social. Le marché pousserait donc effectivement la perte du lien social, mais encouragerait au contraire la création de liens sociaux choisis dans le cadre du commerce.

Pour lui, l'échange commerçant n'est en soi ni bon, ni mauvais ; chaque échange n'est pas motivé par l'altruisme mais par la recherche d'un enrichissement personnel. Cette volonté peut être orientée vers le bien commun, ou pas. Cette responsabilité incombe à chacun.

D'autres accusent le marché d'être à l'origine des inégalités. Cette question est épineuse. Tirole se place du côté de ceux qui pensent que le marché ne doit pas être analysé à travers le prisme des inégalités, puisque sa vocation n'est pas là, même si cela peut constituer une externalité à l'échange marchand. En effet il défend l'idée que les inégalités doivent être étudiées par la fiscalité redistributive, dont le but est justement de pallier ces manques. On peut noter le constat selon lequel le niveau d'adhésion aux principes du marché d'une population, n'est pas corrélé au niveau des inégalités du pays. Ainsi, si l'on reprend les informations selon lesquelles 70% des Américains adhèrent aux principes du marché contre 36% des Français, on observe bien que ce taux n'empêche pas pour autant les Etats-Unis d'être l'un des pays démocratiques où les inégalités sont les plus criantes.

T. Piketty<sup>29</sup> quant à lui, admet que le marché crée des inégalités, mais s'interroge sur la manière la plus efficace de redistribuer équitablement les richesses.

A. Parienty pense que la logique du marché peut être dangereuse face à la démocratie, lorsqu'elle s'intéresse à résoudre des problèmes qui seraient davantage d'ordre politique. Ainsi, les choix concernant la collectivité doivent laisser place au débat, et non se baser sur le « consentement à payer » du citoyen. Dans la logique marchande, il vaudrait mieux privilégier la protection d'un parc naturel dont les individus sont prêts à payer l'entrée pour profiter du paysage, plutôt que de s'attacher à la dépollution d'une rivière dont personne n'est prêt à payer pour profiter. Cette méthode, bien qu'artificielle, est selon l'auteur de plus en plus

---

<sup>29</sup> Piketty T., « Introduction », *L'économie des inégalités*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 2008.

utilisée. Mais alors, une telle conception superposant des choix individualistes, peut-elle remplacer un débat public, pourtant terreau d'une démocratie efficace ?

#### **2.4. La remise en cause du capitalisme**

*« L'économisme ? Ce serait la tendance à considérer que les valeurs économiques doivent occuper tout l'espace social. »*<sup>30</sup>

Au-delà de la régulation et la répartition des ressources rares que permet le système d'économie de marché, de nombreuses voix s'élèvent depuis la fin des Trente Glorieuses pour évoquer l'avenir possible d'une alternative au capitalisme. En effet, la recherche d'un profit toujours plus grand entraîne l'économie dans une course à la croissance. Les avis sont très divergents sur la question.

P-O. Monteil pense que l'économie a pris le pas sur les autres domaines de la société, entraînant les individus dans une course à la concurrence qui les pousse à s'auto-instrumentaliser. La logique économique supplante tous les autres systèmes de valeurs, laissant de côté tous les acteurs qui n'ont pas d'intérêt au sens économique, de par leur non-solvabilité (chômeurs, mais aussi pays du Tiers-monde à un niveau international).

Beaucoup d'articles traitent de ce sujet, mais les articles scientifiques quant à eux reviennent le plus souvent à une critique marxiste déjà évoquée plus haut.

---

<sup>30</sup> Monteil P-O., « L'économisme et ses alternatives ; une approche éthique », *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*, n°44, 1994. p. 31

### **3. La Société Coopérative d'Intérêt Collectif: une réponse à des enjeux communs ?**

#### **3.1. Comparaison des deux systèmes**

Après avoir exploré les contours de l'Economie Sociale et Solidaire, et les fondements de l'économie de marché et du système capitaliste, nous sommes désormais en mesure de synthétiser les divergences entre ces deux modèles.

D'abord, il convient de noter que les deux ne sont pas des systèmes étanches, deux économies qui fonctionneraient séparément l'une de l'autre ; des relations peuvent s'établir entre acteurs, de même qu'un acteur peut relever des deux champs. Il ne s'agit pas de systèmes antinomiques, mais plutôt de complémentarité entre un système capitaliste qui aurait montré ses limites et une Economie Sociale et Solidaire qui chercherait à tirer le meilleur parti de l'économie de marché tout en réduisant ses externalités négatives. Les deux relèvent de l'économie globale, y participent. On peut observer que l'ESS entre dans le champ de l'économie de marché, puisqu'il s'agit du contexte économique international actuel. Les organisations relevant de l'ESS se placent pour la plupart dans un contexte de concurrence, parfois avec des entreprises à but lucratif. Pour autant l'ESS n'est pas similaire au modèle capitaliste, dont elle se distingue sur plusieurs points.

#### Contours de chaque système

Concernant l'ESS, elle se définit comme n'étant ni le secteur public, ni le secteur privé à but lucratif. Elle porte des valeurs spécifiques au sein de son activité : la solidarité, la démocratie, l'égalité, l'indépendance... Elle rassemble majoritairement quatre formes juridiques différentes : les associations, les mutuelles, les coopératives, les fondations. S'y ajoutent depuis la loi Hamon certaines entreprises privées à but lucratif, ayant été reconnues d'utilité sociale à travers l'obtention d'un agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS).

Du côté du système capitaliste, on retrouve toutes les entreprises privées à but lucratif.

#### Origines

L'ESS résulte de la fusion de trois anciens secteurs que sont l'économie sociale, l'économie solidaire, ainsi que le Tiers Secteur. On peut aussi y assimiler l'entrepreneuriat

social, bien que son développement soit antérieur à celui de l'ESS. L'économie sociale puise ses origines à la fois dans un contexte ancien et international, et dans un développement plus structuré à dater de la disparition de la charité religieuse vers le XIX<sup>ème</sup> siècle.

L'économie de marché quant à elle, a été théorisée par les philosophes des Lumières au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Ces derniers prônaient la liberté totale pour l'Homme, notamment dans la sphère économique, à travers la non-intervention de l'Etat dans le commerce. C'est dans cette mouvance que des penseurs ont promu le marché et ses différentes vertus. Il s'est imposé dans l'économie pendant la Révolution Industrielle puis progressivement comme modèle dominant à travers le monde.

### But

L'Economie Sociale et Solidaire vise à répondre à une utilité sociale. Le profit est vu comme un moyen d'atteindre un mieux-être social. Il sert l'intérêt général. La richesse apportée par l'organisation est globale, elle peut être appréhendée par d'autres facteurs que la valeur ajoutée. Par exemple, le travail des bénévoles n'est pas marchand et peut pourtant être valorisé dans la comptabilité d'une association.

Le modèle capitaliste vise à accroître en permanence le profit. Ce profit est vu comme une fin en soi et non comme un moyen. Les profits permettent l'enrichissement personnel. La richesse créée par la structure est mesurée par la valeur ajoutée, qui ne prend en compte que l'aspect économique. La performance sociale et environnementale est un aspect secondaire, qui est abordé par les entreprises les plus vertueuses mais peut tout aussi bien ne pas être considéré.

### Gouvernance

La gouvernance des structures de l'ESS est proche d'un mode démocratique. Les décisions se prennent de manière concertée, le pouvoir est partagé et non détenu par un petit groupe (ou tout du moins, par un groupe représentatif). Dans une coopérative, la règle un homme = une voix s'applique. Le pouvoir détenu par chaque associé n'est pas proportionnel au capital qu'il apporte dans l'entreprise. Les associés sont appelés « sociétaires ».

La gouvernance dans le système capitaliste, est exercée en fonction du capital détenu. Les associés sont des « actionnaires ». Plus l'actionnaire détient du capital, plus il peut influencer la prise de décision.

Les logiques de gouvernance qui découlent de ces deux modèles sont bien différentes, mais l'on observe parfois une cohabitation de ces deux systèmes au sein d'une même

organisation. Ainsi, les banques coopératives telles que le Crédit Agricole par exemple en sont les parfaites illustrations<sup>31</sup>. Créées à leur origine à l'échelon local pour répondre aux besoins des propriétaires terriens, le Crédit Agricole a dû se doter de caisses régionales pour mutualiser les ressources, puis d'une caisse nationale à la demande de l'Etat qui souhaitait avoir un interlocuteur unique. Petit à petit, l'échelon local, qui était sociétaire de la caisse régionale, elle-même sociétaire de la caisse nationale, a vu son pouvoir s'inverser à la suite de plusieurs bouleversements, dont l'entrée en Bourse de la banque en 2001. Le modèle coopératif originel s'est complété d'un modèle capitaliste. Les actionnaires prennent des décisions aux côtés des sociétaires, pourtant leurs pouvoirs ne sont pas similaires comme nous l'avons expliqué plus haut. Cette ambivalence du modèle bouleverse le fonctionnement traditionnel de la coopérative, les tendances de pouvoir s'inversent : la centralisation du pouvoir semble prendre le pas sur la gouvernance locale.

### Responsabilité

La responsabilité des structures de l'ESS concerne à la fois l'activité mais aussi ses conséquences directes et indirectes. Elles cherchent à pallier elles-mêmes leurs défaillances. C'est pourquoi elles développent leur activité dans une perspective de développement durable (performance sociale, économique, et environnementale).

La responsabilité de l'activité incombe à l'entreprise. Ses conséquences indirectes néfastes, sont la plupart du temps prises en charge par la collectivité (l'Etat) pour pallier ses dysfonctionnements. Toutefois cette perspective peut être nuancée depuis l'introduction des démarches de Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises (RSE) en 2001 par l'Union Européenne. Elles sont mises en place de manière volontaire par les entreprises afin de prendre en compte leurs externalités négatives et de mettre en place des solutions pour y remédier.

De par son statut de modèle dominant, le capitalisme exerce une forte pression sur le secteur de l'ESS, qui doit désormais se questionner sur sa manière d'évoluer et de se développer afin d'envisager un futur prometteur.

### **3.2. De réels défis quant à l'avenir de l'ESS**

Le secteur doit aujourd'hui répondre à de multiples enjeux.

---

<sup>31</sup> Batac J., Maymo V. et Pallas-Saltiel V., « Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du Crédit Agricole », *Revue internationale de l'Economie Sociale*, n°308, 2/2008, p. 23-34

Selon J-L. Laville, il serait nécessaire d'instaurer une démocratie plurielle, qui ne répondrait pas aux seuls intérêts de l'économie de marché, mais plutôt de réussir à créer une « *égalité de la différence* »<sup>32</sup> entre les deux secteurs. Les changements qu'il préconise concernent autant la sphère économique que politique.

M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas<sup>33</sup> mettent plutôt en garde les acteurs de l'ESS : ils constatent un risque d'enfermement du secteur sur lui-même. En effet, pour eux les organisations de l'ESS ne doivent pas rejeter le marché à tout prix, au risque de se retrouver isolées du reste de l'économie. La précarisation de leurs activités en serait d'autant plus grande.

Pour E. Persais<sup>34</sup>, le modèle social et solidaire connaît ses limites, puisqu'il a toujours mis en avant ses valeurs pour se faire entendre mais cette lecture ne semble plus pertinente à l'heure actuelle pour plusieurs raisons. D'abord, l'ESS réunit des formes juridiques si variées qu'elle se scinde finalement en deux pôles : le premier composé par les mutuelles et les coopératives, qui évoluent dans le marché et doivent dégager des bénéfices pour subsister ; le second formé par les associations, axées sur une activité non-marchande et dépendantes des subventions accordées par les pouvoirs publics. Ensuite, un autre fossé désunit les organisations qui servent l'intérêt général, c'est-à-dire l'intérêt de toute la société au sens large, de celles qui servent l'intérêt commun, limité à leurs membres. Enfin, les valeurs affichées par les structures ne garantissent pas un réel fonctionnement basé sur la démocratie. Dans un contexte de baisse globale des moyens de l'Etat et des collectivités territoriales, les financements octroyés à l'ESS paraissent pour certains injustifiés. La logique normative, qui s'attache à démontrer la pertinence de l'ESS à travers ses valeurs, vision traditionnellement adoptée par l'économie sociale et solidaire ne suffit plus à justifier des aides financières accordées par les pouvoirs publics. Le passage vers une perspective instrumentale (fédérer les structures sur la base de leur objectif social) permettrait à l'ESS de faire valoir ses apports concrets dans l'économie globale, ce qui ne doit pas pour autant effacer les spécificités historiques du secteur.

---

<sup>32</sup> Laville J-L., *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Editions Points, 2016, p. 395

<sup>33</sup> Garrabé M., Bastide L. et Fas C., « Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°280, 4/2001, p. 12-35

<sup>34</sup> Persais E., « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 281, 2/2017, p. 79-92

D'après M. Parodi<sup>35</sup>, l'enjeu propre aux coopératives et aux mutuelles réside dans leur capacité à mettre en place le sociétariat lorsque la structure s'agrandit. En effet, la mise en place opérationnelle de la règle « un homme, une voix » peut s'avérer complexe lorsque la structure comprend plusieurs milliers de coopérateurs... On peut par ailleurs citer bon nombre d'exemples qui, loin de maintenir leurs valeurs initiales de démocratie et de solidarité, ont au contraire sombré dans « *l'isomorphisme marchand* ». Il s'agit de la tendance des organisations de l'ESS à adopter des pratiques issues d'entreprises à but lucratif. La pression exercée par la concurrence sur le marché dans lequel elles évoluent laisse peu de place aux bons sentiments, et certaines ont petit à petit glissé vers une logique gestionnaire qui a mis à mal leur vocation première : défendre et protéger l'intérêt de leurs sociétaires. Il arrive que la vision des sociétaires, humaniste, entre en confrontation avec celle des dirigeants, économique, puisque ces derniers sont en première ligne quand la société est mise en concurrence avec des entreprises du secteur marchand. Le risque, c'est de banaliser leurs spécificités, qui font par ailleurs leur richesse. En fait, il s'agit moins d'une remise en cause de l'économie sociale et solidaire elle-même que d'une remise en cause de son mode de gouvernance. Pour M. Parodi, un des enjeux clés de l'ESS réside dans l'intercoopération, c'est-à-dire sa capacité à travailler avec des acteurs issus d'autres secteurs, afin de pouvoir montrer l'étendue de ses potentialités.

Ce point de vue rejoint donc celui de J-L. Laville, ainsi que la suggestion de M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas.

### **3.3. La SCIC, une forme juridique prometteuse ?**

Les entreprises de forme capitalistique ont une gouvernance spécifique. Celle-ci est définie par J. Tirole comme étant « [les personnes] *qui exercent le contrôle sur l'entreprise et prennent les décisions majeures* »<sup>36</sup>. La gouvernance capitalistique accorde le pouvoir aux investisseurs, aux actionnaires par exemple. Ce modèle d'entreprise est celui qui s'est le plus diffusé dans le monde, pourtant de nombreuses autres formes de gouvernance existent : entreprises autogérées, gouvernance coopérative... La coopérative accorde le pouvoir à diverses parties prenantes de l'entreprise selon la forme juridique sous laquelle elle évolue. C'est d'ailleurs dans une gouvernance unique que la SCIC puise son originalité : elle répartit le pouvoir entre, au minimum, trois catégories d'associés différents.

---

<sup>35</sup> Parodi M., « Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux, Jean-François Draperi. Dunod, 2007, 244p. », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°309, 7/2008, p.93-97

<sup>36</sup> Tirole J., *Economie du bien commun*, 2016, Presses Universitaires de France, Paris. p. 237

Dès 1931, Charles Gide décrivait une forme d'entreprise inédite, poursuivant une mission d'utilité publique :

« *Création d'entreprises à forme mixte. L'Etat ou la ville concède l'entreprise à une société par actions dont l'administration est tripartite, c'est-à-dire composée des représentants : a) de l'Etat (ou de la ville) ; b) des travailleurs ; c) des consommateurs (ou, comme on dit plutôt quand il ne s'agit pas de consommations alimentaires ou vestimentaires mais d'utilisation de certains services, des usagers). On s'efforce d'associer ainsi tous les intérêts en jeu* ». <sup>37</sup>

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif a été créée en France en 2001. Nous allons désormais explorer le contexte politique et économique qui a abouti à la naissance de ce nouveau statut. Nous aborderons plus précisément le fonctionnement de ces nouvelles entités, ce qui les caractérise, puis nous dresserons un panorama des Scic en France aujourd'hui.

### **3.3.1. Contexte de l'apparition des Scic en France**

Les demandes à la fois politique et du terrain ont conjointement permis de repérer un besoin concernant un cadre juridique inadapté pour certaines innovations sociales (crèches parentales, secteur du recyclage...) à la fin des années 1990. L'élaboration de la loi s'est faite d'une manière originale, réunissant les pouvoirs publics et les acteurs de l'ESS.

Au niveau européen, de nombreux pays avaient déjà légiféré en matière d'entreprises à but social<sup>38</sup>. Des statuts de formes diverses ont vu le jour pour répondre au besoin d'adapter les formes coopératives classiques à des spécificités sectorielles (sanitaire, social, notamment). L'exemple emblématique concerne l'Italie, qui avait créé un statut de coopérative sociale dès 1991. La France s'inscrit donc dans un mouvement d'ampleur européenne.

Trois sources majeures ont favorisé l'élaboration de la loi de 2001.

---

<sup>37</sup> Gide C., *Principes d'économie politique*, 1931, Paris, Librairie du recueil Sirey, p. 156 in Liénard Y-A., « Du service public au service citoyen : La Scic, un statut adapté à cette ambition », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p.74

<sup>38</sup> Margado A., « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°284, 5/2002, p. 19– 30

- En 1997 et 1998 sont votées deux lois qui créent le programme « Nouveaux services – emplois jeunes ». Il s’agit d’un investissement massif de 2,25 milliards d’euros de la part de l’Etat dans l’ESS (qui ne se nomme pas encore ainsi à l’époque). Nombre d’initiatives de ce programme combinent des activités du secteur marchand et non-marchand, et sont porteuses d’innovations. Ces activités semblent propices à la création de Scic par la suite.
- En 1999-2000, ont lieu les consultations régionales de l’économie sociale et solidaire. Grâce à ces rencontres d’un nouveau genre, les pouvoirs publics prennent conscience du poids économique du secteur. Elles donnent naissance à de nouveaux partenariats entre les secteurs privé et public.
- En 2001, deux travaux convergent vers la même conclusion : le besoin d’adapter le cadre juridique existant pour répondre aux attentes du secteur. Il s’agit du rapport d’A. Lipietz, sur l’utilité d’une nouvelle forme d’entreprise à but social. En parallèle, le Conseil Supérieur à la Coopération travaille lui aussi sur le sujet et aboutit aux mêmes préconisations.

Un groupe de réflexion a ensuite été constitué pour définir les besoins issues des pratiques de terrain, autour d’une « démarche collective innovante » (DCI). « *La DCI a permis de faire travailler ensemble des projets entrepreneuriaux de terrain, des têtes de réseau, des financeurs et les pouvoirs publics. Ces réunions mettaient en présence, aux côtés de la CGScop, la Délégation interministérielle à l’économie sociale, la Direction générale de l’emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), le ministère de l’Agriculture, la Datar, la Caisse des dépôts, France active, l’Institut de développement de l’économie sociale (Ides), la Macif...* »<sup>39</sup>. Il s’agit en effet de la grande singularité de ce projet de loi : le travail préliminaire a réuni des acteurs de tous bords, qui ont co-élaboré le cadre juridique de la Scic. C’est aussi ce qui fait la force de cette loi : même si elle n’a pas fait consensus, les acteurs du terrain ont pu échanger sur leurs craintes et leurs attentes et résoudre ces problématiques avant même la parution au Journal Officiel.

C’est ainsi qu’est votée la loi n°2001-624, publiée le 17 juillet 2001. Cette loi modifie l’article 19 de la loi de 1947, fondatrice pour les coopératives. Elle y intègre onze articles propres au statut de Scic. Elle modifie aussi la loi sur les associations de 1947 pour que celles-ci puissent se transformer en coopérative sans changer de personnalité morale. Le Code du

---

<sup>39</sup> Sibille H., « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d’intérêt collectif (SCIC) », *Revue internationale de l’économie sociale*, n°324, 4/2012, p. 114

Commerce est lui aussi modifié pour permettre aux coopératives SARL de bénéficier des titres participatifs tout comme les coopératives SA.

La loi ESS de 2014 apporte quelques changements aux Scic :

- Passage d'une part du capital de 20% maximum à 50% pour les collectivités territoriales
- Intégration des producteurs non-salariés au sociétariat
- Nouvelle forme de SAS possible

### **3.3.2. Caractéristiques des Scic**

#### **Qu'est-ce qu'une Scic ?**

Ce point s'appuie principalement sur les articles d'Y-A. Liénard, de J-F. Draperi et A. Margado.

La forme de Scic revêt une particularité majeure, de par sa double appartenance. Elle relève en effet à la fois du secteur marchand par son inscription au Registre du Commerce et des Sociétés et son activité lucrative, mais aussi du secteur non marchand par son fonctionnement et son caractère d'utilité sociale. Appartenant à la famille des coopératives, elle se distingue de ces dernières par le fait que le bien ou service fourni ne soit pas réservé aux seuls sociétaires mais au contraire, ouvert vers une population bien plus large. Aussi, la pratique de la ristourne accordée aux sociétaires en cas d'excédents n'existe pas dans les Scic.

La Scic peut être définie par les termes qui composent son acronyme<sup>40</sup> :

#### Une Société commerciale

Société de personne prenant la forme d'une société anonyme (SA), par actions simplifiées (SAS) ou à responsabilité limitée (SARL) inscrite au Registre du commerce et des sociétés.

#### Coopérative

En assemblée générale, un associé vaut une voix (sauf décompte spécifique en cas d'existence de collèges de vote). Les bénéfices générés par l'activité sont en majeure partie affectés aux réserves impartageables (au moins 57,5% des excédents).

---

<sup>40</sup> Confédération générale des Scop, [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>], consulté le 9/01/18

### D'intérêt collectif

Elle associe autour d'un projet économique commun, des acteurs multiples ayant un lien différent avec la SCIC (le multisociétariat) : trois catégories de sociétaires sont obligatoirement présentes dans le sociétariat. Il s'agit des salariés (ou les producteurs, en leur absence), des bénéficiaires, et d'un autre type d'associé (privé ou public) lié à ce projet. Son objet est de fournir un bien ou service d'intérêt collectif, ce qui lui confère son caractère d'utilité sociale.

Quand on parle d'intérêt collectif, on ne restreint pas seulement l'activité aux sociétaires qui prennent part au capital de l'activité (c'est l'intérêt collectif interne). L'intérêt collectif est aussi externe, c'est-à-dire élaboré au service d'un territoire défini et donc notamment aux non-membres de la Scic. Cet intérêt collectif est précisé par les sociétaires dans les statuts, qui ont une totale liberté pour définir le périmètre et le champ d'action de l'activité.

### **Quelles sont leurs particularités ?**

Les Scic peuvent à priori se former dans tous les secteurs, et ne se cantonnent pas au domaine social. Le caractère d'utilité sociale ne concerne pas l'activité en elle-même, mais davantage la manière dont l'activité de la Scic est menée et son fonctionnement interne.

### Le multisociétariat

Elles permettent d'associer autour d'un projet de territoire, des acteurs aussi divers que les partenaires associatifs du projet, les fournisseurs, les clients, les habitants d'un secteur ou les collectivités territoriales, qui peuvent prendre part au capital à hauteur de 50% maximum.

Aussi, l'intercoopération entre salariés, consommateurs et producteurs imposée dans les Scic, est très nouvelle. En effet, historiquement les coopératives sont très vite devenues unisociétaires au XIXème siècle et c'est la première fois qu'une forme juridique permet de renouer avec les racines « multi-parties prenantes » des coopératives. *« Les Scic sont les seules à internaliser la relation entre producteurs et consommateurs au sein d'une même entreprise et d'une même organisation. A ce titre, elles inaugurent un nouveau type d'entreprise. »*<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Draperi J-F., « Scic and Coop », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 4

### Un ancrage territorial puissant

Ce multisociétariat présent dans la Scic lui confère un ancrage territorial fort et durable. Créant de nouveaux partenariats entre des acteurs qui, à priori, ne sont pas associés, elle peut être porteuse d'une nouvelle dynamique territoriale dont les pouvoirs publics peuvent se saisir en s'associant au projet. De plus, les emplois qu'elle crée ne sont pas délocalisables, pour la simple et bonne raison que l'activité est le fruit d'une coopération propre à un maillage d'acteurs unique, sur une zone géographique limitée.

### Un partenariat entre secteurs public et privé inédit

Cette possibilité d'associer des partenaires privés et publics autour d'un même projet est propre aux Scic. Par ailleurs, ce travail d'équipe valorise le projet et lui confère une certaine légitimité. La présence d'acteurs publics au sein du sociétariat peut être un réel atout. En effet, les financeurs publics suivent difficilement les porteurs de projet individuels présentant une forte valeur d'innovation sociale, car le risque d'échec est majoré. En revanche, le fait d'avoir monté un projet collectif, voire même d'avoir impliqué un partenaire public permet de rassurer les financeurs quant à la fiabilité et la pérennité de l'entreprise.

### L'innovation sociale y est fortement présente

La dimension collective de la Scic permet de porter une innovation de manière non plus individuelle comme le fait un entrepreneur social, mais collégiale. La multiplicité des expériences et des vécus des sociétaires permet d'avoir différents points de vue sur le projet, de mener une réflexion collective plus aboutie, ce qui participe de la pertinence de l'innovation portée. C'est un outil permettant la gestion collective de l'innovation sociale. Un groupe de citoyen peut parfaitement expérimenter une innovation sociale à travers une Scic, avant de déterminer l'efficacité du service rendu.

## **Forces et faiblesses du modèle**

On s'appuie ici sur l'article du groupe Picri PAP Scic pour dégager les principales forces et faiblesses du modèle.

En résumé, on peut rapidement distinguer des atouts propres au modèle des Scic.

Le fait de faire travailler ensemble des parties prenantes très diverses, dès la phase d'élaboration du projet, permet de mettre en place des partenariats qui ont un intérêt pédagogique mais aussi stratégique.

La Scic peut être adoptée dans n'importe quel domaine : énergie, habitat, social, santé, textile, restauration...

Elle présente toutefois des risques qu'il ne faut pas négliger avant de choisir ce modèle.

Le multisociétariat, s'il est un réel atout lorsqu'il est mis en place de manière volontaire et organisée, peut s'avérer le talon d'Achille de l'entreprise dans le cas contraire. Le sociétariat peut être une faiblesse lorsqu'il est mal organisé et qu'il crispe le fonctionnement quotidien de la Scic. En effet, cela peut générer une lourdeur et une lenteur dans la gestion. En outre, plus la société grandit, plus le risque de voir les fondateurs du projet se fondre dans la masse des sociétaires est important. Comme dans toute coopérative, plus le nombre de sociétaires augmente, plus le pouvoir de chacun tend à diminuer : c'est le risque de dilution du pouvoir des sociétaires.

Par ailleurs, la Scic peut peiner à rassembler des investissements suffisants pour assurer la pérennité de l'activité. Le mode de gouvernance, contrairement aux entreprises capitalistiques, ne donne pas la primauté aux investisseurs, qui peuvent hésiter à risquer de perdre leur argent en investissant dans une structure dont le fruit de l'activité ne leur bénéficiera pas<sup>42</sup>.

### **3.3.3. La Scic, une réponse possible aux défis de l'ESS**

Nous allons désormais voir quels parallèles peuvent apparaître entre les enjeux levés par les auteurs évoqués plus haut<sup>43</sup> concernant le secteur de l'ESS, et la forme juridique des Scic.

Tout d'abord, en ce qui concerne le multisociétariat : la multiplication des partenariats autour d'un projet est une première réponse pour lever l'écueil évoqué par M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas, concernant l'enfermement de l'ESS sur elle-même (partenariats entre associations, entre coopératives, entre mutuelles, ou entre toutes ces formes juridiques, mais bien moins souvent avec le secteur lucratif !). Le travail commun d'acteurs très divers pourrait permettre d'aboutir à une confiance mutuelle, base de nouvelles passerelles.

---

<sup>42</sup> Ou dans le meilleur des cas pour les investisseurs, très peu (cf. dans 4.3.2., « Qu'est-ce qu'une SCIC ? »)

<sup>43</sup> Cf. 4.2. De réels défis quant à l'avenir de l'ESS

De la même manière, Parodi évoquait l'enjeu de l'intercoopération entre des acteurs évoluant autour du modèle capitaliste et ceux de l'ESS. La Scic, grâce à la multiplicité de ses partenariats, s'inscrit dans cette voie et peut en ce sens constituer une réponse.

Y-A. Liénard décrit un enjeu qui ne concerne pas directement le secteur de l'ESS, mais le service public. Pour autant l'ESS, à travers la Scic, pourrait apporter sa contribution concernant le partenariat entre l'action publique portant le service public et les citoyens, et les entreprises, du secteur privé<sup>44</sup>. Pour Liénard, le service public connaît une crise qui est notamment due à l'expansion de la vision néo-libérale dans tous les domaines. La recherche de profits amène les pouvoirs publics à se questionner sur l'utilité de produire un service public, alors que le marché pourrait s'en charger : il parle d'une « *marchandisation du service public* ». Face à ces préoccupations, la transformation du service public semble difficile tant l'ampleur de la tâche est vaste. La Scic, s'adressant à un public plus large que ses seuls sociétaires, peut permettre d'expérimenter un service collectif à une petite échelle. Porteuse d'innovation sociale, elle peut présenter un projet novateur porté par des citoyens qui souhaitent évaluer le fonctionnement de leur projet à travers une Scic, financée par des volontaires (les sociétaires). Liénard parle du passage du service public à un « *service citoyen* ».

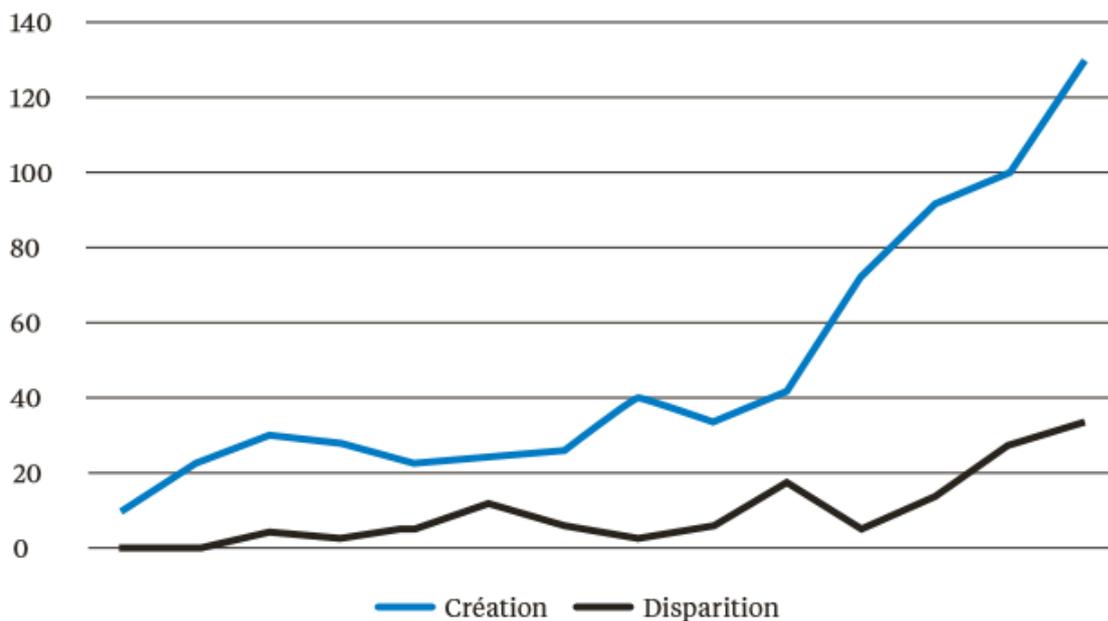
---

<sup>44</sup> Liénard Y-A., « Du service public au service citoyen : La Scic, un statut adapté à cette ambition », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 65–76

### 3.3.4. Panorama des Scic en France aujourd'hui

En août 2017, on dénombrait pas moins de 692 Scic sur le territoire français<sup>45</sup>.

#### Création (noir) et disparition des Scic (gris) entre 2002 et 2015



*Les créations sont en bleu et non en gris, et les disparitions en noir*

46

Elles se développent dans des domaines très divers :

- la culture : par exemple la Scic ID Lab, qui gère une plateforme de streaming équitable
- la santé : exemple du Centre de Soins Infirmiers Lille Sud
- les énergies : exemple de la Scic Enercoop, fournisseur d'énergie durable
- bien d'autres encore

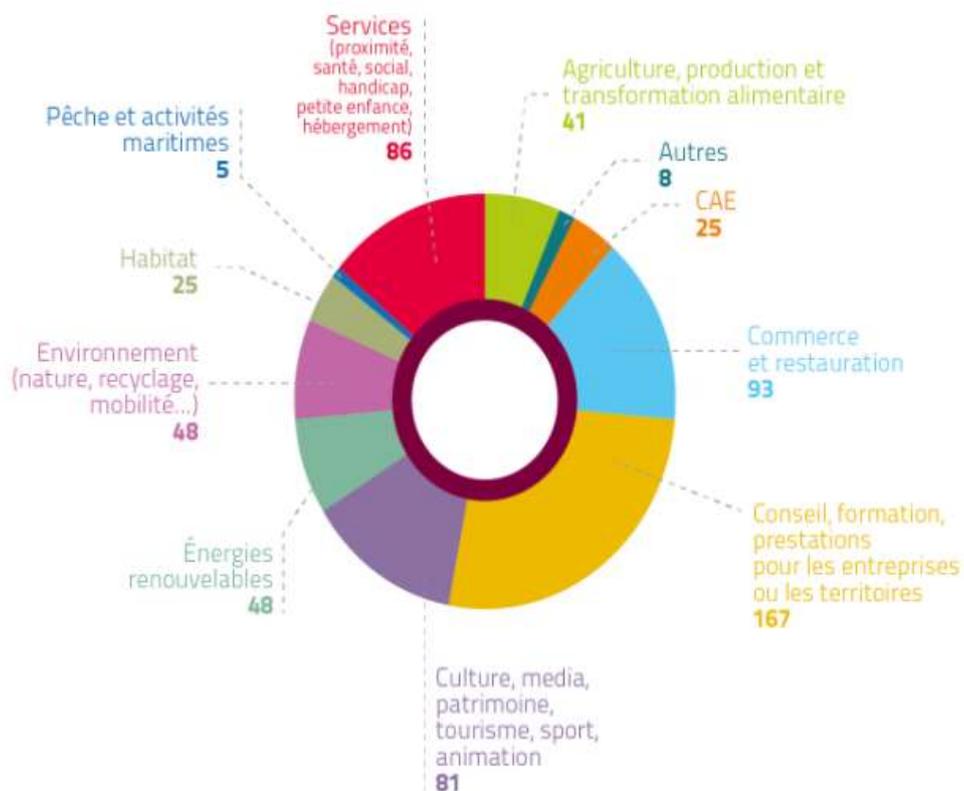
<sup>45</sup> CGScop, « Annuaire » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>], consulté le 11/01/18

<sup>46</sup> Graphique : Draperi J-F. et Margado A., « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 27

Voici un diagramme représentant les Scic par domaine d'activité en France.

47

## Les Scic par domaine d'activité en 2016

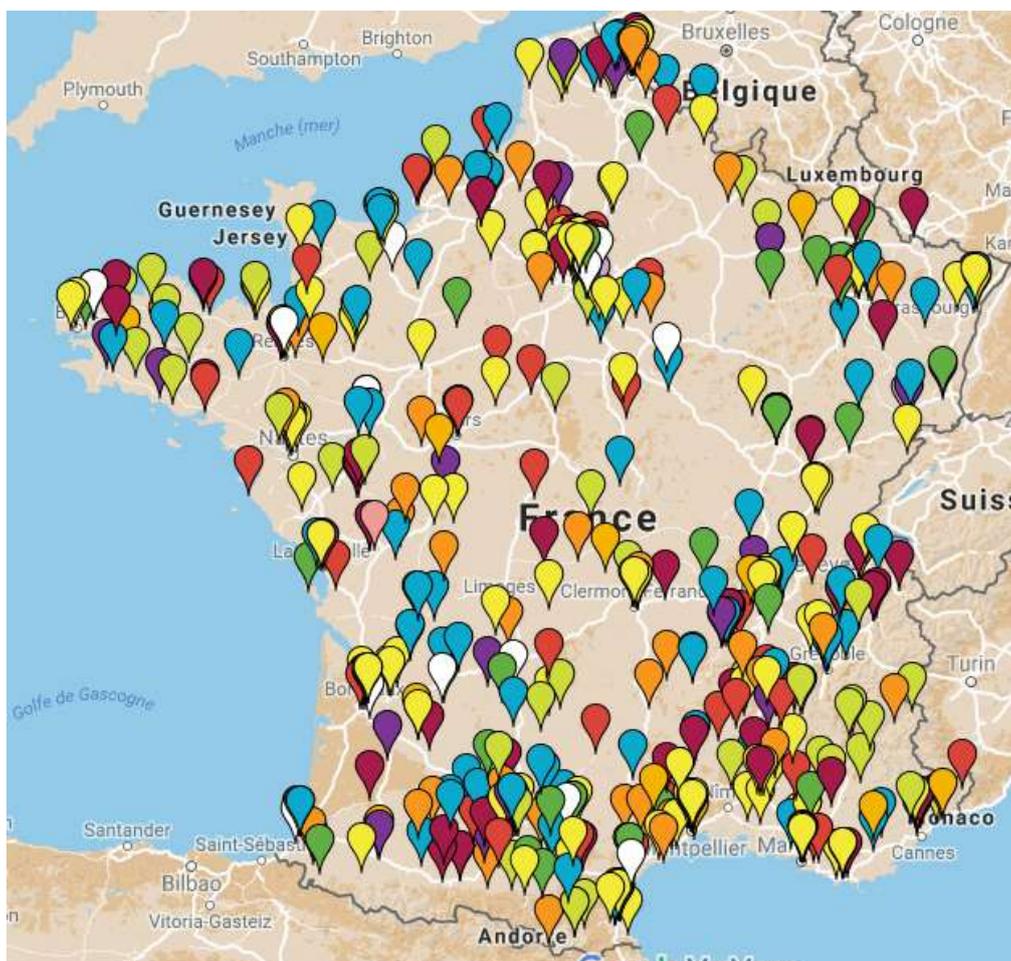


65% d'entre elles évoluent sous la forme de SARL, 28% de SAS, et 7% de SA<sup>47</sup>. La taille de ces entreprises, bien que variée, reste globalement modeste, puisque 80% emploient moins de dix salariés. Au total, 3 500 salariés environ sont embauchés par des Scic. Leurs sociétaires sont au nombre de 31 000. Sur l'ensemble des Scic, 67% sont issues de créations pures (*ex-nihilo*), 10% sont des transformations d'associations, le reste étant formé par la transformation de sociétés (majoritairement d'anciennes coopératives) et la transformation d'associations créées en préfiguration de la Scic.

<sup>47</sup> CGScop, « Filières » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/filieres/filieres.html>], consulté le 11/01/18

<sup>48</sup> CGScop, « Chiffres clés » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/documentation/chiffres-clés>], consulté le 10/01/18

Le modèle, bien qu'il se soit fortement développé ces dernières années (plus nettement depuis 2012), on constate que les régions sont inégalement dotées en Scic. Le sud de la France concentre davantage de Scic que la moitié nord. Parallèlement, les zones limitrophes à la capitale semblent peu attirées par le modèle : par exemple, le département de la Nièvre, au centre d'une zone qui concentre peu de Scic, n'en a lui-même qu'une seule à son actif. Au contraire, le département de la Haute-Garonne en compte vingt-cinq. Voici une carte des Scic en activité en France métropolitaine, en janvier 2018 :



49

Pour conclure cette partie sur les Scic, nous retiendrons que malgré de fortes divergences sur la vision de l'économie, l'ESS et le modèle capitaliste sont capables de trouver un terrain d'entente qui permette de mutualiser le meilleur de chaque système. On perçoit que l'ESS rencontre des défis actuellement, concernant notamment sa capacité à démontrer son utilité économique, au-delà des valeurs qu'elle porte, ainsi que sa capacité d'ouverture vers d'autres secteurs. D'autre part, on constate à quel point le modèle des Scic est adaptable à des

<sup>49</sup> CGScop [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/1-annuaire-scic/index.html>], consulté le 11/01/18

domaines qui n'ont historiquement aucun lien avec l'économie sociale et solidaire. Un pied dans l'économie de marché, un autre dans l'ESS, on peut se demander si ce modèle peut être la jonction entre ces deux mondes aux visions différentes ou si cette position peut s'avérer être un handicap pour la Scic.

## Partie 2 – Méthodologie

---

« Je pense que c'est un des formats de demain, de l'entrepreneuriat. »<sup>50</sup>

### 1. Problématisation

Initialement, ce mémoire cherchait à interroger la manière dont les porteurs de projet de SCIC (personnes à l'origine de la création), répondaient à ce qui peut être perçu comme un paradoxe : un modèle coopératif relevant du champ de l'ESS, avec l'impératif de pérennité de leur projet qui nécessite forcément une efficacité économique de l'activité. La question de départ était donc : **Quelle articulation entre économie sociale et solidaire et économie de marché au sein des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif ?**

D'abord, nous nous sommes penchée sur le concept de l'économie sociale et solidaire. Ce secteur, aujourd'hui institutionnalisé dans le paysage économique français, puise ses origines au XIXème siècle. Il résulte d'une fusion de trois secteurs dissociés à la base, que sont l'économie sociale, l'économie solidaire et le tiers secteur. On peut résumer l'esprit de ces trois champs ainsi :

- l'économie sociale attache une grande importance à la manière dont s'organise la gouvernance des structures (coopératives, mutuelles, associations, fondations)
- l'économie solidaire accorde une grande place aux valeurs portées par ses projets (démocratie, solidarité, indépendance...)
- le tiers secteur quant à lui, se définit en creux comme le secteur n'appartenant ni à l'économie marchande, ni au secteur public.

Depuis le développement de l'économie solidaire dans les années 1970-1980, de nombreux auteurs ont pensé l'avènement d'un secteur commun. L'économie sociale et solidaire voit donc logiquement le jour à partir de 2001, date à laquelle Jean-Louis Laville utilisera pour la première fois le terme dans un article scientifique. L'unification des acteurs des différents champs, qui n'ont pas tous la même vision de l'ESS, se fait pas à pas. La reconnaissance institutionnelle du secteur, en France, est portée à travers la nomination d'un ministre délégué à l'ESS en 2012. Aujourd'hui, le secteur porte des principes fondamentaux : la démocratie, la responsabilité, la justice sociale, la solidarité. Ils sont définis par la loi ESS

---

<sup>50</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.10

de 2014, dite loi Hamon. Elle constitue un socle solide qui permettra à la diversité des acteurs de l'ESS de se forger une identité commune. On observe cependant toujours des flous concernant le concept d'économie sociale et solidaire, ce qu'il recouvre : par exemple, la frontière entre l'entrepreneuriat social et l'ESS, est plus ou moins floue selon les auteurs.

Par la suite, nous avons exploré le concept d'économie de marché. Il a d'ailleurs été difficile de trouver des sources qui analysaient les fondements de cette économie, plutôt que des ouvrages qui en expliquaient le fonctionnement. Avec le capitalisme, l'économie de marché est effectivement devenue le cœur de notre système économique, et il semble donc difficile pour les économistes de prendre du recul sur ce mode de fonctionnement tant il est ancré dans nos pratiques (d'ailleurs, les titres des ouvrages lus sur le sujet montrent bien à quel point l'acception du terme *économie* ne renvoie bien souvent qu'au modèle du marché). On peut dater l'avènement du capitalisme au XVIIIème siècle, siècle des « Lumières », philosophes et autres penseurs, qui par leur volonté de faire de l'Homme un Etre libre ont promu la liberté sous toutes ses formes, notamment économique. L'échange marchand se développe par le marché. Ses partisans lui trouvent des avantages, comparativement à d'autres formes de répartition des richesses (exemple de la file d'attente, ou du tirage au sort...) : c'est la forme la plus juste, puisqu'elle permet d'attribuer le bien à la personne qui en a le plus besoin/envie. Malgré ses vertus, le marché apporte aussi son lot de dérives. Le marché en lui-même comporte des défaillances, qui peuvent impacter à la fois les acteurs qui prennent part à l'échange mais aussi l'environnement extérieur à cet échange. Pour adoucir ces conséquences, l'Etat intervient dans l'économie en régulant le marché. Par ailleurs, le marché n'est pas une réponse universelle : il existe des biens qui n'ont pas de valeur et sont donc inadaptés à ce système. Comment gérer leur échange ? Des questions éthiques se mêlent au raisonnement économique. Celui-ci comporte des limites, puisque bien que le marché soit perçu comme un outil par les économistes, la logique capitaliste qui l'accompagne ne permet pas de prendre en compte ses conséquences sociales ou environnementales notamment.

Enfin, nous avons explicité le fonctionnement d'une SCIC. Une gouvernance coopérative guide son activité. En tant qu'entreprise de l'ESS, la recherche de profit n'est pas un but, mais un moyen d'atteindre son objectif social. De grands principes balisent son fonctionnement : gouvernance démocratique, égalité entre les sociétaires, servir une utilité sociale... Elle recherche donc une certaine rentabilité, bien que la redistribution des profits entre les sociétaires soit très limitée. Son caractère unique réside dans le fait qu'elle associe dans le sociétariat des parties prenantes très multiples : clients, fournisseurs, collectivités locales,

associations, salariés... cette variété peut constituer un atout comme un frein au développement de l'activité, selon la manière dont s'est construite la Scic.

Finalement, on peut s'interroger sur l'opposition qui est traditionnellement faite entre ESS et économie de marché. Historiquement, l'ESS s'est construite en parallèle du système capitaliste, comme une réponse nouvelle aux dérives que ce dernier portait dans son sillage : chômage, affaiblissement du lien social, isolement et précarité... pour autant, l'ESS peut-elle s'autonomiser et construire un modèle économique qui ne se calque pas sur ceux du marché ? « [cette] *dichotomie social – marché, qui représente en effet souvent le fondement d'une ESS définie de manière relative, en opposition ou en complément au 'marché', est-elle encore d'actualité ?* »<sup>51</sup>. Il existe des modèles économiques qui réussissent à allier performance économique et valeurs sociales et environnementales. Le contexte mondialisé dans lequel notre société évolue implique la nécessité d'évoluer sur le marché, en concurrence avec d'autres entreprises. Il en va de même pour les entreprises de l'ESS qui portent des valeurs que d'autres concurrents ne présentent pas comme essentielles dans leur activité. C'est la « *contrainte choisie* » évoquée par Draperi, qui concerne la valeur solidarité, fondamentale dans l'ESS. Une difficulté assumée par les acteurs, qui consiste à incarner un modèle économique viable tout en mettant en actes les valeurs de solidarité (et autres) qui font la richesse des activités d'utilité sociale. Pourtant, l'opposition entre ESS et économie de marché peut être relativisée : le modèle de la Scic et plus généralement toutes les entreprises relevant du champ de l'ESS accordent des valeurs et des principes avec une logique capitaliste, bien que l'objectif final soit différent. A l'origine, nous cherchions donc à comprendre, dans cette forme juridique si spécifique qu'est la Scic, comment les porteurs de projet originels regardent ces constats. Y voient-ils plutôt un paradoxe ou plutôt une richesse ? Sur cette première interrogation s'ajoute aussi le fait de fédérer dans le sociétariat des acteurs variés issus de secteurs aux visions parfois antinomiques. Après examen du cadre théorique, cette facette de la Scic ressort comme un point saillant, qu'il faut intégrer à l'analyse de départ. La question de départ a donc été modifiée. Il s'agit désormais de se baser sur cette problématique :

---

<sup>51</sup> Knüsel R. et Gonin M., « De l'ESS à l'économie de marché, il n'y a qu'un pas (en arrière) ! », in 2nd EMES-Polanyi International Seminar, *Societies in transition: Social and solidarity economy, the commons, public action and livelihood*, 19-20 mai 2016. CNAM, Paris

⇒ **Quelle vision le dirigeant et/ou le porteur de projet, portent-ils sur l'activité de la Scic au regard des cultures économiques que sont l'ESS et l'économie de marché ?**

## **2. Hypothèses**

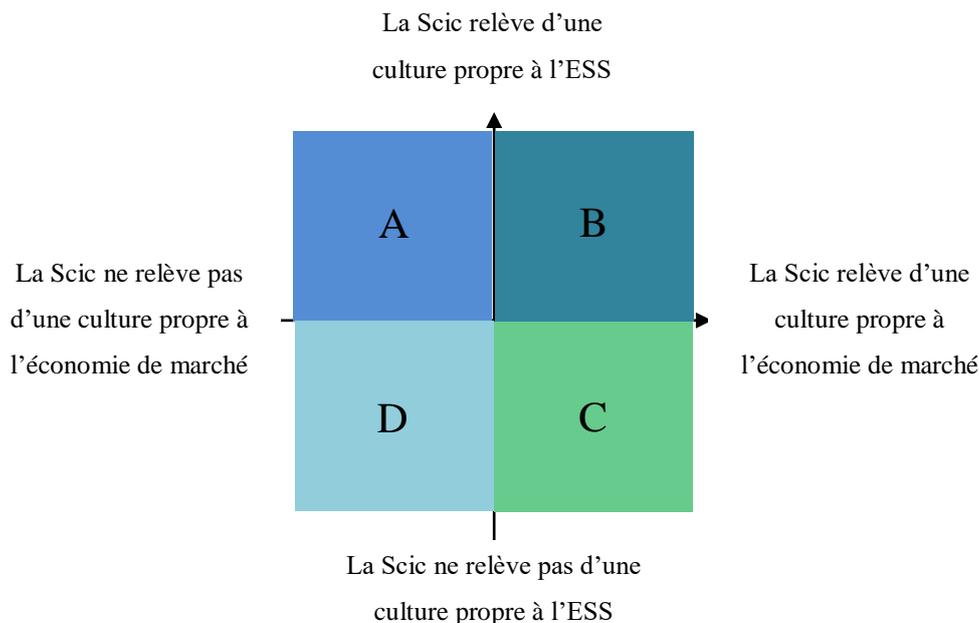
### **2.1. Hypothèse générale**

Pour répondre à cette question de recherche, nous posons une hypothèse générale :

**La place occupée par chaque partie prenante fait évoluer sa perception de la Scic.**

Cette hypothèse générale permet d'acquérir une vision globale du fonctionnement de la structure. On a vu que le multisociétariat (et surtout la manière dont il est articulé) influence grandement la gestion de la coopérative. On peut donc supposer que des mésententes peuvent survenir dans le cas d'un sociétariat scindé en petits groupes qui ne sauraient s'écouter. Au contraire, cette variété des points de vue peut être une richesse qui va enrichir le débat, si on laisse à chacun l'opportunité de trouver sa place dans les discussions. Les parties prenantes peuvent venir d'horizons très divers : fonction publique/privée, secteur lucratif/non lucratif... leur regard et leurs connaissances sur l'ESS, ainsi que sur l'économie « classique », en seront impactés. D'où des points de vue d'une même Scic qui pourraient être variés selon la place occupée par l'interlocuteur. On peut noter aussi que le point de vue exprimé par une personne qui aurait occupé des places différentes dans la Scic (porteur de projet, puis sociétaire, puis gérant...) aurait un regard évolutif sur l'activité.

On peut construire un graphique pour situer/comparer les différents regards portés sur la manière dont la Scic est perçue par l'interviewé :



A : zone « militante » de l'ESS, rejet de l'économie de marché

B : la personne ne perçoit pas de paradoxe entre le fait que la Scic appartienne à la fois à l'ESS et à l'économie de marché

C : la Scic est perçue comme une entreprise comme une autre : peut-être que le secteur de l'ESS est méconnu de l'interlocuteur (puisque la Scic entre par définition dans le champ de l'ESS)

D : pas d'identification de la Scic ni au secteur de l'ESS, ni à l'économie de marché (point de vue peu probable)

Par ailleurs, il faut une certaine entente et confiance entre les sociétaires (dont on peut supposer que le porteur de projet fasse partie), qui fixent les grandes orientations de l'évolution de la Scic (vision à long terme, pérennité de la Scic, valeurs ancrées dans la continuité), et le gérant/le directeur, nommé pour gérer les affaires courantes (gestion pratique, et niveau auquel on peut peut-être trouver des divergences entre le projet de la Scic et la réalité du terrain). Ces deux points de vue sont ceux sur lesquels notre analyse va porter plus spécifiquement. Il est possible, voire probable, que ces deux places soient occupées par une seule et même personne, auquel cas nous tenterons de percevoir si le point de vue de la personne a été modifié suite à la prise de poste de gérant.

## **2.2. Hypothèses secondaires**

Ces deux hypothèses permettent de préciser l'hypothèse générale.

### **La vision du porteur de projet se rapproche de la zone d'appartenance à l'ESS (A ou B) dans sa vision de la Scic.**

Partant du postulat que la forme de Scic n'a pas été choisie par hasard par le ou les porteurs du projet, on peut émettre deux scénarios. Soit c'est l'intérêt du multisociétariat qui a motivé l'adoption de la forme de Scic. Dans ce cas, l'appartenance à l'ESS n'est pas au fondement de la vision du porteur. Soit la création de la Scic s'est faite par la porte d'entrée de l'ESS : c'est-à-dire que les valeurs avaient une importance capitale dans le projet, donc l'adhésion aux valeurs de l'ESS et l'identification du projet à travers ce prisme préexistaient à sa création. Peut-être pourra-t-on observer que le porteur de projet a une vision militante (zone A) qui le pousse à rejeter l'économie de marché en n'adhérant qu'à l'ESS.

### **La posture du gérant lui apporte une certaine nuance sur sa vision de la Scic : l'appartenance à l'économie de marché peut être plus appuyée que la vision du porteur de projet.**

La gestion quotidienne incarnée par le dirigeant/gérant suppose de gérer des problèmes comparables à toutes les entreprises, appartenant à l'ESS ou pas. La rentabilité est une condition à l'existence à long terme de la Scic, qui est une coopérative mais avant tout une entreprise. Cette gestion peut peut-être soulever des conflits entre le fait de porter les valeurs définies dans la raison d'être de l'entreprise et les choix faits par le gérant (ex : mise en concurrence avec des entreprises à but lucratif qui impose de revoir les prix à la baisse, recrutement de collaborateurs...). Là aussi, on peut établir deux scénarios. Si le dirigeant est nommé parmi les sociétaires, on peut supposer qu'il adhère aux valeurs du projet puisqu'il a investi dans cette affaire, donc qu'il partage les valeurs de l'ESS. L'autre cas serait qu'il s'agisse d'un tiers extérieur, salarié, recruté pour ses compétences : dans ce cas on ne peut pas présupposer sa position sur la Scic.

## **3. Méthodologie**

Après avoir mené de nombreuses recherches sur le concept de l'ESS, celui de l'économie de marché et approfondi notre connaissance du modèle des SCIC, nous avons formulé les hypothèses relatives à nos questionnements.

Nous avons choisi une approche qualitative, permettant de traiter en profondeur notre objet d'études, ici les SCIC. La méthode choisie est donc l'entretien de recherche, mené de manière semi-directive à l'aide d'un guide d'entretien. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des personnes interrogées, pour permettre une retranscription conforme aux propos échangés.

### **3.1. Le choix de la population**

Dans la question de recherche formulée au départ, l'optique était plutôt d'interroger des porteurs de projet afin de cerner leur vision *a priori* de la SCIC, avant même que celle-ci ne soit effectivement en activité. Cependant, au fil de l'avancement de ce mémoire est apparue l'importance de se pencher sur la gestion au quotidien de l'entreprise, puisque au-delà des valeurs formulées dans le projet initial, la mise en œuvre d'une gestion démocratique au jour le jour s'avère bien plus proche de la réalité. Les dirigeants étaient plus à même de faire ressortir les difficultés de gestion : eux portent au quotidien la synchronisation entre les valeurs affichées par la coopérative et l'impératif de pérennité de l'activité. Par ailleurs, le gérant peut faire partie des associés, ce qui lui confère un point de vue interne au multisociétariat. La place qu'il occupe s'avère donc tout aussi importante que celle du porteur de projet pour notre étude, d'où l'idée d'interroger pour chaque projet à la fois le porteur de projet et en parallèle, le gérant, afin de faire émerger sous deux points de vue une vision "grand angle" de chaque SCIC.

Nous n'avons pas retenu de critère particulier concernant l'activité des Scic, leur forme juridique (SA, SAS, SARL), leur secteur, leur durée d'existence... D'ailleurs les profils des Scic sont très hétéroclites : constitution de la Scic datant d'une quinzaine d'années pour certaines, d'autres de seulement quelques semaines, secteurs d'activités allant de la production d'énergie à une conciergerie solidaire.

### **3.2. L'accès au terrain**

Etant en stage dans la région nantaise, l'occasion s'est présentée de réaliser l'étude dans ce département, et même globalement à Nantes même puisque seule une des Scic interrogées était hors de ce secteur. On peut donc dire que les Scic interrogées évoluent plutôt dans un milieu très urbain. D'ailleurs, lors de la recherche de potentielles structures, il est apparu que seules deux Scic, en Loire-Atlantique, exercent leurs activités en milieu rural, dont l'une d'elles a été interrogée dans cette recherche d'ailleurs. On peut penser que ce choix a

influencé notre recherche, l'ESS étant un secteur bien développé dans la région des Pays-de-la-Loire et même plus spécifiquement à Nantes, du fait de la présence des Ecosolies. Il s'agit du réseau de promotion de l'ESS dans la métropole nantaise, implanté depuis plus d'une dizaine d'années et reconnu par les acteurs, non seulement du secteur, mais aussi au-delà.

La population choisie n'étant pas une population sensible mais bien un public professionnel, il n'y a pas eu de difficulté majeure dans l'approche des personnes interviewées. Le premier contact avec les structures a été fait par téléphone, ou par mail pour celles qui n'avaient pas répondu aux premières sollicitations. A cette occasion, aucune mention du sujet précis de l'entretien n'a été dévoilé : il s'agissait bien sûr de ne pas orienter les propos des personnes interrogées, de ne pas leur donner le loisir d'aller se renseigner sur les thématiques-clés qui nous intéressaient afin de récolter des données brutes, non préparées. Cependant, le milieu de l'économie sociale et solidaire nantais étant un petit écosystème, l'un des gérants a confié avoir eu au téléphone un autre gérant déjà rencontré à l'occasion de nos recherches, et qu'ils s'étaient entretenus à ce propos. Il n'a pas mentionné le fait d'avoir parlé précisément du contenu de l'entretien mais plutôt d'avoir été informé de ma recherche de Scic.

Les personnes interrogées sont cinq hommes et trois femmes, d'une tranche d'âge allant d'une trentaine à une soixantaine d'années. Dans la plupart des cas, ils sont à la fois porteur du projet et gérant de la Scic, ce qui limite la différenciation pensée entre les deux publics lors de la partie théorique.

La majorité des entretiens s'est déroulée aux sièges sociaux des Scic, sauf trois qui ont été réalisés dans d'autres lieux. Pour deux d'entre eux la personne interrogée était à Nantes pour quelques jours, donc le fait de réaliser les entretiens dans des lieux neutres était plus facile ; le troisième cas était celui d'un entretien réalisé au siège social d'une autre entreprise, dans laquelle travaillait la personne interviewée (porteuse de projet et non gérante).

### **3.3. Outil de recueil des données utilisé**

Pour mener à bien cette étude, l'entretien de recherche était donc l'outil qui semblait le mieux correspondre au fait de vouloir interroger des personnes sur leur vision de la Scic, et non d'en mesurer un aspect par un moyen quantitatif. Pour ce faire, l'utilisation d'un guide d'entretien s'est avérée indispensable. Sa construction a été faite en plusieurs temps : d'abord une première version a été testée avec une collègue de master 2 qui travaille elle aussi sur les Scic à l'occasion de son mémoire, puis des modifications ont été apportées, notamment la formulation de certaines questions qui n'orientaient pas correctement vers les réponses

attendues. La formulation est en effet importante ; elle doit être assez ouverte pour ne pas biaiser les réponses des interviewés tout en leur permettant de bien cerner la demande. En outre, l'ordre des questions a été modifié sur les conseils du directeur de mémoire, afin d'amener les personnes interrogées au fur et à mesure vers les questions centrales (guide d'entretien "en entonnoir").

Aussi, le guide d'entretien construit était le même pour les gérants et pour les porteurs de projet, sauf sur quelques questions qui étaient destinées exclusivement aux uns et aux autres. Finalement, l'ensemble des questions a été posé à tous, puisque nous nous sommes aperçue que les gérants connaissaient tous aussi bien les origines du projet, et que les porteurs de projet étaient bien souvent gérants et donc les questions concernant l'aspect quotidien leur étaient familières.

Le guide d'entretien est constitué de sept grands thèmes.

Le premier s'attache à la présentation de la personne interrogée. En effet il semblait important de situer les propos dans un contexte, comprendre le point de vue de la personne à travers son parcours professionnel et associatif notamment. A l'occasion de cette présentation, la majorité des interviewés donnait déjà de nombreux éléments sur la Scic.

Le deuxième thème concernait plus précisément la présentation de la Scic.

Ensuite, la troisième partie de l'entretien était consacrée au projet de Scic, son émergence, son origine. Ce thème était d'abord construit pour s'adresser aux porteurs de projet, mais comme expliqué plus haut il a finalement été posé à tous. Ces trois premiers thèmes étaient les plus longs à mener en termes de temps, ce qui nous a d'ailleurs surpris puisqu'ils comportaient peu de questions comparativement aux thèmes suivants.

La quatrième partie s'attachait à la gouvernance appliquée dans la Scic : le sociétariat, la gestion quotidienne.

Le thème n°5 concernait lui le regard que la personne portait sur la forme de Scic.

La partie suivante s'immisce davantage dans le management pratiqué dans chaque Scic, la stratégie à long terme envisagée par le gérant, la mesure de la performance de la structure sous tous ses aspects (économique, environnemental, social)...

Et enfin la septième et dernière partie, la plus dense en termes de questions, consistait en un échange avec la personne sur sa vision de l'économie de marché, de l'ESS, puis plus en détail sur sa perception de sa propre Scic dans ce contexte. Ensuite, une présentation synthétique de

nos recherches était proposée afin d'engager un échange sur la mise en perspective de ces deux versions.

Le guide d'entretien avait été prévu à l'origine pour durer entre 45 minutes et une heure. Tous les entretiens ont duré, selon la densité des réponses, entre 1h et 1h45.

### **3.4. Limites de la démarche**

Il est arrivé que malgré le soin porté à la formulation des questions, celles-ci étaient mal comprises par les interlocuteurs et donc suscitaient d'autres questions, cette fois plus précises afin de réorienter la discussion sur la bonne voie. D'autre part, régulièrement sur les premiers entretiens la transition entre la sixième et la septième partie était mal interprétée : il a fallu préciser le cadre des questions de cette dernière, celle portant sur la perception de l'ESS et de l'économie de marché au sens large, à savoir qu'elles n'avaient pas de lien direct avec les questions posées antérieurement.

### **3.5. Analyse des données récoltées**

Il convient de rappeler que tous les entretiens ont été réalisés de manière volontaire, et que tous les noms, des personnes et des structures mentionnées, sont cités avec l'accord préalable des participants. Pour analyser le matériau récolté lors de ces huit entretiens, il a fallu créer des outils pour pouvoir en trier le contenu.

D'abord, plusieurs tableaux synoptiques réalisés avec Excel ont permis de suivre l'avancement des travaux en cours de réalisation des entretiens et synthétiser les réponses des participants.

Une analyse thématique a ensuite été nécessaire pour permettre d'avoir une vision transversale, selon les thèmes du guide d'entretien et non par personne interviewée. Les réponses à chaque question ont été traitées ensemble afin d'obtenir une vue d'ensemble et dégager d'éventuelles tendances dans les entretiens. Il a parfois été nécessaire d'associer plusieurs questions pour établir des liens thématiques.

## Partie 3 – Analyse du matériau

---

*« C'est un vrai statut, qui correspond au monde d'aujourd'hui. Et qui correspond à l'évolution des besoins de valeur, de se retrouver dans des valeurs sociales quoi, responsables, humaines... de faire autrement en fait. »<sup>52</sup>*

### 1. Présentation des Scic rencontrées

Voici, dans l'ordre dans lesquelles nous avons pu les rencontrer, une brève présentation des six Scic qui ont accepté de participer à notre recherche. Elles sont toutes situées en Loire-Atlantique. Cette présentation nous permettra de mieux appréhender la diversité et la richesse du panel des entreprises rencontrées. Dans un second temps, nous viendrons à une analyse transversale des réponses des personnes interrogées.

La divulgation des données, à savoir les nom et prénom des personnes rencontrées ainsi que le nom des Scic citées, a été consentie par chacun des participants à ces entretiens.

#### 1.1. Vigneux Tournesoleil

Le premier entretien s'est déroulé avec M. Guéret, le porteur de projet et actuel co-gérant de la Scic Vigneux Tournesoleil. Celle-ci a été créée en 2009. Il s'agit de l'une des plus anciennes Scic créées en Loire-Atlantique. Evoluant sous la forme d'une Scic SARL, ses activités concernent le secteur des énergies renouvelables. Actuellement, l'activité de la Scic est réduite puisqu'en fait elle a été créée à l'origine pour porter un projet citoyen, d'installation de panneaux photovoltaïques sur le toit d'une école publique communale, à Vigneux-de-Bretagne. Aujourd'hui, l'activité porte donc sur la production et la revente d'électricité sur le réseau, bien que M. Guéret souhaiterait élargir cette activité avec l'appui à la création de sites similaires sur d'autres communes.

##### 1.1.1. Origines

A l'origine de ce projet, Jean Guéret, qui est la personne rencontrée, était un chef d'entreprise du bâtiment. Dans le cadre de son activité, il installait des panneaux solaires et était régulièrement contacté par des particuliers qui souhaitaient en installer chez eux mais ne

---

<sup>52</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.13

pouvaient pourtant pas concrétiser ce projet au vu de la situation de leur toit (mal exposé par rapport à la lumière du soleil).

*« Et, pourquoi est-ce que j'ai créé Tournesoleil ? Simplement parce que j'ai été confronté maintes et maintes fois, à être sollicité par des clients qui souhaitaient mettre chez eux des panneaux solaires. Et j'avais été obligé de les dissuader de le faire, parce que les conditions techniques n'étaient pas réunies : la toiture mal orientée, ou des zones d'ombrage trop importantes. (...) A force d'en entendre, l'idée m'est venue : mais, si tous ces gens-là, s'ils ont vraiment envie de faire quelque chose d'environnemental, ne pourraient pas tous se regrouper et puis mettre tous les moyens en commun pour le faire quand même sur une toiture X ou Y ? »<sup>53</sup>*

Après avoir lu un article d'une Scic qui s'était montée dans le Maine-et-Loire, il a souhaité établir le même projet à Vigneux-de-Bretagne, à savoir que des citoyens se fédèrent pour installer une grande surface de panneaux photovoltaïques sur le toit d'un bâtiment public. Au sein de sa commune, il a donc choisi l'école puisque son projet avait une visée pédagogique de sensibilisation à la protection de l'environnement, et de promotion des énergies vertes.

### **1.1.2. Partenaires**

Au niveau des parties prenantes à l'origine du projet, on trouve les particuliers qui étaient intéressés, notamment des proches de M. Guéret qu'il a impliqués dans son développement, ainsi que la commune de Vigneux-de-Bretagne dont le maire s'était impliqué lui aussi. L'Union Régionale des SCOP (URSCOP) ainsi qu'un cabinet comptable et juridique, et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) se sont eux aussi investis dans le projet, non pas à travers le sociétariat mais un accompagnement à la structuration de l'entreprise.

### **1.1.3. Sociétariat**

En termes de sociétariat, la Scic compte une quarantaine de sociétaires répartis en trois collèges. Le premier concerne les collectivités territoriales, le deuxième celui des membres fondateurs. Le dernier comprend les usagers, c'est-à-dire toutes les autres personnes. Cette

---

<sup>53</sup> Entretien de Jean Guéret, p. 1

Scic a la particularité de fédérer exclusivement des particuliers et collectivités : aucune personne morale (association ou entreprise) n'a pris part au capital.

La Scic n'a pas de salarié à l'heure actuelle.

## **1.2. La Conciergerie – Labo de Quartier**

La deuxième Scic que nous avons eu l'occasion de rencontrer comptait à la fois un gérant, Raphaël Couthures, et un porteur de projet, Gildas Maquaire (qui est aussi le directeur de l'agence Scopic). La Conciergerie – Labo de Quartier est issue de la transformation très récente de l'association îlink en société coopérative d'intérêt collectif, quelques semaines avant notre rencontre. Ce manque de recul a certainement eu un impact sur certaines réponses, puisque le vécu de la Scic était très court.

Pour éclaircir les différentes appellations : îlink est à la fois le nom du programme immobilier, et celui de l'association qui s'est transformée en Scic « La Conciergerie – Labo de Quartier ».

La création de la Scic proprement dite a eu lieu en avril 2018. Cette coopérative exerce son activité sur deux lieux actuellement : les bureaux sont situés dans le quartier des Olivettes à Nantes (ce lieu a vocation à disparaître au profit du second), et l'activité effective se fait sur le quartier de la Prairie-au-Duc, actuellement en construction sur l'île de Nantes. Il s'agit d'une entreprise qui exerce en multi-activités : elle propose à la fois un espace avec des usages variés, comme un Tiers-Lieux (espace de co-working, bar, services de proximité pour les habitants du quartier mais aussi pour les salariés et les commerces alentours...), et des événements festifs destinés à créer du lien entre les personnes qui vivent sur ce nouveau quartier.

### **1.2.1. Origines**

A propos de Scopic : « *La question de fond qui est « comment une entreprise privée, peut participer à la fabrique de la ville, en considérant qu'elle même est un élément de la ville ? ».* Ça c'est quelque chose qui nous anime depuis toujours je crois, qui nous a amenés à faire plein de choses et à tester plein de choses, jusqu'à créer cette structure qui s'appelle îlink association ».<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.1

Au départ, la SCOP Scopic, agence de communication et de concertation des démarches participatives nantaise, s'est impliquée dans le projet d'un de ses clients qui souhaitait répondre à un appel d'offres lancé par l'aménageur de l'île de Nantes pour construire un ensemble immobilier sur le quartier de la Prairie-au-Duc. Apportant un regard neuf sur le projet, ils ont proposé d'impliquer les habitants dans la création et la vie du quartier dans une démarche de maîtrise d'usage, ce qui a considérablement modifié la candidature de départ et leur a permis de remporter cet appel d'offres.

*« Mes conclusions c'était plutôt celles-ci, de lui dire en fait : je comprends pas qu'on construise comme on a toujours fait, sans se poser la question de pour qui l'on construit, et de pourquoi on intégrerait pas l'avis de cet utilisateur final, du début à la fin de la chaîne de construction ? [...] Posons là une nouvelle façon de faire. Essayons d'innover, de faire avancer les choses, et de raconter une histoire. »<sup>55</sup>*

Cette idée nouvelle s'est incarnée notamment à travers îlink association, qui visait à créer une communauté entre toutes les parties prenantes à ce lieu de vie (habitants mais aussi commerçants, salariés, co-workers...). L'association îlink s'est transformée en Scic en avril 2018, dans le but de pérenniser le projet, d'y insuffler un nouveau cycle, et de le doter d'indépendance économique : c'est pourquoi le modèle associatif n'était plus tout à fait adapté à la démarche.

### **1.2.2. Partenaires**

*« En fait la fabrique de la ville, c'est juste de dire construire une ville, ça nécessite que beaucoup d'acteurs interagissent. [...] En fait tout ça crée un écosystème, avec des interactions entre tous ces acteurs-là. Et leur objectif c'est de fabriquer de la ville : fabriquer un espace où tout le monde peut vivre. Et chacun va avoir ses propres intérêts. »<sup>56</sup>*

A l'origine du programme immobilier îlink, on peut citer parmi les partenaires un groupement immobilier, un promoteur immobilier, et un groupement d'une quinzaine de petites entreprises que Scopic a fédéré, qui se sont associés pour répondre à l'appel d'offres. Un bailleur social a aussi pris part à îlink. Par la suite, l'association îlink fédérait notamment

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, p.3

<sup>56</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.11

des particuliers habitant ou travaillant dans le quartier de la Prairie-au-Duc, voire dans un périmètre géographique un peu plus élargi.

De nombreux acteurs ont aussi pris part au projet à titre individuel, comme les salariés de l'association îlink.

En termes de financement, on peut citer aussi des acteurs publics comme Nantes Métropole et la région Pays-de-la-Loire qui ont soutenu le projet.

La Scic La Conciergerie – Labo de Quartier quant à elle, a repris la suite de l'association. Elle est la continuité du projet imaginé par toutes ces parties prenantes. Son impulsion a été donnée par l'association îlink et l'agence Scopic.

### **1.2.3. Sociétariat**

La Scic comptait, au moment de l'entretien, 5 sociétaires, mais à terme elle souhaite en avoir 8. Cela comprend : Scopic, Raphaël Couthures, à titre personnel, les salariés (2 sont sociétaires), l'association des contributeurs (particuliers bénéficiaires), ainsi que le groupe promoteur immobilier du programme immobilier îlink. Se grefferont prochainement, un bailleur social, l'acteur public à travers Nantes Métropole, ainsi qu'un financeur public du type Caisse des Dépôts et Consignations ou Bpifrance. Ils sont répartis à travers 4 collèges (qui correspondent aux catégories d'associés) : fondateurs, salariés, partenaires, grands partenaires et bénéficiaires.

La Scic compte actuellement 2 salariés en plus du gérant, ainsi que deux services civiques (qui ne seront pas renouvelés puisque l'association est devenue une entreprise).

### **1.3. Ecosystem**

Cette troisième Scic a été portée entre autres, par Marc Richard, qui en est aujourd'hui le gérant. Elle a été créée en 2013, et évolue sous la forme d'une Scic SARL. Son activité est la gestion de l'activité et des coopérations du Tiers-Lieux des Ecosystems, le pôle territorial de coopération économique (PTCE) de la métropole nantaise. Les histoires de ces deux structures sont fortement liées, l'une évoluant sous la forme associative, et ayant vocation à développer et représenter l'ESS sur le territoire nantais, l'autre étant une Scic, outil au service de l'activité de Tiers-Lieux proposé sur le site des Ecosystems sur l'île de Nantes.

La gestion du lieu est donc confiée à Ecosystem. En tant que Tiers-Lieux, elle exerce en multi-activités : location de bureaux (coworking, open-space, bureaux classiques de 13 ou 26 m<sup>2</sup>...), d'espaces de stockage, commerce avec un magasin « Le Comptoir », activités ponctuelles comme de la location de salles ou d'espaces événementiels, et enfin des activités annexes comme la location d'un emplacement pour la restauration sur place (food-truck etc.).

### **1.3.1. Origines**

Les Ecosystems existent depuis 2008 : il s'agit d'une association dédiée au développement du secteur de l'ESS sur la métropole nantaise, issue d'une volonté politique mais aussi du rapprochement des acteurs du secteur pour se fédérer en un lieu emblématique. Labellisée PTCE, son but est aussi de favoriser les connexions entre les acteurs de l'ESS et ceux hors-champ, dans l'objectif de générer des partenariats fructueux. L'idée d'un Tiers-Lieux qui permettrait d'accroître la visibilité du secteur et de favoriser les coopérations entre acteurs a donné naissance à la création de la Scic, en 2013. La volonté de ces acteurs était aussi de montrer « *un lieu qui puisse tester, expérimenter, innover en fait, dans sa manière de faire. La Scic étant aussi une manière de montrer une manière d'entreprendre, je dirais, à plusieurs* »<sup>57</sup>.

D'abord à l'état de friche industrielle, les porteurs du projet ont dû imaginer et concevoir un lieu à la fois attractif et fonctionnel pour attirer les jeunes pousses dans leurs locaux.

Ce Tiers-Lieux est devenu emblématique sur le territoire nantais ; les Ecosystems organisent de nombreux événements pour y faire connaître et reconnaître l'ESS. Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées pour ce mémoire font partie du bureau des Ecosystems, ce qui témoigne de la densité du réseau nantais de l'ESS. Leur nom revient d'ailleurs régulièrement pendant les entretiens.

### **1.3.2. Partenaires**

Pour la création de ce lieu, Nantes Métropole s'est investie dans le projet, ainsi qu'une quinzaine d'autres acteurs privés, notamment des entreprises et des associations qui étaient déjà membres des Ecosystems. Marc Richard, alors déjà directeur des Ecosystems, a aussi été partie prenante puisque, de par son parcours professionnel (ancien délégué à l'Union Régionale des Scop), il connaissait bien cette forme d'entreprise et il lui semblait pertinent de

---

<sup>57</sup> Entretien de Marc Richard, p.4

n'avoir qu'une seule personne pour représenter les deux structures, du fait de leur histoire commune.

### **1.3.3. Sociétariat**

Au sein de la Scic Ecosysteme, on dénombre 39 sociétaires. 4 catégories d'associés sont distinguées : les fondateurs, à travers l'association Les Ecosystemes, les salariés, mais aussi les locataires du lieu qui ont donc la double-qualité d'associés et d'utilisateurs, ainsi que d'autres partenaires du territoire comme les banques coopératives par exemple.

La Scic compte aujourd'hui quatre salariés pour gérer le lieu, qui se répartissent entre les différents besoins comme la gestion administrative, l'animation du lieu, le développement des activités...

## **1.4. CAP 44**

La Scic CAP 44 (Construire une Agriculture Paysanne, Performante et Plurielle) a pour finalité la promotion de toutes les formes d'agriculture paysanne sur le département de la Loire-Atlantique.

Trois missions majeures structurent son action : elle accompagne et oriente les porteurs de projet, elle forme et conseille les entreprises agricoles, et promeut les projets collectifs relatifs au milieu agricole. Elle a des liens très forts avec le syndicat agricole Confédération Paysanne.

Nous y avons rencontré Patrick Morael, qui est le directeur de CAP 44 et en a été le co-gérant pendant une dizaine d'années, depuis sa création jusqu'en juin 2017. Il a fait partie des porteurs du projet puisqu'il était cadre à la Chambre d'Agriculture lorsque la Confédération Paysanne était majoritaire, et a rejoint la nouvelle association dès sa création en 2007, avant sa transformation en Scic.

### **1.4.1. Origines**

Pour retracer l'historique de la Scic, il faut expliciter ses liens avec le syndicat. En 2007, la Confédération Paysanne est alors le syndicat majoritaire dans le secteur agricole : il gère donc la Chambre d'Agriculture de Loire-Atlantique. Mais cette année-là l'organisation d'élections professionnelles va bouleverser ce paysage : la FNSEA remporte la majorité des

voix aux élections. Leur revient alors la gestion de la Chambre. « *Quand tu as une alternance, dans un établissement public ou dans une collectivité après 35 ans c'est un cataclysme.* »<sup>58</sup> La Confédération Paysanne, pour ne pas disparaître et sauvegarder ses activités de développement, crée une association la même année. Elle se transformera en Scic l'année suivante, en 2008 : cela lui permet d'éviter les limites commerciales imposées aux associations et de plus, le statut Scic permet d'associer de multiples parties prenantes.

Aujourd'hui, ces deux structures évoluent dans les mêmes locaux et les salariés partagent bien souvent leur temps de travail entre ces deux entités.

#### **1.4.2. Partenaires**

A l'origine du projet, la Scic a fédéré aussi bien des paysans, que des personnes morales, comme Nantes Métropole ou le Conseil Général qui ont soutenu financièrement sa création. Des personnes physiques s'y sont aussi jointes : « *Par exemple le vice-président de Nantes Métropole à l'époque, chargé des questions agricoles, a adhéré à CAP en tant que citoyen, dans le collège des personnes physiques. Parce que toutes ces personnes-là elles tournaient autour de nos projets, et quand on a créé cette structure ils ont dit « on veut en être mais en tant que personne physique, on veut s'engager »* »<sup>59</sup>. Les réseaux de l'ESS ont rejoint le projet un peu plus tard, puisque émanant d'un syndicat agricole, les perspectives offertes par l'ESS n'avaient pas été clairement mesurées au départ par les porteurs du projet.

#### **1.4.3. Sociétariat**

La Scic fédère 80 sociétaires environ. Ils sont répartis entre le collège des agriculteurs de Loire-Atlantique, le collège des personnes morales (dont notamment le syndicat Confédération Paysanne), le collège des personnes physiques non-agriculteurs, et pour terminer le collège des salariés.

On notera qu'il n'y a pas de présence des collectivités au sein du sociétariat. Patrick Morael l'explique ainsi : « *dans ce collège là [collège personnes morales] on pensait rajouter les collectivités locales, [...] et comme on a créé d'autres projets dont la CIAP, on a plutôt orienté les collectivités à adhérer à la CIAP qu'au projet CAP* »<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Entretien de Patrick Morael, p.1

<sup>59</sup> *Ibid.*, p.7

<sup>60</sup> *Ibid.*, p.3

La Scic salarie actuellement 6 personnes, qui sont souvent en contrat à temps partiel puisque leur temps est partagé avec la Confédération Paysanne.

### **1.5. Coopérative Funéraire de Nantes**

La Scic Coopérative Funéraire de Nantes est la première entreprise coopérative créée en France dans le domaine du funéraire. Sa fondatrice et directrice, Sabine Le Gonidec, nous a accueillie pour présenter leur activité. Créée en 2016, il s'agit avant tout d'une activité de pompes funèbres classiques (organisation d'obsèques), avec une dimension partenariale fortement développée puisque de nombreuses parties prenantes forment le sociétariat. L'éthique est aussi une caractéristique sur laquelle Mme Le Gonidec a insisté, du fait que l'entreprise ait parmi ses sociétaires des usagers de ses services (citoyens), tout comme des acteurs de l'ESS, associations, mutuelles, coopératives, ou d'autres pompes funèbres.

La Coopérative Funéraire évolue sous la forme d'une Scic SAS. Ce qui la distingue des statuts de Scic SARL sont notamment le statut du dirigeant qui est non pas gérant mais président, donc mandataire social, ainsi que le nombre de sociétaires qui n'est pas limité à 100. Elle ne résulte pas d'une transformation d'une structure en Scic mais bien d'une création *ex nihilo*, ce qui est rare dans le secteur du funéraire puisque souvent les entreprises sont rachetées.

#### **1.5.1. Origines**

Cette coopérative a été largement inspirée des modèles déjà existants au Québec, sous la forme de coopératives de consommateurs outre-Atlantique.

Avant la création de cette Scic, une association a tout d'abord été impulsée : l'Association des Coopératives Funéraires Françaises (ACFF). Elle avait trois objets principaux, qui étaient d'abord de créer la première coopérative funéraire française (la Scic), d'accompagner l'essaimage de nouveaux projets de ce type sur le territoire français pour créer un réseau national, et enfin d'informer et de sensibiliser la population à ce sujet pour lever les tabous sur la mort. L'association ACFF existe toujours aujourd'hui, parallèlement à la coopérative.

La Scic a été créée à la suite des travaux de ce groupe associatif, sur lequel s'étaient greffés d'autres partenaires, ce qui a permis de construire le modèle coopératif le plus adapté aux impératifs éthiques souhaités lors de son élaboration.

### 1.5.2. Partenaires

La Coopérative Funéraire de Nantes a été impulsée par un groupe de travail composé plutôt de membres de l'ESS, auquel se sont associés des entreprises du secteur funéraire (notamment une société publique locale), des acteurs de l'ESS comme une coopérative voisine (SCOP), une mutuelle, les Ecosolies qui ont accueilli le projet dans leur incubateur... Aujourd'hui, la Coopérative est aussi sollicitée pour monter des partenariats avec de grandes associations comme la Croix-Rouge Française par exemple, pour développer des actions sur un volet social.

### 1.5.3. Sociétariat

La Scic a été co-construite avec un groupe de 24 coopérateurs fondateurs. Aujourd'hui, ils sont 360 sociétaires, parmi lesquels on compte aussi bien des personnes morales que physiques, toutes privées.

La répartition des sociétaires a été faite entre 4 collèges : les salariés, les fondateurs, les consommateurs et les citoyens engagés, ainsi que les acteurs de l'ESS avec les partenaires financiers (hors ESS).

En revanche, aucun partenaire public ne fait partie des sociétaires, bien que Nantes Métropole, la région Pays-de-la-Loire et d'autres fonds de financement public aient été sollicités pour financer l'étude de faisabilité du projet à son commencement.

*« C'est voulu de pas les associer dans un premier temps, parce qu'il y a des risques assez forts en fait de la part du secteur funéraire. [...] je me dis qu'on n'allait pas prendre de risques. On n'avait pas le temps d'attendre les collectivités, d'essayer de les convaincre. C'est un statut (la Scic) qu'elles connaissent peu »<sup>61</sup>*

L'entreprise emploie à l'heure actuelle deux salariées, qui sont aussi sociétaires. Sabine Le Gonidec est la présidente et exerce donc son mandat social en plus d'être conseillère funéraire, l'une des particularités du secteur étant que le dirigeant d'une pompe funèbre doit avoir le diplôme de conseiller funéraire pour gérer l'entreprise. Dans d'autres Scic SAS, le président et le directeur peuvent être deux personnes distinctes mais dans cette coopérative il

---

<sup>61</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.9

était délicat de demander à une personne extérieure au secteur (un coopérateur par exemple) de passer ce diplôme pour être responsable légalement de la Scic (président).

## **1.6. Le Début des Haricots**

Cette Scic a été créée en 2017, elle n'a qu'un an d'existence, ce qui suppose de la même manière que pour toutes celles créées récemment un recul moindre pour certaines réponses.

Elle a fait l'objet de deux entretiens, l'un avec Fanny Courieult qui est salariée de l'association Ecos, et qui a à ce titre, porté la structuration du projet, et Aurélie Auguin, qui a elle aussi rejoint le projet avant même qu'il devienne une Scic, et en est actuellement l'une des directrices générales. La Scic évolue sous forme de SAS. Elle a été pensée pour être le tronc commun de plusieurs projets, toujours dans le but de rendre accessible une alimentation de qualité pour tous, en créant un système durable, sur la métropole nantaise.

*« L'idée à un moment donné c'est peut-être de donner des services que la coopérative pourrait chapeauter, plus dans l'idée de parapluie en fait (...) c'est en fonction des opportunités »<sup>62</sup>.*

A ce titre, elle porte aujourd'hui La Grande Barge, qui est un bar-épicerie-restaurant, ainsi que le projet des micro-marchés, un circuit de distribution de paniers de produits bio et locaux, disponibles dans 3 points de distribution. La dimension locale du projet est prégnante, de même que l'accessibilité des produits et leur qualité.

### **1.6.1. Origines**

A l'origine, les micro-marchés ont été développés par l'association Ecos, qui a pour objet de favoriser la dynamisation des quartiers par l'implication de leurs habitants, en se réappropriant les espaces publics et partagés. Pensés dans le but de rapprocher le consommateur du producteur, l'idée était d'associer ces parties prenantes dans le respect des intérêts de chacun, tout en recherchant une pédagogie innovante pour promouvoir l'alimentation durable et sensibiliser toutes les populations, notamment fragiles. Avec le développement de l'activité, Ecos a souhaité d'abord doter le projet d'un lieu de stockage du type épicerie pour valoriser cette agriculture locale périurbaine. Puis finalement, l'idée de créer un lieu vivant s'est imposée, avec l'apparition du bar, et du restaurant.

---

<sup>62</sup> Entretien de Fanny Courieult, p.9

*« Ils se sont dit c'est dommage que ce soit juste un magasin de producteurs, est-ce que ça pourrait pas aussi être un lieu de convivialité ? Et donc en fait c'est là qu'on a coconstruit. »<sup>63</sup>*

Plusieurs projets se sont en fait greffés les uns aux autres : la Nizanerie, association du quartier de l'île de Nantes, s'occupait déjà de la distribution pour un des micro-marchés, et s'est impliquée dans le projet ; Aurélie, qui avait pour ambition de créer son bar, s'est aussi investie, d'autres utilisateurs des micro-marchés ont suivi le mouvement... de ce collectif est née la Scic Le Début des Haricots.

### **1.6.2. Partenaires**

Au départ, quelques associations se sont rapprochées d'Ecos pour développer le projet, comme par exemple la Nizanerie, mais aussi le CCAS du quartier (les deux étaient en charge de la distribution des paniers pour les micro-marchés). En tant que partenaire financier, une fondation a soutenu le développement de la Scic. Nantes Métropole soutient aussi Le Début des Haricots. La conjonction de plusieurs projets individuels a aussi permis l'incubation de cette entreprise par Ecos.

### **1.6.3. Sociétariat**

La Scic compte aujourd'hui 46 sociétaires. Ils sont répartis entre plusieurs collèges : les salariés, qui ont la majorité des voix, celui des producteurs, les partenaires, les consommateurs. Ensuite, deux autres collèges ont été évoqués mais n'ont pas été cités dans les deux entretiens : celui des « petits pois », qui seraient les porteurs de projet potentiellement soutenus par la Scic, des personnes hors collèges consommateurs et producteurs ; et celui des institutions, qui pour l'instant est vide mais existe dans la mesure où des financeurs notamment publics se grefferaient plus tard au projet. Il n'y a pas de sociétaire public au sein de cette Scic.

La Scic salarie actuellement 4 personnes à temps plein ; on compte parmi elles à la fois deux mandataires sociaux (directrices générales) et le président.

---

<sup>63</sup> Entretien d'Aurélie Auguin, p.1

## 2. Analyse de contenu des entretiens

### 2.1. Etude générale sur les situations des six Scic rencontrées

#### 2.1.1. Les partenariats comme toile de fond de l'émergence de ces six Scic

A l'origine de ces huit projets de Scic, apparaissent bien souvent des rencontres déterminantes dans la construction de ces projets collectifs. Les dynamiques partenariales sont prépondérantes dans l'émergence des projets ; malgré la diversité des secteurs d'activités dans lesquels les Scic rencontrées exercent, l'une de leurs dimensions communes réside dans la multiplicité des partenariats qui ont abouti à leur création. Cette dimension était attendue, dans le sens où nous avons cerné dans la partie théorique de ce travail, que la Scic était un modèle particulièrement tourné vers la logique partenariale<sup>64</sup>.

Dans 3 des Scic rencontrées, le noyau de partenaires qui a permis leur émergence a impliqué des citoyens. La Scic Tournesoleil a par exemple été inspirée par des réflexions de la clientèle du fondateur de la Scic : *« à force d'en entendre, l'idée m'est venue : mais, si tous ces gens-là, s'ils ont vraiment envie de faire quelque chose d'environnemental, ne pourraient pas tous se regrouper et puis mettre tous les moyens en commun pour le faire quand même sur une toiture X ou Y ? »*<sup>65</sup>. D'autres Scic sont issues de la rencontre entre des acteurs de l'ESS, des collectivités, et des citoyens. Certaines sont issues de la rencontre entre deux entreprises.

Ce qui est certain, c'est que la dimension collective ressort spontanément dans l'historique de ces Scic. L'intercoopération que l'on retrouve aussi dans le sociétariat se traduit dès leur création par la multiplicité des partenaires au démarrage. Les partenaires originels sont très divers : on trouve tantôt des porteurs de projet individuels *« il y avait aussi des clients de micro marché qui se sont investis. [...] c'est plein de porteurs de projets qui se sont retrouvés, et l'élément déclencheur c'est le moment où Ecos a décidé de sortir les micro-marchés d'Ecos et que ça devienne un projet autonome »*<sup>66</sup> ; des collectivités, des citoyens, des entreprises, des associations...

On remarque que souvent, les collectivités sont citées comme des partenaires financiers plutôt que comme des acteurs ressources : *« on avait le soutien marqué du Conseil Général de*

---

<sup>64</sup> Voir « 3.3.2. Caractéristiques des Scic »

<sup>65</sup> Entretien de Jean Guéret, p.1

<sup>66</sup> Entretien d'Aurélien Auguin, p.4

*l'époque, et de Nantes Métropole, et eux nous ont accompagnés d'ailleurs plutôt économiquement, financièrement pour lancer le projet. »<sup>67</sup>.*

Les partenariats entre le secteur public et privé n'ont pas fait l'objet d'une question précise dans le guide d'entretien ; pour autant cet aspect est évoqué spontanément par presque tous les interviewés. Cela peut s'expliquer par le modèle des Scic, qui est l'un des seuls formats permettant d'inscrire ce genre de partenariats dans les statuts et dans la gouvernance de la structure. Ce que l'on remarque très rapidement, c'est que ce partenariat public-privé n'a pas toujours fait l'objet d'une entrée au capital des collectivités. Nous reviendrons sur ce point plus tard.

Souvent, les porteurs de projet ont été accompagnés par des experts : des cabinets juridiques, mais aussi des acteurs de l'ESS ont été présents pour les conseiller, comme par exemple la Confédération Générale et l'Union Régionale des SCOP et des Scic qui ont été citées à 4 reprises. Parmi ces 4 réponses, il convient de noter que deux des Scic ont été conseillées non pas directement par ces réseaux mais dans un cas, par l'un des coopérateurs qui était un ancien directeur de l'URSCOP et dans l'autre cas, par le porteur de projet qui était lui-même un ancien conseiller URSCOP. Dans deux des entretiens, les porteurs de projet ont indiqué s'être rapprochés d'autres projets semblables de par leur format coopératif et leur objet, afin de consolider leur idée et se faire conseiller : *« Jusqu'au jour (donc ça c'était 2006), où j'ai lu un article de presse dans Ouest France, qui parlait de la Scic Energie Partagée de Chemillé, dans le 49. [...] Donc l'idée a germé, je me suis renseigné, j'ai rencontré les gens de Chemillé, dans le Maine-et-Loire. J'ai pris contact avec eux, j'avais été les voir. J'ai visité leur structure, leur Scic, ils m'avaient présenté leurs statuts, comment ça s'était passé, la convention collective, avec la mairie, etc. et puis je me suis dit bah ça serait bien de mettre ça en place. »<sup>68</sup>*

On peut aussi noter que toutes les Scic rencontrées font partie de réseaux professionnels, soit par leur appartenance à un secteur d'activité spécifique (syndicats GNI, CPME, club d'entreprises nantais Titan, la FADEAR) pour un tiers des Scic, soit par leur appartenance à l'ESS qui est génératrice de nombreux réseaux dédiés : cela concerne d'ailleurs toutes les coopératives rencontrées. On peut citer des réseaux locaux comme l'URSCOP, référence pour toutes les Scic sauf l'une d'entre elles. Aucune donnée n'a cependant été trouvée concernant

---

<sup>67</sup> Entretien de Patrick Morael, p.7

<sup>68</sup> Entretien de Jean Guéret, p.2

une éventuelle obligation des Scic d'adhérer à ce réseau. De même, pour le réseau des Ecosolies, qui promeut l'ESS sur la métropole nantaise : 5 des 6 Scic rencontrées y adhèrent ou ont un lien très fort avec ce réseau (notamment la Scic Ecosystem qui a été fondée par Les Ecosolies). Seule la Scic Vigneux Tournesoleil est hors de ce réseau, ce qui peut s'expliquer par le fait que son activité s'exerce en dehors du territoire couvert par les Ecosolies, et aussi potentiellement par le fait que le porteur de projet et gérant de cette Scic a un profil plus détaché de l'ESS que les autres personnes rencontrées : nous reviendrons sur les profils des interviewés plus tardivement. Cependant, cette Scic relève d'un réseau de coopératives citoyennes, qui se rapproche donc de l'ESS, sachant que ce dernier est aussi porté sur l'activité de la Scic puisqu'il s'agit du réseau Energies Citoyennes en Pays-de-la-Loire (ECPDL). Il en est de même pour la Coopérative Funéraire de Nantes, puisqu'elle adhère à la Fédération des Coopératives Funéraires, réseau international regroupant le milieu coopératif sur ce secteur spécifique. On constate donc que l'ancrage local de ces Scic se traduit notamment par leur inscription dans des réseaux locaux de toutes sortes.

### **2.1.2. La Scic, un format choisi pour ses caractéristiques**

Parmi l'ensemble des Scic rencontrées, la moitié résulte de créations de structures *ex nihilo*. Pour l'autre moitié, il s'agit en fait de transformation de structures préexistantes ; ce sont des associations dans deux cas. L'une a été transformée très rapidement, l'autre non. Dans le dernier cas de transformation, la Scic résulte de la transformation d'une SAS classique en Scic SAS : les raisons de cette modification sont à chercher du côté du temps de montage d'une Scic par rapport à une entreprise classique, les statuts étant complexes à élaborer (sociétariat, gouvernance, etc.).

Au départ de ces projets, les connaissances des porteurs en matière de Scic étaient très variées. Certains étaient déjà des experts : l'un des interviewés par exemple était un ancien conseiller de l'URSCOP, qui avait déjà accompagné un certain nombre de projets en création. D'autres ont indiqué ne pas connaître ce statut au moment de monter leur projet (trois personnes rencontrées l'ont indiqué clairement) : « *C'est le président du Conseil Régional de l'époque, qui était le maire de Saint-Nazaire, qui me dit « je vous aiderais bien mais moi, toucher à tout ce qui est un peu agricole c'est très compliqué, pourquoi vous ne créez pas une coopérative d'intérêt collectif ? ».* Et c'était la première fois en 2007, que j'entends parler de

ça. »<sup>69</sup>. **Il semble donc que ces projets aient évolué sous la forme de Scic pour les divers atouts qu'elle offrait, et non par attrait pour ce format qui relève du champ de l'ESS de par son modèle coopératif (attrait « symbolique »).**

Le choix qui a abouti à la forme de Scic a été pris pour diverses raisons, évoquées par les interviewés :

- Les valeurs : la logique de transparence, l'aspect local, une « philosophie » particulière, une attention particulière pour l'humain et le social
- Le fait de pouvoir faire entrer au capital des parties prenantes diverses, ce qui est une caractéristique majeure des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif. « *Quand j'ai lu le statut de Scic, il m'a paru hyper pertinent. Une espèce d'hybride entre la SCOP, la coopérative de consommateurs, les partenariats privé-public qui sont aussi possibles et puis le modèle bénévole associatif enfin voilà, c'est un mixte de ça en fait. Et du coup je me dis ouais c'est hyper pertinent.* »<sup>70</sup>. Le multisociétariat est une caractéristique très influente dans le choix de ce modèle : toutes les personnes interrogées ont indiqué que cette dimension avait pris une grande place dans le montage de la société.
- La gouvernance démocratique. Un autre porteur de projet explique : « *ce multisociétariat, c'était vraiment la mise en commun, le partage de citoyens [...] là dès qu'il y a quoi que ce soit comme décision importante à prendre, c'est vraiment l'ensemble des sociétaires qui vont la prendre la décision [...] chacun a l'opportunité de donner son avis, sous forme d'un vote, c'est vraiment la majorité.* »<sup>71</sup> Cette explication vaut néanmoins pour toutes les formes coopératives, et non exclusivement pour le modèle Scic.
- D'autres raisons, comme par exemple le fait que la société ne soit pas incarnée par son dirigeant, puisque le projet est collectif et peut être porté au-delà d'une simple volonté individuelle, et perdure même si le dirigeant change.

Il existe trois formes de Scic : SAS, SA ou SARL. Dans notre panel, nous avons rencontré 4 Scic SARL et 2 Scic SAS. Ce choix a une incidence sur la gouvernance de la Scic et notamment le statut du dirigeant : de gérant salarié en SARL, il exerce un mandat social en SAS. Parmi les raisons qui ont motivé ce choix, qui n'ont d'ailleurs pas été abordées avec

---

<sup>69</sup> Entretien de Patrick Moraël, p.1

<sup>70</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.8

<sup>71</sup> Entretien de Jean Guéret, p.6-7

tous les participants, certains invoquent le nombre de sociétaires (limité à 99 dans les SARL), ou encore le fait qu'une SA suppose un conseil d'administration, ce que ne voulait pas l'une des personnes interrogées. Finalement, on peut peut-être rapprocher les modèles de Scic SARL et SAS du fait que leur fonctionnement repose en grande partie sur le dirigeant, qui doit rendre des comptes aux sociétaires mais n'est pas sollicité par un conseil d'administration ou un conseil de surveillance pour répondre de ses choix. Cela est peut-être lié au fait que le panel était constitué de personnes à la fois porteuses du projet, et dirigeantes actuellement, ce qui pourrait avoir un impact sur le fait qu'elles souhaitent avoir un suivi particulier sur l'évolution du projet et bien sûr, sur la gestion quotidienne. De plus, le capital d'une Scic SA ne peut être inférieur à 18 500€, ce qui est une somme relativement importante (cette analyse est à pondérer selon la nature des activités de chaque structure).

### **2.1.3. Des entreprises aux particularités affirmées**

Lors de la phase de présentation des Scic interrogées, l'objet de chaque Scic est explicité par la personne interrogée. Cela correspond aux activités de l'entreprise. Finalement, les valeurs apparaissent plutôt en filigrane de ces présentations mais pas systématiquement. En revanche, lorsqu'on pose clairement la question de l'utilité sociale dans la Scic, tous les entretiens ont permis d'apporter des réponses à des besoins sociaux auxquels entendent répondre les Scic. « *Si on crée bien des outils collectifs qui répondent bien à des besoins territoriaux, sur lequel l'industrie ne répondra jamais, et bien voilà on sert à quelque chose* »<sup>72</sup>. Dans les entretiens, les Scic sont présentées avant tout comme des entreprises, avec quelques particularités : la mise en avant des valeurs portées et une attention spécifique pour la coopération. Ces spécificités sont assumées mais ne font pas toujours directement l'objet d'une explication lors de la présentation de l'entreprise, cela dépend de l'interlocuteur.

A travers les questions abordées, on remarque aussi un discours très tourné vers la dimension locale et territoriale de l'activité. Cette facette des projets ressort spontanément dans la présentation des Scic, puisqu'à chaque entretien la personne a mentionné naturellement l'échelle territoriale que couvrait la Scic (le plus grand territoire cité étant le département, ce qui reste très local). L'aspect local qui apparaissait comme une dimension prégnante dans la forme de Scic semble donc être validé par ces entretiens. L'ancrage territorial et la dynamique de territoire engendrés par la Scic et son multisociétariat sont au

---

<sup>72</sup> Entretien de Patrick Moraël, p.17

cœur même des projets : « *on était clair qu'il fallait un multisociétariat, et ce multisociétariat il fallait forcément qu'il soit ouvert sur son territoire. C'était ça notre démarche* »<sup>73</sup>.

Cet aspect transparait aussi dans les questions sur leur vision de l'ESS, que nous examinerons dans la partie dédiée plus tard.

#### **2.1.4. Des sociétariats multiples, des gouvernances diverses**

##### Sociétariat

Parmi les 6 Scic rencontrées, le nombre de sociétaires varie entre 8 et 360, la moyenne étant de 95 sociétaires. On remarque que dans la Scic où le sociétariat est le moins étendu, qui compte 8 coopérateurs, ces derniers sont plutôt des personnes morales tandis que dans celles qui comptent un nombre de sociétaires plus conséquent (toutes les autres ayant au minimum 40 sociétaires), les personnes physiques sont davantage représentées. Parmi les personnes morales, bien que les acteurs de l'ESS soient les plus présents au sociétariat (associations, entreprises de l'ESS), certaines Scic comptent aussi parmi leurs coopérateurs des entreprises hors de ces réseaux, ce qui constitue une vraie réussite pour certaines. On peut établir un lien entre le fait que le multisociétariat soit un réel atout pour les Scic, et le fait que plus leur sociétariat est élargi, plus leur réseau est potentiellement dense à travers des réseaux variés<sup>74</sup>.

En termes de partenariat public-privé, dimension particulière des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, puisque les acteurs publics peuvent entrer au capital sans jamais prendre l'ascendant sur les décisions (pouvoir limité à 50 % des voix), cet aspect n'a pas été exploité de la même manière dans tous les projets rencontrés. Seules deux Scic ont fait/sont en train de faire entrer au capital des acteurs publics, dont l'une a connu des difficultés à concrétiser l'engagement de la commune au sein du sociétariat, et l'autre n'a pas encore concrétisé cette entrée. Toutes les autres ont expliqué leur choix de ne pas traduire de partenariat public-privé au sein du sociétariat pour des raisons diverses : gagner en rapidité dans la création de la Scic est la raison la plus invoquée, garder une indépendance politique, éviter des accusations de concurrence déloyale sont aussi des arguments avancés par les personnes rencontrées. Par ailleurs, plusieurs Scic sont directement liées par leur histoire à d'autres structures dont les dirigeants sont les mêmes, et parfois le choix d'établir un partenariat avec le secteur public s'est concrétisé plutôt avec l'autre entité, par souci d'éviter un maximum les risques (financiers ?) pour la Scic. La lourdeur qu'implique la présence d'acteurs publics semble

---

<sup>73</sup> *Ibid*, p.7

<sup>74</sup> Voir « La force du réseau » dans « 1.2.1. Un regard lucide sur le statut de Scic »

effrayer de nombreux porteurs de projet et constituer un frein plutôt qu'un atout, contrairement à ce que nous avons perçu dans les lectures scientifiques de la première partie. Seule une Scic, qui a fait entrer une collectivité territoriale au sociétariat, a montré une réelle volonté de créer une Scic pour y faire entrer l'acteur public et retranscrire le partenariat ancien qu'elle entretenait avec lui : « *Comme on est sur des enjeux de la fabrique de la ville, il est important pour nous d'avoir cet acteur public encore en tant que sociétaire* »<sup>75</sup>.

Les catégories d'associés créées au sein du sociétariat sont diverses ; les Scic rencontrées en ont entre 3 et 6. Bien souvent les collèges de vote (pondération des votes en fonction du collège de chaque sociétaire) sont alignés sur les catégories d'associés. On constate fréquemment que les personnes rencontrées emploient indistinctement ces deux termes pour parler de la répartition des sociétaires. On observe une grande hétérogénéité dans cette répartition puisque parfois un seul acteur peut constituer un collège à lui seul, tandis qu'un grand nombre de particuliers impliqués dans le sociétariat peuvent se réunir dans un collège et avoir le même impact dans le vote. Bien qu'optionnels, les collèges sont mis en place dans toutes les Scic rencontrées. Ils ne sont toutefois pas utilisés systématiquement. On peut penser qu'il s'agit aussi d'une manière de mettre en place des garde-fous pour ne pas dévier de l'esprit originel du projet, dans le sens où un certain poids supplémentaire dans les décisions est laissé aux acteurs fondateurs de la Scic/ceux qui s'y impliquent au quotidien (salariés). La répartition des votes a de grandes conséquences sur la stratégie poursuivie par la Scic, ce qui implique de bien la penser dès l'origine du projet : « *c'est un jeu subtil, très subtil, qui nécessite quand même une vision très stratégique. Toujours dans cette logique d'équilibre des pouvoirs, parce qu'on peut vite avoir un des sociétaires qui représente la majeure partie des fonds ou qui bloque le projet d'une certaine manière parce que "tout lui appartient" [...] un bon équilibre à la fois dans le nombre de collèges, donc dans le nombre de sociétaires, et une bonne répartition du poids économique.* »<sup>76</sup>

### Gouvernance

« *La gouvernance c'est comment fonctionne cette structure, qui la pilote, avec quels pouvoirs ? Pour quel fonctionnement ?* »<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.6

<sup>76</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.9

<sup>77</sup> *Ibid.*, p.9

La gouvernance des Scic est spécifique, comme nous l'avons expliqué précédemment<sup>78</sup>. En effet, trois catégories d'associés au minimum prennent part à l'activité. Cette gouvernance se décline sur un modèle coopératif, dans lequel le pouvoir est réparti selon la règle un homme = une voix.

Dans les 6 Scic rencontrées, chacune a mis en place une gouvernance différente permettant de concilier la prise en compte des multiples parties prenantes au projet coopératif. Pour l'une d'entre elles, qui n'a pas de salariés, la gouvernance se résume à une cogérance à 6 personnes et une assemblée générale annuelle pour prendre les grandes décisions quant à l'avenir de la Scic. Trois Scic s'appuient plutôt fortement sur le rôle du dirigeant, qui tient une place centrale dans les décisions stratégiques. Il est perçu comme le « chef d'orchestre » de la gouvernance. L'équipe salariée est aussi citée comme élément central dans la moitié des Scic rencontrées. Dans l'une des Scic, une cogérance a été mise en place sur un modèle équilibré entre les deux collègues les plus fondamentaux pour l'existence de la Scic, chacun proposant un cogérant pour l'entreprise. Deux Scic SARL ont mis en place un conseil de coopérative, instance consultative et outil de partage des décisions avec un groupe représentatif des sociétaires. Dans les Scic SAS, à chaque fois un comité (de suivi) composé de sociétaires qualifiés, a été mis en place, pour accompagner le dirigeant dans sa gestion quotidienne et l'épauler.

Les sociétaires ne sont, la plupart du temps, pas directement impliqués dans la gestion de la Scic. Leur place est surtout importante dans les assemblées générales, moments privilégiés où l'équipe dirigeante leur rend compte de l'état d'avancement annuel et récolte leur avis concernant des projets futurs. L'une des Scic cependant souhaite impliquer le plus possible ses sociétaires dans l'activité, en mettant en place par exemple des groupes de travail sur des problématiques précises, pour faciliter l'action de l'équipe salariée ensuite. Pour autant, ils indiquent aussi que la vie de la coopérative est globalement portée par les salariés plus que par les coopérateurs, malgré leur souhait d'animer le projet coopératif grâce à l'implication et l'investissement des sociétaires. Toutefois, il convient de noter que cette Scic n'existe que depuis un an, leur sociétariat est donc encore jeune et en évolution.

---

<sup>78</sup> Voir « 3.3. La Scic, une forme juridique prometteuse ? »

Le modèle de gouvernance est donc relatif à l'histoire de la coopérative, à son sociétariat, ainsi qu'à sa forme juridique et à la présence ou non de salariés. Il existe autant de variétés possibles que de sociétés coopératives d'intérêt collectif, cette forme juridique permettant une grande liberté de structuration. Cela montre néanmoins l'importance accordée par les porteurs de projet à la gouvernance lors de la création de l'entreprise et la considération portée à ce point dans la rédaction des statuts. Le pouvoir est partagé et bien que parfois détenu en majorité par un groupe restreint de sociétaires, ce groupe est représentatif du sociétariat en place.

### La place du bénévolat dans les Scic rencontrées

La présence de bénévoles dans une Scic est possible dans le respect des règles établies à l'article 19 septies de la loi du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération. Cette loi ne fait aucune exception en matière de bénévolat pour les Scic, leurs bénévoles sont ainsi soumis au régime général tout comme le sont ceux des associations. On notera que le bénévolat en entreprise classique est soumis à réglementation et l'autorise dans des cas très spécifiques : aide ponctuelle apportée par un membre de la famille par exemple, qui s'assimile à une entraide familiale. Presque toutes les Scic rencontrées font appel ponctuellement à des bénévoles pour les besoins de leur activité : événement, animation ponctuelle, organisation de réunions... Ces bénévoles sont souvent des sociétaires, mais pas seulement : parfois aussi des personnes extérieures à la Scic. La relation entre Scic et bénévoles semble ambivalente : floue pour certaines personnes rencontrées, claire pour d'autres... Ces imprécisions sont peut-être une manifestation de l'ambiguïté du positionnement des Scic, entre milieu associatif et entreprises classiques. Quoi qu'il en soit, cette implication de bénévoles est importante pour plusieurs des Scic rencontrées, comme l'explique un gérant : « *selon les années en fonction de nos actions, on peut mobiliser 200 à 250 personnes [...] qui pour nous sont indispensables. Sans eux on ne peut pas travailler puisque ce n'est pas l'animateur qui doit faire la réunion.* »<sup>79</sup>

#### **2.1.5. Une attention portée à la responsabilité de l'entreprise, bien que peu mesurée**

La question de la responsabilité sociétale des entreprises est abordée différemment par les structures de l'ESS, qui cherchent à priori à pallier elles-mêmes leurs défaillances et

---

<sup>79</sup> Entretien de Patrick Moraël, p.5

externalités négatives. Le développement durable est donc une dimension qui apparaît dans leurs activités et se décline dans tous les domaines qu'elles couvrent.

Au regard de cette théorie, les entretiens réalisés nous apportent quelques éléments de réponses empiriques. Quand on évoque directement les outils utilisés pour mesurer la performance de l'activité, on remarque que l'aspect économique et financier de l'activité ressort bien évidemment comme pour toute entreprise : des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le bénéfice net, la comptabilité analytique etc. sont évoqués par toutes les personnes rencontrées. Pour autant, plus de la moitié des Scic utilisent aussi d'autres indicateurs, davantage liés à la performance sociale et/ou environnementale et en parlent spontanément comme critères de mesure de la performance de la Scic. Par exemple, le nombre de bénéficiaires des services de la Scic, le bien-être des salariés, sont autant de mesures qui sont déjà mises en place ou que les dirigeants souhaiteraient mettre en place rapidement (certaines étant créées depuis un an, le délai était trop court pour utiliser ces indicateurs). *« On est aussi, nous, dans une démarche environnementale du site : donc combien de kilowatts consommés, avec Enercoop ; combien de mètres cubes d'eau utilisés, avec notre système de toilettes à séparation, qui est très performant en termes d'économie d'eau. Et de faire connaître ces enjeux-là d'économie d'eau pour notre planète. »*<sup>80</sup>

L'utilité sociale de chaque Scic a été précisée lors de chaque entretien. En effet, le projet coopératif met au service de cette utilité sociale, le développement d'activités marchandes permettant de la financer. L'utilité sociale est la raison d'être des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif et doit être inscrite dans leurs statuts. C'est souvent l'aspect sociétal qui ressort, le fait que la Scic apporte un mieux-être à la société dans son ensemble, qui est mentionné par les personnes interrogées. On compte par exemple, parmi les réponses apportées : favoriser les liens entre les citoyens, rendre accessible l'alimentation biologique et locale pour tous, favoriser et animer la vie d'un quartier... Quand on compare ces réponses avec l'utilité sociale telle qu'elle est définie dans la loi du 31 juillet 2014<sup>81</sup> :

- 3 Scic apportent un soutien à des personnes en situation de fragilité (clients, bénéficiaires, salariés)
- 5 Scic contribuent au maintien du lien social, à la cohésion territoriale, à la lutte contre les inégalités

---

<sup>80</sup> Entretien de Marc Richard, p.15

<sup>81</sup> Voir « 1.3. L'économie sociale et solidaire, porteuse de valeurs spécifiques »

- 3 Scic participent au développement durable. On considère ici que, bien que toutes aient mentionné une sensibilité à cette problématique, seules deux le mentionnent dans leur objet.

On compte six Scic parmi notre panel ; certaines mentionnent une utilité sociale qui entre dans un ou plusieurs champs.

La performance sociale en tant que telle est peu mesurée par des indicateurs quantifiables, cependant une attention semble portée à des indicateurs plus qualitatifs sur cet aspect. L'une des porteuses de projet a expliqué que le lancement du projet avait été suivi par des chercheurs de SupAgro Montpellier pour mettre en place des indicateurs de mesure de l'impact social, démographique, politique, etc. de l'activité mais ces outils ne sont pas utilisés.

En ce qui concerne plus spécifiquement le management, qui est un point révélateur de la considération portée à ces enjeux sociaux, deux Scic ont expliqué que leur modèle de management se rapprochait de l'holocratie. Il s'agit d'une gestion « plate » et sans ligne hiérarchique forte, reposant sur « *des petites cellules, des petites équipes qui sont autonomes et ça permet une plus grande agilité* »<sup>82</sup>. L'autonomie, la participation et la responsabilisation sont les termes qui reviennent le plus souvent dans la description du management mis en place dans les Scic. Plusieurs dirigeants ont mentionné le fait qu'au vu de la petite taille de leur structure (2 ou 3 salariés), le type de management s'effaçait finalement au profit de la relation personnelle avec les salariés. L'un des gérants a aussi insisté sur le fait que « statut ne fait pas vertu », et que le modèle coopératif ne garantissait en rien le management pratiqué, qui repose davantage sur une volonté personnelle du dirigeant. On peut penser que la gouvernance spécifique d'une Scic, qui repose sur un collectif et demande de la concertation et de la coopération entre des parties prenantes variées, demande de la confiance (sans laquelle le projet coopératif ne peut avancer), et coïncide avec la volonté des dirigeants d'y introduire un management souple et basé sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés.

Pour ce qui est de la performance environnementale, il en va de même que pour la performance sociale, c'est-à-dire que les outils quantifiables ne sont pas forcément utilisés, ce qui n'empêche pas l'activité de s'inscrire dans une démarche de responsabilité environnementale à travers ses choix de consommation (choix des fournisseurs notamment)

---

<sup>82</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.10

ou grâce à son activité proprement dite (pour la Scic Vigneux Tournesoleil qui produit de l'électricité avec des panneaux photovoltaïques par exemple). *« L'éco-responsabilité elle ne porte pas que sur le produit, je pense que c'est global, donc ça passe aussi par le bien-être des salariés au travail, comment est-ce qu'on respecte les gens d'une manière générale : c'est une posture générale je pense. [...] c'est plus large que ça et ça va aussi passer par travailler des partenariats. »*<sup>83</sup>

Finalement, l'attention portée à la responsabilité de l'entreprise semble importante aux yeux des personnes interrogées, mais paradoxalement peu de Scic cherchent à valoriser leur performance par des indicateurs précis. Ce résultat peut être influencé par la durée d'existence de certaines Scic, très courte. Plusieurs personnes ont indiqué leur volonté de mettre en place ce type d'indicateurs mais cela n'a pour l'instant pas abouti. Bien qu'on parle de plus en plus de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou des Organisations (RSO) aujourd'hui, les Scic rencontrées semblent hésitantes quant à la mise en place et l'utilisation d'indicateurs pertinents.

#### **2.1.6. Scic et innovation sociale**

En termes d'innovation sociale, qui est l'une des particularités des Scic<sup>84</sup>, on constate que cette facette se révèle dans toutes les démarches rencontrées. L'innovation sociale peut venir à la fois de l'activité, comme par exemple la recherche de solutions innovantes ou le soutien apporté à des entreprises innovantes comme pour CAP 44 ou la Scic Ecosystem ; mais il peut aussi venir de la démarche en elle-même avec le fait d'associer des parties prenantes traditionnellement inattendues comme dans le projet porté par La Conciergerie – Labo de Quartier (habitants) ou la Coopérative Funéraire de Nantes (utilisateurs et citoyens). De même pour la Scic Vigneux Tournesoleil, qui est une initiative citoyenne portée collectivement par les habitants d'une commune. On remarque que ce projet se différencie des autres par son portage purement citoyen ; seuls des particuliers et une commune ont pris part au sociétariat. On peut établir un parallèle avec l'analyse faite par Y-A. Liénard, qui voyait en la Scic une forme nouvelle de « service citoyen » venant remplacer le service public, ce dernier étant trop contraint à moins dépenser en calquant son fonctionnement sur celui du marché<sup>85</sup>. En ce qui concerne Le Début des Haricots c'est la même chose, à savoir que l'on a associé des citoyens à la démarche de promotion de l'alimentation locale et durable.

---

<sup>83</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.15

<sup>84</sup> Voir « 4.3.2. Caractéristiques des Scic »

<sup>85</sup> Voir « 3.3.3. La Scic, une réponse possible aux défis de l'ESS »

On constate donc que l'innovation sociale attendue dans les projets collectifs portés par les Scic, qui constitue un point saillant de ce modèle économique, ressort clairement dans le panel rencontré.

## 2.2. Perception des personnes interviewées

### 2.2.1. Un regard lucide sur le statut de Scic

Penchons nous maintenant sur la vision des personnes interrogées sur le statut de Scic en lui-même. Qu'en pensent-ils ?

Parmi les nombreux atouts cités par les interviewés, celui qui revient régulièrement (plus de la moitié des entretiens) est avant tout le sociétariat multiple de la Scic, qui « *permet d'avoir une représentativité d'acteurs qui ont des natures différentes, que ça soit personnes morales ou personnes physiques, que ça soit du public ou du privé* »<sup>86</sup>. Pour certains, cette diversité dans le sociétariat apporte son lot de débats, qui permet une remise en question permanente mais salvatrice dans la gérance. Un autre directeur insiste sur ce multisociétariat en expliquant même qu'il s'agit du seul modèle économique où les partenariats public-privé sont portés d'une manière égalitaire entre ces deux parties. En outre, la force de cette diversité réside aussi dans son « *potentiel de développement en réseau, qui duplique les actions de la société, c'est énorme quoi. Multipartenarial, ça veut dire multi réseaux* »<sup>87</sup>. Par ailleurs, le fait d'allier un projet d'intérêt général comme pourrait le faire une association, tout en ayant une activité commerciale, revient aussi régulièrement dans l'argumentaire. Les valeurs portées dans l'exercice de l'activité et la gouvernance de la Scic, semblent primordiales pour 5 des personnes interrogées, notamment la transparence, et la démocratie dans la gouvernance, « *qui apporte une éthique irréprochable normalement, si c'est bien géré, dans la société* »<sup>88</sup>. Pour plusieurs personnes interrogées, la forme même de Scic serait une sorte de gage de cette éthique : « *si je vois que c'est une Scic, je me dis qu'ils ont une sensibilité par rapport à l'humain.* »<sup>89</sup>. Dans cette même perspective, une dirigeante a expliqué avoir été sollicitée pour des partenariats qu'elle pensait impossibles si l'entreprise avait eu une forme classique. Le modèle coopératif attirerait des partenariats associatifs notamment, et ne susciterait pas cet intérêt si la forme était classique, bien que le contenu de l'activité puisse être le même. Le fait

---

<sup>86</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.10

<sup>87</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.11

<sup>88</sup> *Ibid.*, p.11

<sup>89</sup> Entretien de Fanny Courieult, p.8

que le capital puisse être variable a aussi été mentionné comme un atout. Une personne a indiqué que selon l'objet de la Scic, ce modèle pouvait tout à fait convenir pour des activités à la limite de la délégation de service public. « *L'atout pour moi il est majeur sur la question de l'entreprise socialement responsable, ouverte, équilibrée, et ancrée sur son territoire, pas délocalisable* »<sup>90</sup>, argumente un porteur de projet. Le fait de pouvoir développer plusieurs activités à partir d'une même société, sur des projets à la fois marchands et non-marchands, semble enthousiasmer l'une des interviewés, plus tard dans la conversation : « *C'est quand même hyper intéressant, parce que oui on est dans un domaine de la concurrence pour une partie de notre activité, mais sur d'autres trucs on l'est pas du tout quoi. Et du coup je trouve que tout s'imbrique et, je trouve que tu as une liberté dans l'action que tu peux avoir avec la Scic, que t'as pas avec une entreprise.* »<sup>91</sup>

En ce qui concerne les faiblesses du modèle, on retrouve en miroir que plusieurs personnes interviewées ont conscience que le multisociétariat peut être une réelle contrainte s'il est mal appréhendé et animé : il peut entraver le développement de la société si les décisions stratégiques sont bloquées par des points de désaccord, notamment si les visions des sociétaires sont tellement éloignées qu'elles paraissent incompatibles. « *Ce flou, de "tout le monde décide de tout". [...] dire qu'on est pas dans l'auto gestion, on est dans la décision partagée d'orientations stratégiques* »<sup>92</sup>. Pour lever cet écueil, l'un d'entre eux apporte un élément de réponse : « *entretenir le projet coopératif, je pense que c'est l'enjeu majeur, qui est à revisiter tous les ans à travers l'assemblée générale, redire et réexpliquer le pourquoi en fait, de la SCIC. Son intérêt et son objet.* »<sup>93</sup>. Le risque en cas de désaccord profond, c'est la démobilisation des sociétaires, qui constituent paradoxalement la richesse de la Scic de par leur diversité. La gouvernance peut, elle aussi, pâtir de ces points de vue variés. Un autre enjeu majeur résiderait dans l'équilibre financier à construire, entre les activités non marchandes, qui sont au cœur de l'utilité sociale de la Scic, et les activités marchandes, qui permettent de les financer. Si l'un prend le pas sur l'autre, c'est l'essence même du projet qui est remise en cause. La lourdeur administrative de la Scic, ainsi que sa complexité notamment lors de sa mise en place, ont aussi été citées à deux reprises par les personnes rencontrées. De la même manière que l'image véhiculée par la forme de Scic peut être perçue comme un atout par certains partenaires, une autre personne a aussi évoqué la possibilité que l'image renvoyée

---

<sup>90</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.12

<sup>91</sup> Entretien d'Auréli Auguin, p.14

<sup>92</sup> Entretien de Marc Richard, p.11

<sup>93</sup> *Ibid.*, p.11

par la Scic, puisse potentiellement paraître « pas très sérieuse » pour ceux qui la méconnaissent. « *Les gens nous disent “vous êtes un peu une asso”, mais non en fait. On est une boîte quoi. On n’a pas de subvention. On est une entreprise avec un modèle économique qui doit être stable, qui doit dégager des bénéfices !* »<sup>94</sup>.

Si l’on compare ces atouts et faiblesses avec ceux mentionnés par les auteurs du groupe Picri PAP Scic (p.42-43), on retrouve tout à fait le multisociétariat comme l’atout majeur du modèle Scic. Le deuxième atout qui était celui de l’adaptabilité de cette forme juridique dans tous les secteurs, n’est pas mentionné par les personnes rencontrées mais transparait aussi à travers la diversité de leurs activités. En termes de faiblesses, le multisociétariat a été directement identifié par plusieurs personnes interrogées comme un point de vigilance à ne pas négliger. Le risque de dilution du pouvoir des sociétaires à mesure que la société grandit, n’a pas été relevé par les personnes interviewées : on peut penser qu’au vu de la taille de ces Scic, 5 sur 6 ayant moins de 100 sociétaires, ce risque est faible et le développement envisagé pour celles-ci n’emprunte pas cette voie. Pour la Scic Coopérative Funéraire de Nantes, qui compte 360 sociétaires, ce risque serait potentiellement plus prégnant ; cependant, cette Scic n’existe que depuis un an, et la place occupée par les sociétaires dans la gestion opérationnelle est limitée au comité exécutif et l’avis des coopérateurs est sollicité pour les orientations de développement stratégique. L’autre faiblesse dégagée par les auteurs, qui était la difficulté à rassembler des investissements suffisants de par la place moins importante donnée aux investisseurs, n’a pas été mentionnée par les interviewés. On peut émettre l’hypothèse que si cette difficulté apparaît dans la construction du projet et qu’elle n’est pas surmontée, ce dernier n’aboutit pas à la création de la Scic.

On constate que les porteurs de projet et dirigeants de Scic trouvent davantage de forces, mais aussi de faiblesses, à ce modèle que les auteurs : l’expérience et la pratique semblent être démonstratives d’atouts et de freins non décelés par la théorie.

### **2.2.2. Eléments de langage dans la présentation de la Scic**

Comme dit précédemment, la présence du champ lexical des valeurs dans le discours des personnes interrogées apparaît davantage en filigrane qu’en élément marquant de la présentation des Scic. Avant tout, elles sont présentées comme des entreprises, par leur objet et leur finalité, qui comprend l’utilité sociale mais n’est pas systématiquement abordée. La

---

<sup>94</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.12

forme juridique de Scic est également secondaire, non perçue comme un atout dans la communication faite autour de l'entreprise. Elle n'est pas toujours explicitée : « *Comme c'est un peu complexe on a peur de perdre les gens. Mais en même temps oui on essaie de le dire* »<sup>95</sup>. L'éthique est cependant un élément mis en valeur dans la présentation de la structure, ce que garantit le format de Scic. L'aspect coopératif est également perçu comme un atout et une richesse sur lequel les personnes interviewées communiquent volontiers. Selon plusieurs interviewés, ce qui attire de nouveaux partenaires, voire de nouveaux clients, est davantage l'aspect non marchand développé par ces entreprises, rendu possible par l'existence de services marchands qui doivent être rentables pour financer cela.

### **2.2.3. Un positionnement stratégique et concurrentiel différenciant**

Nous allons désormais chercher à comprendre comment les porteurs de projet et dirigeants de Scic rencontrés perçoivent le marché, sur lequel leur Scic évolue, et comment ils se situent dans ce contexte.

Parmi les 6 Scic participantes à l'étude, 5 déclarent avoir des concurrents sur leurs activités. Seule une, Vigneux Tournesoleil, n'a pas de concurrence du fait que son activité soit située sur une petite commune et qu'il s'agisse d'un projet citoyen (financement par des particuliers de panneaux photovoltaïques sur le toit d'une école, en vue de produire de l'électricité verte). Pour autant, même sur ce genre de projet, on n'échappe pas au marché. Le cogérant explique : « *[des concurrents,] il pourrait y en avoir parce qu'il y a des gens qui sont en train de copier ça, avec le principe de créer un genre d'association, de se regrouper, et notamment des gens de notre commune. Et là ça serait sur des sites privés, où là il y aurait un but lucratif* »<sup>96</sup>.

Sur d'autres Scic exerçant en multi-activités, les concurrents sont de diverses natures et différentes formes. Selon les activités, la concurrence est directe ou non : c'est-à-dire qu'en étant en multi-activités, par exemple pour la Scic Le Début des Haricots, le bar est en concurrence avec d'autres mais pour autant il s'en distingue aisément puisqu'il propose des activités différentes que les concurrents n'ont pas forcément associé à ce service (restauration, épicerie). D'ailleurs, la concurrence apparaît dans plusieurs entretiens comme un élément perçu positivement : « *en fait j'espère plutôt qu'il y a d'autres bars qui vont s'ouvrir sur le*

---

<sup>95</sup> Entretien d'Aurélié Auguin, p.4

<sup>96</sup> Entretien de Jean Guéret, p.11

*quartier, pour drainer des gens ici. »<sup>97</sup> ; « oui on a des concurrents, parce que sinon ça voudrait dire qu'on n'a pas de marché ; ce qui est une bonne chose d'avoir des concurrents »<sup>98</sup>*

Toutes les personnes interrogées distinguent leur Scic de la concurrence, mais pour des raisons parfois différentes. L'atout d'exercer en multi-activités apparaît de nouveau pour certaines. Ce qui revient à travers le discours de plusieurs personnes, c'est l'image véhiculée par la structure, considérée par l'extérieur pas tout à fait comme une « entreprise lambda », avec des valeurs supplémentaires comme l'éthique, l'éco-responsabilité, une certaine philosophie qui rejoint celle de l'ESS. Pour autant ce discours ne revient pas dans tous les entretiens, contrairement à ce qui était attendu. Un autre atout perçu par deux interviewés à cette question, concerne le réseau. Ce discours sur l'avantage procuré par le réseau revient par ailleurs dans beaucoup d'entretiens, à différents niveaux puisqu'aucune question n'était préparée pour cette dimension particulière (voir détail plus bas). Le multisociétariat revient aussi à plusieurs reprises dans les entretiens, de manière différenciée : tantôt évoqué pour la communauté créée à travers la Scic, tantôt pour la co-construction du projet permise par l'association de parties prenantes diverses. Un porteur de projet explique, à propos de la concurrence : *« on prend de la place, au sens de temps auprès des politiques, de présence dans le quartier, d'histoires qu'on a à raconter... beaucoup plus fortes que ce que eux racontent quoi. Nous on a une histoire co-construite avec les habitants, depuis 6 ans, qui a fait l'objet d'un process, qui est documentée : un travail de chercheur... enfin bref, une grosse histoire. Eux en fait, ils ont juste développé un nouveau service »<sup>99</sup>*. D'autres personnes évoquent aussi la pédagogie portée par leur projet, par le fait d'associer le citoyen à la construction et l'évolution de la Scic. Les tarifs attractifs, le lieu atypique, sont aussi des avantages concurrentiels qui concernent davantage l'activité. La forme de Scic a été citée une fois comme étant un avantage, mais seulement *« avec certains clients, ou avec certains partenaires, une fois que la relation est établie »<sup>100</sup>*.

Les perceptions des personnes interrogées sur la manière dont ils se positionnent sur le marché, varient selon la durée d'existence de la Scic, la taille de leurs concurrents et leurs perspectives d'évolution. Certaines existent depuis de nombreuses années et sont reconnues

---

<sup>97</sup> Entretien d'Aurélié Auguin, p.10

<sup>98</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.11

<sup>99</sup> Entretien de Gildas Maquaire, p.15

<sup>100</sup> Entretien de Marc Richard, p.14

sur le territoire, d'autres n'existent que depuis quelques semaines et ont pour ambition de devenir leader sur leur marché. On peut aussi émettre l'hypothèse que la présence de l'acteur public dans le sociétariat facilite la mise en lumière de certaines Scic, rendues plus solides par ce soutien.

### La force du réseau

De manière spontanée, puisque le guide d'entretien mentionnait une question sur le réseau mais n'allait pas aussi loin dans ses perspectives, le réseau apparaît comme une force principale revendiquée par les dirigeants de Scic. Ce mode de fonctionnement, très présent dans les réseaux associatifs et plus largement de l'ESS, s'appuie sur leur sociétariat, qui peut constituer un vrai atout pour la stratégie de déploiement de l'activité. « *Notre force c'est qu'on a du réseau. Quand je réponds à un marché public en tant que CAP [Construire une Agriculture Paysanne, Performante et Plurielle 44] dans un territoire, avant de répondre, parce que je pourrais me dire tiens il est super intéressant ce marché public, moi je vais questionner les paysans du coin en disant : vous êtes d'accord que je réponde ou pas ? S'ils me disent non on ne répond pas. Parce que c'est ça notre logique* »<sup>101</sup>. « *Ça c'est un truc sur lequel les autres ne pourront pas nous copier. On a une valeur ajoutée qui est énorme. [...] Via mes 360 coopérateurs, indirectement je touche plus de 8000 personnes sur le territoire de Loire-Atlantique.* »<sup>102</sup>

De même, la multiplicité des sociétaires peut être un atout dans la gestion, puisqu'elle permet de penser les solutions avec plusieurs points de vue. « *En fait c'est le fait d'avoir un réseau extrêmement étendu, qui fait que ça facilite. On n'est pas tout seul à chercher quoi. Ça facilite les solutions, ça facilite les réflexions [...] comme on avait mis autour de la table plein de gens [...] on lançait la problématique dans le groupe et puis on trouvait des solutions* »<sup>103</sup>. Une autre dirigeante indique : « *globalement on est plutôt contents, on a plein de compétences différentes, des gens viennent quand on demande. Et puis en fait en fonction de chacun, ils s'investissent plutôt sur tel ou tel truc. Chacun prend la place qu'il a envie de prendre* »<sup>104</sup>. Pour autant, on remarque que ces deux Scic ont pour point commun d'être des Scic SAS, avec un comité (exécutif/de suivi), permettant aux dirigeants d'être épaulés dans la gestion en cas de difficulté. A l'inverse, les Scic SARL peuvent mettre en place un conseil de coopérative représentatif du sociétariat mais cette instance n'est que consultative. Il existe une

---

<sup>101</sup> Entretien de Patrick Moraël, p.15

<sup>102</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.11

<sup>103</sup> *Ibid*, p.6

<sup>104</sup> Entretien d'Aurélié Auguin, p.6

certaine liberté à mettre en place des instances comme des groupes de travail faisant appel au volontariat pour étudier des sujets spécifiques : une seule des Scic rencontrées a mentionné l'existence de tels groupes.

### 2.3. Mise en perspective avec le profil de l'interviewé

Nous allons désormais nous pencher sur les profils des personnes rencontrées, avant de mettre en évidence des caractéristiques qui pourraient influencer leurs réponses lors des entretiens.

Parmi ces huit rencontres, 4 étaient à la fois porteurs de projet et dirigeant de la Scic en question. Deux étaient seulement porteurs de projet, et deux autres seulement dirigeants. Parmi ces 4 dernières personnes, on remarque malgré tout que les frontières sont floues puisque les deux porteurs de projet ont encore des liens très forts avec la Scic qu'ils ont contribué à créer (présence dans le comité de suivi, aide et soutien à la gérance). De même pour les deux dirigeants, puisque finalement eux-mêmes sont arrivés avant la création de la Scic et ont donc contribué à son développement et son histoire. **La constitution de ce panel n'a pas permis de révéler des distinctions fortes entre les profils des porteurs de projet, et ceux des dirigeants, et rend donc difficile la mise en perspective avec l'hypothèse générale que nous avons formulée.** Cette entrave à notre étude était inattendue et rend d'autant plus complexe l'analyse, que les deux Scic où les porteurs de projet et les dirigeants étaient des personnes distinctes, étaient aussi celles qui étaient créées le plus récemment (moins d'un an).

Toutes les personnes rencontrées ont une histoire avec la Scic liée à leur carrière professionnelle, puisque soit elles ont participé à sa création et y travaillent aujourd'hui, soit elles ont créé la Scic dans le cadre de leur travail et ont conservé leur emploi ; sauf une personne qui a décidé de créer la Scic sur son temps personnel et a conservé son emploi antérieur parallèlement (emploi non lié à l'ESS). Par ailleurs, sur les 8 personnes rencontrées, 5 ont travaillé dans l'ESS (associations, syndicat, coopérative...) avant de créer la Scic et connaissaient donc particulièrement bien ce secteur. Particulièrement l'un des dirigeants, qui a lui-même été conseiller de l'Union Régionale des SCOP et des SCIC, a eu l'occasion dans sa carrière de côtoyer de nombreux porteurs de projet et de les orienter sur leur modèle économique, et connaît donc parfaitement cette forme juridique. Deux autres personnes se sont formées « sur le tard » et ne sont pas issues de ce milieu. Une autre ne connaissait pas bien l'ESS et n'était pas issue de ce milieu. Pour autant, toutes les personnes interviewées ont

un lien avec le milieu associatif à travers au moins un ou plusieurs engagements bénévoles (passés comme actuels). On remarque au moins 3 profils qui sont très liés à l'entrepreneuriat de par leur carrière initiale : ces personnes ont créé ou tenté de créer des entreprises avant le projet de Scic.

Tous les porteurs de projet et dirigeants sont sociétaires de leur coopérative, sauf un de qui l'on peut dire qu'il y est indirectement puisque c'est la société dont il est le directeur qui est sociétaire. Pour tous, il semblait logique et naturel de s'impliquer dans le projet qu'ils ont contribué à créer et à faire vivre : « *C'est nécessaire en termes d'image et de montrer qu'on croit au projet. Si moi je me dis je sais que j'y crois pas, dans un an ça coule je veux pas mettre mes billes... c'est antinomique par rapport au fait de vouloir prendre la gérance de la Scic* »<sup>105</sup>. De même, l'intérêt personnel pour le projet en lui-même, des valeurs similaires aux leurs, ont contribué à leur volonté de s'engager. La dimension collective, ainsi que le fait de pouvoir concilier une aventure entrepreneuriale avec un impact social positif, sont deux autres motivations citées par les personnes interrogées.

Si l'on revient sur le management pratiqué dans les Scic, évoqué plus haut<sup>106</sup>, au vu des profils variés qui composent le panel, on peut néanmoins voir que selon les formations et l'expérience professionnelle des dirigeants de Scic, leurs besoins sont différents. En effet, parmi les gérants des Scic les plus récemment constituées, les salariés en place ont tous participé à la création de ces entreprises coopératives, et on peut donc supposer qu'ils en partagent la vision. « *On pourra en reparler [du management] quand on aura intégré et recruté des personnes. Ce sera différent parce que ce n'est pas la même histoire avec la coopérative, donc ce sera forcément différent.* »<sup>107</sup> De même, dans l'une des coopératives issue d'une transformation d'association, les salariés en place étaient présents en amont de la création de la Scic : la dynamique de travail était donc déjà lancée antérieurement. Une autre gérante, qui est d'ailleurs la plus jeune du panel, a mentionné son souhait de se former davantage sur ce point. On constate qu'hormis l'un des gérants qui avait fait des études en organisation des entreprises, la plupart des dirigeants n'avaient pas fait d'études spécialisées dans le domaine. Certains ont choisi la formation continue pour acquérir des compétences nécessaires à la gestion de ce type d'entreprise, spécifique de par la gestion d'un collectif.

---

<sup>105</sup> Entretien de Raphaël Couthures, p.9

<sup>106</sup> Voir « 1.1.5. Une attention portée à la responsabilité de l'entreprise, bien que peu mesurée »

<sup>107</sup> Entretien de Sabine Le Gonidec, p.13

On peut donc penser que le vécu, la carrière professionnelle et les connaissances des personnes interrogées en matière d'ESS et d'économie de marché influencent leur vision et représentation de la Scic, ainsi que leur perception de ces deux champs. Nous allons désormais nous pencher plus précisément sur leur vision de l'économie sociale et solidaire et de l'économie de marché.

### **3. Economie de marché et économie sociale et solidaire dans les Scic : quelle perception ?**

Il est difficile de dégager de grandes tendances sur des questions aussi larges et complexes que celles-ci. C'est pourquoi il est utile de préciser que l'analyse portée sur les réponses des personnes interrogées reste relative. Elle apporte des éléments d'information mais n'est pas un résumé des propos tenus par les personnes rencontrées, dont nous cherchons à dégager des tendances.

Par ailleurs, cette partie a été traitée de manière anonyme, afin de permettre une totale liberté dans les citations proposées pour illustrer le contenu de l'analyse.

#### **3.1. Economie de marché**

Concernant les questions posées aux personnes rencontrées sur ce sujet, le démarrage de cette partie a plutôt dérouté les interviewés, puisque la conversation était au départ engagée sur la Scic mais s'en détacher ne semblait pas si simple qu'espéré lors de la construction du guide d'entretien.

##### Représentations du système capitaliste

D'abord, il s'agit de saisir la perception des personnes interrogées sur ce modèle. Les principes de l'économie de marché n'ont pas été faciles à dégager pour tous les participants, étant donné que le contenu précis de l'entretien n'avait pas été dévoilé lors de la prise de contact et que la question était posée de manière inattendue. L'offre et la demande, concepts de base permettant la création d'un marché, ont été citées par quatre des personnes rencontrées. Le profit a été pointé comme le moteur de cette économie. D'autres entretiens ont permis de la définir comme étant centrée sur les capitaux, et par conséquent que le pouvoir au sein de l'entreprise en découlait. D'autres personnes ont donné des explications variées, parfois en « creux », à savoir qu'ils ont donc plutôt donné des éléments sur ce que

l'économie de marché *n'est pas*. Ainsi, l'idée de justice sur les prix pour le consommateur et pour l'acheteur, ou la transparence sur le devenir des bénéficiaires, sont autant de traits manquants selon eux, à l'économie de marché.

On remarque que les personnes ayant suivi une formation en lien avec l'entrepreneuriat, la gestion des organisations, le management, ont globalement des apports théoriques plus cadrés autour de ce concept d'économie de marché. Pour autant, toutes les personnes interviewées ont un avis sur la question et ont cherché à expliquer leur point de vue. En fait, le concept d'économie de marché a été entendu par les personnes interrogées comme l'économie globale, générale, parfois « hors ESS », et la définition ne portait pas souvent sur le concept en lui-même mais davantage sur les différences entre les entreprises de l'ESS et celles qui n'en font pas partie.

Quand on se penche davantage sur leur opinion sur ce système, on observe des réactions tout en nuances, et très peu d'avis tranchés. Chacun y distingue à la fois des avantages et des inconvénients. On peut dire que tendanciellement, l'avis porté sur l'économie de marché est plutôt négatif mais la majorité des personnes qui ont tenu ces propos ont précisé que leur avis n'était pas entièrement d'un point de vue ou d'un autre : *« après il y a différentes échelles, et c'est juste que moi je dis pas qu'il y a que du mauvais, les méchants et les gentils, je pense que tout est complexe. Entre le président d'une entreprise du CAC 40, et le mec qui a sa petite TPE où ils sont peut-être 50... »*<sup>108</sup>. Au niveau des failles de ce système, les dirigeants et porteurs de projet ont considéré :

- Que le modèle capitalistique est le plus répandu dans le monde. Pour autant, l'une des personnes interrogées a précisé qu'elle voyait un danger lorsqu'un seul modèle dominait tous les autres
- Le fait qu'il ait un fort impact sur le monde, notamment en termes de croissance des inégalités, ce qui a été souligné dans au moins 3 entretiens. T. Piketty<sup>109</sup>, économiste ayant travaillé sur le marché, expliquait lui aussi que le marché puisse créer des inégalités, contrairement à d'autres auteurs comme J. Tirole qui n'admet pas que cette critique lui soit faite (puisque selon lui ce n'est pas l'objet du marché). Le débat reste donc ouvert.

---

<sup>108</sup> Entretien n°7, p.12

<sup>109</sup> Voir « 3.3.2. Les limites morales du marché »

- Que l'opinion qu'ils en ont n'est « *pas que bonne* »<sup>110</sup>, qu'il nécessitait une certaine régulation dans un contexte où le marché est mondialisé. L'opacité de ce système a également été mentionnée.
- Que le contexte actuel s'inscrivait dans « *la fin d'un modèle* »<sup>111</sup>, que ce dernier était à questionner dans une époque où les moyens sont toujours en baisse (budgets publics notamment)
- Enfin, que l'économie capitaliste est basée sur des intérêts personnels et dépend donc, par définition, des volontés personnelles dominantes

Ce dernier point a été abordé par au moins la moitié des personnes interrogées : le marché en soi n'est ni bon ni mauvais, rien n'est jamais tout blanc ou tout noir, tout dépend de la personne qui détient le pouvoir et son objectif, et ce quel que soit le modèle économique de l'entreprise concernée. « *C'est pas le marché qui est mauvais, c'est les gens qui le composent. C'est les volontés personnelles [...]. J'aurais pu créer une SAS, sans avoir un statut coopératif, pour y mettre la même chose.* »<sup>112</sup> Un autre porteur de projet abonde en ce sens : « *c'est une histoire de personnes aussi [...], c'est pas mal en soi, ça dépend des gens, de comment c'est développé, comment c'est fait, comment c'est réinjecté.* »<sup>113</sup> Cette analyse rejoint celle que développaient certains philosophes des Lumières comme Montesquieu<sup>114</sup>, pour qui le marché n'est en soi ni bon ni mauvais, puisque motivé par le seul profit, relatif à des volontés individuelles.

Cette nuance dans l'analyse faite par les personnes interrogées montre que chaque fonctionnement économique, qu'il soit critiqué par les uns ou approuvé par les autres, comporte son lot d'atouts et d'inconvénients qu'il convient de distinguer pour créer des modèles hybrides permettant de tirer profit du meilleur de chaque système. La Scic, comme nous l'avons montré dans notre première partie<sup>115</sup>, peut être une réponse innovante avec un pied dans chaque système (ESS et économie de marché).

---

<sup>110</sup> Entretien n°5, p.16

<sup>111</sup> Entretien n°1, p.16

<sup>112</sup> Entretien n°6, p.16

<sup>113</sup> Entretien n°4, p.12

<sup>114</sup> Voir « 3.3.2. Les limites morales du marché »

<sup>115</sup> Voir « 4.3.4. Panorama des Scic en France aujourd'hui »

### Quel lien entre Scic et économie de marché selon eux ?

Parmi le panel interrogé, aucune personne ne voit de dichotomie entre Scic et économie de marché. La majorité des personnes interrogées, a indiqué clairement que leur Scic fait intégralement partie de l'économie de marché. On peut donc dire qu'elles ont conscience d'y appartenir. Toutefois, des différences notables la distinguent des modèles classiques du genre : elle introduit des garde-fous sur des questions sensibles comme la répartition des richesses (qui ne participe pas à l'enrichissement individuel dans une Scic), la transparence, la gouvernance qui est collégiale et répond à un intérêt collectif et non individuel. De plus, le fait qu'elle contribue à localiser le système libéral, notamment en créant des emplois ancrés dans leur territoire, a aussi été mentionné par deux personnes.

Ce qu'on remarque, c'est finalement que des similarités relativement nettes apparaissent entre les inconvénients du modèle décrits par les auteurs dans la première partie de ce mémoire, et les désavantages cités par les personnes interrogées.

A ce stade, on ne distingue pas de différenciation notable entre les visions des porteurs de projet et des dirigeants, alors qu'on aurait pu penser que la posture de la personne aurait pu avoir une influence sur sa vision de la Scic vis-à-vis de l'économie de marché.

### **3.2. Economie sociale et solidaire**

Nous allons désormais préciser la vision qu'ont les porteurs de projet et dirigeants de Scic par rapport à l'économie sociale et solidaire.

Dans les huit entretiens réalisés, six des personnes interrogées ont spontanément cité l'économie sociale et solidaire avant même que les questions soient posées à ce sujet. On peut donc considérer que ce milieu est déjà bien appréhendé des dirigeants et porteurs de projet de Scic. Parmi les deux personnes qui n'en ont pas parlé spontanément, l'une d'entre elles ne connaissait pas le secteur et n'a pas pu en donner une définition, mais l'autre en était bien informée, ce qui conforte cette première piste.

*« D'abord on est reconnu dans le champ de l'économie sociale et solidaire, qui est un champ évolué de l'économie. »<sup>116</sup>*

---

<sup>116</sup> Entretien n°8, p.18

Concernant la perception et la connaissance de l'économie sociale et solidaire, les discours sont variés, du fait d'une grande hétérogénéité des profils rencontrés : d'un ancien conseiller URSCOP (et donc grande connaissance de l'ESS), en passant par des personnes dont la formation était liée à ce secteur, à des personnes qui n'ont jamais travaillé dans ce milieu ou bien y ont travaillé sans avoir eu d'apports théoriques auparavant. Les définitions sont hétéroclites mais quelques notions ressortent davantage : d'abord le principe de territorialité, qui décrit l'ESS comme un ensemble d'activités et de services ancrés localement, répondant à des besoins spécifiques et identifiés. Cette dimension est fortement présente dans les Scic, comme nous l'avons montré précédemment, ce qui peut expliquer que ce principe se retranscrive naturellement dans les propos des interviewés. Trois discours s'accordent pour dire spontanément que l'ESS fait partie de l'économie de marché, qu'elle en serait une sorte de sous-ensemble.

L'un des dirigeants explicite sa vision de l'ESS : *« pour moi c'est : développer de l'activité et des services d'intérêt général ou d'intérêt collectif, qui répondent à des besoins sociaux non ou mal satisfaits pour le territoire. Et qui sont souvent sur certains champs de l'économie sociale et solidaire ce qu'on appelle des activités hybrides, avec des ressources hybrides, qu'elles soient à la fois privées de prestation de services et de cotisation, ou publiques via des financements publics »*<sup>117</sup>. La notion d'hybridation des ressources est potentiellement présente dans les Scic à travers l'apport en capital auquel peut souscrire l'acteur public, bien qu'il ne s'agisse pas de subventions renouvelées chaque année, comme ce serait le cas pour les associations. Dans les Scic, l'activité marchande et commerciale permet de financer la finalité sociale et environnementale de son activité, non marchande et tournée vers l'intérêt collectif de leurs membres (ou intérêt général plus globalement).

L'économie sociale et solidaire est aussi définie par son volet social, la rapprochant ainsi de ses origines puisées dans l'économie sociale<sup>118</sup>. La solidarité, l'entraide, qui sont des principes reconnus de tous les acteurs du secteur, sont cités directement par deux des personnes interrogées. La justice sociale est aussi mentionnée par un dirigeant : *« c'est le sens de la redistribution, et de la prise en charge de tous. Quelles que soient ses capacités, ses handicaps ou pas, ses parcours de vie [...]. On se dit la société où tout le monde commence avec les mêmes chances elle n'existe pas, donc comment on fait que chacun puisse trouver sa place et faire son petit bout de chemin sans que ce soit trop compliqué ? »*<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Entretien n°5, p.17

<sup>118</sup> Voir « Principes » dans « 1.2. L'économie sociale ou la primauté des principes d'organisation »

<sup>119</sup> Entretien n°6, p.16

L'ESS porterait aussi une attention particulière vis-à-vis de ses salariés notamment, ce qui correspond avec les différents types de management explicités plus haut. Une autre personne a expliqué comprendre l'ESS comme l'association à la fois d'enjeux environnementaux, sociaux et économiques : on retrouve donc ici les trois piliers du développement durable (on rejoint la perspective de responsabilité dans laquelle s'inscrivent les structures de l'économie sociale et solidaire<sup>120</sup>). Enfin, une dernière personne a expliqué que pour elle l'ESS n'était pas un secteur, faisant intégralement partie de l'économie de marché, avec simplement un mode de fonctionnement différent.

Après avoir échangé avec les différentes personnes interviewées et présenté une synthèse des recherches relatives à la première partie, sur l'ESS, les avis se sont finalement globalement accordés sur la définition présentée<sup>121</sup>. Parfois les personnes rencontrées souhaitaient apporter des précisions à cette définition, comme par exemple la notion de territoire qui n'apparaissait pas dans la version présentée.

### Opinions des personnes interrogées vis-à-vis de l'économie sociale et solidaire

Globalement, ce qu'on peut retenir de l'avis des porteurs de projet et des dirigeants rencontrés, c'est que l'opinion qu'ils ont de l'ESS est plutôt favorable, même si là encore, elle est parfois nuancée.

Le champ lexical qui entoure cette description est plutôt positif pour qualifier ce secteur : « *un sous-ensemble qui essaye de tirer, à mon avis dans le bon sens, cette économie de marché* »<sup>122</sup> ; « *j'y crois profondément* »<sup>123</sup> ; « *je la trouve utile. Indispensable. Avec ses défauts parce qu'elle en a plein aussi* »<sup>124</sup> ...

Une autre personne regrette que cette manière d'entreprendre ne soit pas mieux connue et diffusée : « *le plus dur ça serait que ça soit déjà considéré dans les écoles de commerce, ou dans les CCI, et donc qu'il soit diffusé et appris. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui* »<sup>125</sup>. Un porteur de projet indique que l'ESS est tellement large, qu'elle permet de regrouper sous une même bannière des formes de structures et des activités très diverses, ce qui en fait sa force et sa diversité. A l'inverse, une autre personne semble penser que cette diversité est un frein à sa

---

<sup>120</sup> Voir « 3.1. Comparaison des deux systèmes »

<sup>121</sup> Voir « annexe A : Guide d'entretien »

<sup>122</sup> Entretien n°2, p.13

<sup>123</sup> Entretien n°7, p.13

<sup>124</sup> Entretien n°6, p.16

<sup>125</sup> Entretien n°1, p.17

reconnaissance : « *C'est aussi ce qui fait que les contours de l'ESS sont très flous quoi. Quand on a décidé de foutre les banques coopératives, les mutuelles, les collectivités territoriales... tout ça c'est dans l'économie sociale et solidaire. A un moment donné il y a comme un grand foutoir. Et après il y a les entreprises qui sont de l'économie classique et qui peuvent avoir un agrément... enfin ça ressemble plus à rien quoi (rires)* »<sup>126</sup>. Ce point fait écho entre différents propos tenus par les personnes rencontrées : pour certaines, le fait qu'on définisse l'ESS par ses formes juridiques ou par son champ d'action est trop réducteur et fait finalement des raccourcis par rapport à la réalité. « *Ce qui me dérange c'est de faire des généralités en fait, ou dans l'ESS d'un point de vue des statuts, dans l'ESS d'un point de vue des secteurs d'activité : c'est une manière d'entreprendre avec différents statuts. Et que suivant l'objet social on va pas avoir la même finalité du profit* »<sup>127</sup>. Quoiqu'il en soit, la définition et les contours de l'ESS semblent interpeller et questionner une partie des personnes interrogées (voir plus bas).

D'un autre côté, ce ne sont pas vraiment des critiques, mais plutôt des enjeux qui ressortent vis-à-vis de son avenir : la raréfaction des financements publics par exemple est évoquée, ce qui impliquerait un nouveau paradigme pour l'ESS. Elle devrait désormais trouver un nouvel équilibre entre son financement par son activité marchande, et ses activités non marchandes qui impactent fortement le budget de ces structures. Dans le même esprit, la place du bénévolat serait à requestionner dans un contexte où il est aujourd'hui vital pour un certain nombre de structures de l'ESS mais qu'il ne correspond pas toujours au besoin d'engagement qu'elles manifestent (en termes de responsabilités légales et juridiques, par exemple). Une autre personne a insisté, à la fois en parlant de l'économie de marché et de l'ESS, pour dire qu'il était nécessaire d'avoir une certaine diversité dans l'économie, la concentration d'un modèle sur l'autre constituant un risque selon elle.

### Perception de leur Scic dans le champ de l'ESS

On constate que l'ensemble des porteurs de projet et dirigeants situent leur Scic dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Pour l'un d'entre eux, ce qui distingue la Scic de tous les autres projets coopératifs est son implantation locale, son projet ancré dans le territoire.

---

<sup>126</sup> *Ibid*, p.17

<sup>127</sup> Entretien n°5, p.20

Cependant, un aspect inattendu et qui a été cité à plusieurs reprises naturellement par quelques personnes rencontrées, c'est aussi la volonté de ne pas vouloir se revendiquer de l'ESS, à ne pas valoriser cette appartenance bien qu'ils aient conscience d'y appartenir à travers leur Scic. En effet, le flou qui entoure les contours de l'ESS, la difficulté qui apparaît pour la définir, semble selon certains discours lui porter préjudice. « *Des fois dans l'ESS je trouve qu'on met aussi tout un tas d'entreprises peuvent en être du jour au lendemain, sans vigilance sur les points de démocratie, d'intérêt général...* »<sup>128</sup>. Le fait que l'ESS fonctionne comme un halo, bien que sa définition soit plus nette depuis la loi Hamon de 2014, ne garantirait donc pas les valeurs portées au sein de structures qui s'en revendiquent. Dans la même perspective, un autre gérant apporte un autre argument à cette volonté de ne pas valoriser cette appartenance : « *peut-être qu'on l'est sans s'en rendre compte, de par ce qu'on fait, de par... [...] j'aime pas trop les dogmes en fait, j'aime pas trop les étiquettes, du coup j'aime pas trop me revendiquer de l'économie sociale et solidaire.* »<sup>129</sup>

#### Enjeux de l'économie sociale et solidaire au regard de cette analyse

Si l'on compare ces enjeux à ceux exprimés par les auteurs dans notre première partie<sup>130</sup>, on remarque que l'enjeu d'associer et de considérer également ces deux modèles de fonctionnement comme le préconisait J-L. Laville, a été également soumis par l'une des personnes interrogées. L'enjeu d'enfermement du secteur sur lui-même soulevé par M. Garrabé, L. Bastide et C. Fas, semble clairement évité dans la perception proposée par les porteurs de projet et dirigeants rencontrés, puisqu'aucun d'entre eux n'a mentionné une appartenance complète et totale de leur Scic à l'un ou l'autre, au contraire. E. Persais mentionnait le risque de faire valoir d'abord ses valeurs, ce qui ne justifie plus aujourd'hui l'attribution de financements publics. Ce défi a été relevé par au moins deux personnes rencontrées, qui ont expliqué l'importance de pérenniser des financements par la mise en place de services ou de produits lucratifs permettant d'assurer ensuite la logique non-marchande. Enfin, l'enjeu propre aux coopératives qui réside dans la capacité à animer et structurer le sociétariat lorsque l'entreprise s'agrandit, n'a pas été formulé par les personnes interrogées. Cela peut s'expliquer par le fait que toutes les Scic rencontrées ont un sociétariat relativement modeste par rapport à des coopératives de grande ampleur, comme par exemple La Louve à Paris qui comprend près de 6000 coopérateurs. Effectivement, les Scic SARL, qui

---

<sup>128</sup> Entretien n°4, p.14

<sup>129</sup> Entretien n°2, p.13

<sup>130</sup> Voir « 3.2. De réels défis quant à l'avenir de l'ESS »

sont au nombre de quatre parmi les six Scic rencontrées, limitent le nombre de coopérateurs à 100 ce qui restreint leur perspective d'agrandissement. Sur les deux autres Scic rencontrées, les perspectives d'évolution laissent possible l'apparition d'un tel enjeu, mais ne semble pas pour l'instant être un frein à la poursuite du projet coopératif.

### **3.3. Alors, quelle articulation entre économie de marché, économie sociale et solidaire et Scic ?**

Selon l'un des dirigeants, l'ESS peut apprendre de l'économie de marché, des outils pour pouvoir réaliser des profits et les mettre à contribution de son utilité sociale.

Pour la majorité, il n'est pas nécessaire de distinguer l'économie sociale et solidaire de l'économie de marché dans le sens où l'ESS participe de l'économie de marché et s'inscrit dans le même contexte. L'ESS n'est pas un bloc étanche mais bien une sorte de halo dans l'économie de marché, plus responsable, échangeant avec aussi bien des acteurs relevant de l'ESS que ceux inscrits uniquement dans cette économie de marché. « *Vu qu'il y a quand même un élément commun qui est le profit, elles peuvent très bien faire des affaires ensemble et après bah chacun fait ce qu'il veut avec le profit. [...] ça n'empêche pas qu'on puisse travailler ensemble, et en même temps qu'on s'apporte des choses* »<sup>131</sup>. Pour l'une des personnes interrogées, on pourrait dire que les Scic sont la partie de l'ESS la plus proche de l'économie de marché. Pour autant, pour deux personnes rencontrées, il serait possible, selon la finalité poursuivie par le dirigeant, de détourner le projet de son aspect social et solidaire et de le faire entrer uniquement dans l'économie de marché : la nuance est mince. Pour deux autres interviewés, il n'y aurait pas de secteurs, ou tout du moins il ne faudrait pas les considérer de la sorte. L'importance de considérer l'économie dans sa globalité permettrait de les placer sur un pied d'égalité, en considérant que l'ESS produit autant de richesses que l'économie capitalistique.

Cette inscription dans deux champs aussi variés, le fait d'accorder ces deux visions économiques dans une seule et même structure, est qualifié plutôt positivement par les personnes rencontrées : cinq sur les huit considèrent qu'il s'agit plutôt d'une force, voire d'un « *temps d'avance* ». L'un des porteurs de projet, qui a par ailleurs créé une SCOP avant la Scic, explique « *dans les faits c'est un vrai questionnement, qui change fondamentalement les choses dans notre manière de fonctionner et de manager. Et la responsabilité, la qualité dans ce qu'on fait. [...] je trouve que la SCOP en fait, et la Scic d'ailleurs, créent les bases*

---

<sup>131</sup> Entretien n°7, p.14

*statutaires qui sont les garde-fous pour que ça se passe bien, que ça évite un certain nombre de dérives. Si en plus elle savait avancer pour prendre en fait un temps d'avance, en réinterrogeant la façon de travailler, l'évolution de l'entreprise et des modes de travail, alors ce serait une évidence que de créer des entreprises en Scop ou en Scic »<sup>132</sup>. Pour une autre personne rencontrée, il s'agit plutôt selon le moment et la manière dont l'activité est portée, d'une force ou d'une faiblesse.*

Cependant, on remarque que cette inscription à la fois dans l'ESS et l'économie de marché, peut parfois être clivante selon les interlocuteurs des personnes rencontrées. Le modèle économique, est considéré comme mieux connu qu'auparavant pour certains, mais méconnu pour d'autres. Pour certaines Scic, cela ne pose pas de difficulté majeure, hormis un travail conséquent de pédagogie pour poser le cadre, qui relève de l'entreprise et non du modèle associatif. *« Ça nécessite de faire des efforts. Puisque c'est pas naturel en fait ; et comme tout ce qui est pas naturel il faut faire des efforts pour pouvoir bien l'utiliser, l'alimenter, le faire vivre. Et surtout être pédagogue par rapport à soit des gens qui viennent du monde associatif, et qui disent « ça y est vous êtes des "gros capitalistes" », ou des gens avec des personnes morales notamment des entreprises, qui disent "ah vous êtes une petite association" : non on est une entreprise. On est une société coopérative d'intérêt collectif. Donc comme on est entre les deux ça nous demande plus d'efforts »<sup>133</sup>. Il semble qu'auprès des partenaires économiques, fournisseurs ou clients, ce positionnement soit moins complexe à affirmer qu'auprès des sociétaires. « En fait ce qui nous a posé le plus de difficultés au début, [...] c'était de faire comprendre aux gens, et c'est toujours le cas, qu'en fait on est une entreprise, tu vois ce rapport... [...] qu'on n'est pas une asso en fait, et que du coup on a des décisions. [...] là je pense qu'ils commencent à le comprendre, parce que là on a eu notre premier bilan qui a été présenté par la comptable. Du coup c'était hyper concret, et là j'ai senti que ouais, ils avaient compris qu'on était une entreprise mais au début tu avais un peu un côté asso, à débattre sur tout, mais nous on a la réalité du jour le jour »<sup>134</sup> ; « avec les partenaires pas trop. C'est plus dans la gestion. Les partenaires ils voient que c'est une entreprise. On se présente peut-être juste comme ça. »<sup>135</sup> Le fait qu'une partie des sociétaires aient une double-qualité, usagers et associés, a aussi été évoqué par un autre interviewé pour*

---

<sup>132</sup> Entretien n°1, p.17

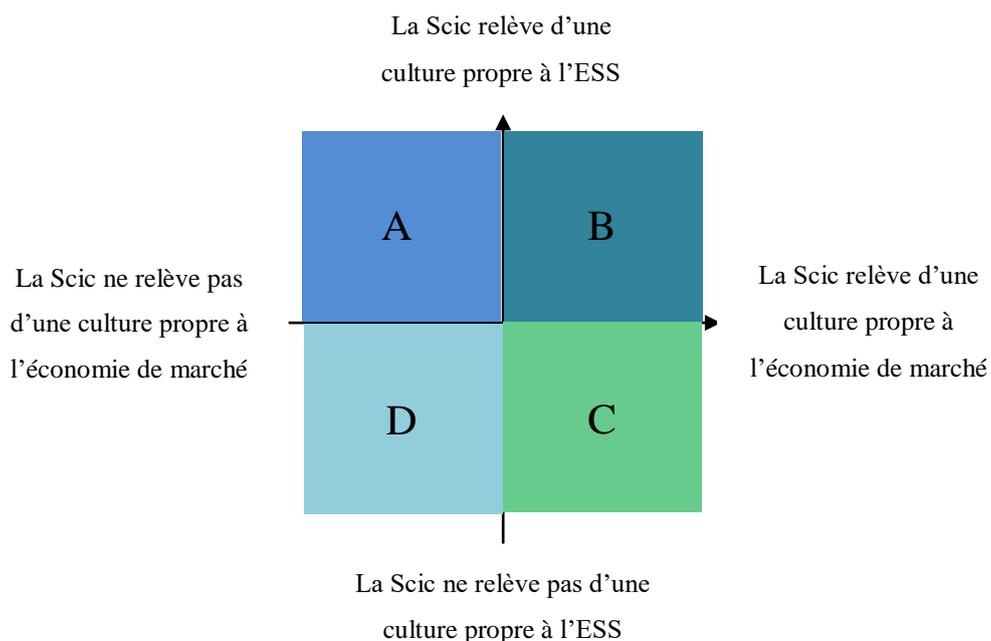
<sup>133</sup> Entretien n°2, p.15

<sup>134</sup> Entretien n°7, p.7

<sup>135</sup> *Ibid*, p.14

illustrer que selon les moments, l'acculturation au schéma entrepreneurial de la Scic pouvait être compliqué.

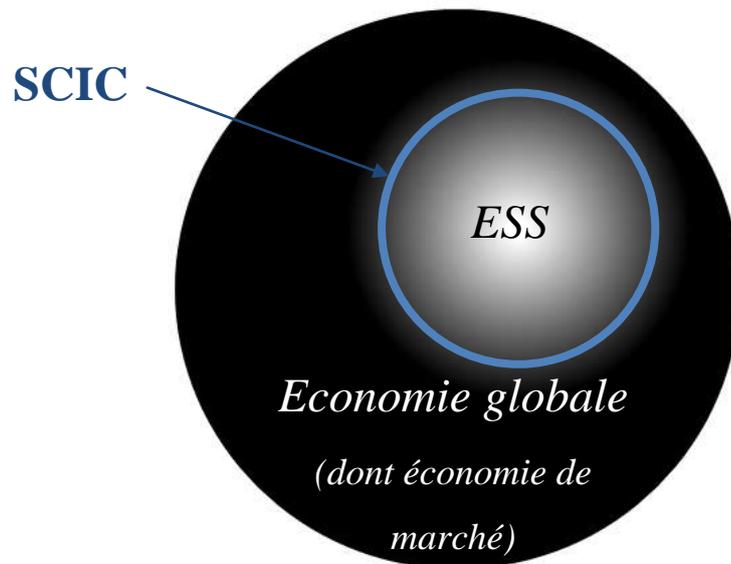
Si l'on reprend le schéma qui était présenté dans notre problématique, on constate que la majeure partie des discours tenus par les personnes interrogées, pourrait se placer dans la zone B (voire à la frontière de la zone A pour une ou deux personnes). La Scic qu'ils ont créée ou qu'ils gèrent, entrent selon eux à la fois dans l'économie de marché et dans l'économie sociale et solidaire, puisque tendanciellement pour tous les participants l'ESS fait partie de l'économie de marché : « *l'ESS est dans l'économie de marché !* »<sup>136</sup>.



Finalement, le positionnement des porteurs de projet et des dirigeants de Scic rencontrés semble assez fédérateur : l'ESS est une partie plus ou moins unifiée de l'économie de marché, et semble correspondre à divers modèles économiques semblables de part leur attention à des valeurs spécifiques et à une certaine responsabilité de ces structures à l'égard d'enjeux sociaux, environnementaux mais aussi économiques. La Scic, correspond à un modèle d'entrepreneuriat collectif, ancré sur un territoire et permettant à diverses parties prenantes de s'associer pour porter un projet coopératif, et dégager des bénéfices au service d'un intérêt collectif voire général. Ce format relèverait clairement de l'économie sociale et solidaire, elle-même incluse dans l'économie de marché.

<sup>136</sup> Entretien n°7, p.20

Voici une proposition schématique pour illustrer ce propos :



# Conclusion

---

Pour conclure l'ensemble de ce mémoire, il convient de retracer notre démarche, qui a évolué durant nos recherches et notre réflexion.

Au début de ce travail, nous nous intéressions au modèle économique des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC). Créé en 2001, ce modèle coopératif, ancré sur un territoire local, permet d'associer diverses parties prenantes au sein même du sociétariat. Il associe la poursuite d'une utilité sociale à un modèle économique et entrepreneurial permettant d'assurer la rentabilité de la structure. Cette forme inédite d'entreprise associe donc des enjeux relevant plutôt de l'Economie Sociale et Solidaire, à un fonctionnement semblable aux entreprises classiques, évoluant dans le système de l'économie de marché. Nous cherchions donc à comprendre le regard porté par des acteurs internes à ces sociétés, et plus particulièrement les personnes à l'origine de ces projets de Scic, sur la question de départ qui était : « Quelle articulation entre économie sociale et solidaire et économie de marché au sein des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif ? ». L'approche des porteurs de projet nous semblait la plus pertinente pour comprendre quelles étaient leurs motivations à l'égard de ce modèle d'entrepreneuriat collectif, et cerner leur approche de cette question dans leur société. Les Scic allient ESS et économie de marché d'une manière originale, et sont pourvues de plusieurs autres singularités.

Afin d'explorer cette question, nous avons dégagé trois concepts que sont l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), l'économie de marché, ainsi que les Scic. Nous avons donc commencé par la notion d'Economie Sociale et Solidaire à travers les ouvrages de plusieurs auteurs, comme notamment Jean-Louis Laville qui a été le premier à utiliser cette expression en 2001. Elle désigne la jonction entre plusieurs secteurs plus anciens que sont : l'économie sociale, centrée sur l'organisation de la gouvernance au sein des structures de ce champ ; l'économie solidaire, qui accorde une grande importance aux valeurs portées par ses membres ; le tiers-secteur, relatif à une économie qui ne serait ni marchande, ni publique. D'autres notions mineures sont apparues dans l'étude de ce concept, comme par exemple l'entrepreneuriat social. Il est intéressant de noter que cet ensemble ne s'est pas unifié de manière paisible, et qu'il existe encore aujourd'hui des clivages entre les représentants des différents secteurs. Nous avons aussi remonté le fil de l'histoire de l'ESS, notamment son

institutionnalisation à travers la loi majeure du 14 juillet 2014, dite loi Hamon, qui en définit les principes fondamentaux : la démocratie, la responsabilité, la justice sociale, la solidarité. Ensuite, grâce à l'éclairage de différents auteurs comme Jean Tirole, Jacques Généreux ou Thomas Piketty, nous avons cerné les contours du concept d'économie de marché. Ce dernier correspond à un système d'échange basé sur le marché, dont le but est de réaliser le maximum de profits. Enfin, nous nous sommes penchée sur les Scic et leur fonctionnement spécifique de par, entre autres, le multisociétariat (possible même entre des acteurs privés et publics) et leur gouvernance collégiale.

Après avoir étudié ces différents apports théoriques, nous avons souhaité modifier la question en départ, en incluant la vision des dirigeants en plus de celle des porteurs de projet. En effet, leur position centrale dans la gestion quotidienne était susceptible de fournir un regard différent sur l'ESS et l'économie de marché au sein de leur société. C'est pourquoi la problématique suivante a été formulée : **Quelle vision le dirigeant et/ou le porteur de projet, portent-ils sur l'activité de la Scic au regard des cultures économiques que sont l'ESS et l'économie de marché ?**

Nous avons alors choisi de contacter des Scic dans la région nantaise. Six d'entre elles ont souhaité participer à notre enquête. Nous avons aussi élaboré un guide d'entretien, structuré dans l'optique de récolter un maximum d'informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses au regard de notre problématique.

Nous avons ainsi mené huit entretiens, correspondants à six Scic différentes. En effet, selon les cas, certaines personnes rencontrées étaient à la fois porteuses de projet et dirigeantes, tandis que d'autres avaient l'un ou l'autre de ces deux rôles. Pour faciliter l'analyse des échanges lors de ces entretiens, nous avons utilisé des outils tels qu'un tableau thématique permettant une étude transversale de chaque question. Nous nous sommes aussi appuyée sur un tableau synoptique, permettant ainsi une vision synthétique des situations pour chaque Scic et pour chaque personne. Plusieurs grandes idées se sont dégagées. D'abord en ce qui concerne le concept de Scic, nous avons pu comparer la théorie à la pratique et valider un certain nombre de traits saillants de ce modèle économique. En ce qui concerne la dimension partenariale des Scic, nous avons ainsi découvert que les partenariats retranscrits dans le sociétariat étaient souvent anciens et antérieurs à leur date de création. Contrairement à ce qui était attendu, la Scic étant un des seuls formats qui permet d'associer dans la gouvernance acteurs publics et privés, les entretiens ont permis de mettre en évidence un intérêt très relatif à l'intégration des collectivités territoriales au sociétariat. L'ancrage local, qui était un

élément fort de la définition de ce format, n'avait pas fait l'objet d'une recherche précise mais est apparu comme un élément prépondérant dans l'ensemble des entretiens. En ce qui concerne l'Economie Sociale et Solidaire, il nous est apparu que toutes les personnes interrogées percevaient leur Scic comme appartenant à ce champ. Il était d'ailleurs bien connu de la plupart de nos interlocuteurs. Pour autant, la volonté de certains de ne pas se revendiquer de ce secteur est aussi à noter, bien que leur opinion vis-à-vis de ce milieu soit plutôt favorable. Les valeurs, qui occupent une place importante dans la définition de l'ESS, n'apparaissent pas toujours spontanément dans la présentation des Scic, mais plutôt en filigrane. L'utilité sociale quant à elle, semble exister dans tous les projets et occuper une place importante dans la raison d'être de ces structures. Un élément marquant a aussi été le flou qui entoure ce concept, pointé par plusieurs interviewés. Les porteurs de projet et dirigeants rencontrés ne voient généralement pas de dichotomie entre l'ESS et l'économie de marché, considérant même parfois qu'il n'y aurait pas de secteurs proprement dits, et qu'il faudrait les considérer comme deux parties relatives à un même ensemble : l'économie au sens large, globale. Cette perception explique aussi le fait que la plupart des personnes rencontrées placent la Scic dans le champ de l'économie de marché, la présentant avant tout comme une entreprise. Concernant ce positionnement spécifique des Scic, les différents acteurs en ont plutôt une vision positive considérant que c'est un atout vis-à-vis de la concurrence exerçant sous un modèle entrepreneurial plus conventionnel.

A propos des hypothèses formulées au cours de nos recherches, avant de réaliser nos entretiens, nous souhaitions comprendre si la place occupée par les différentes parties prenantes dans la Scic, faisait évoluer leur regard concernant l'articulation entre les valeurs portées en vertu de l'ESS et l'impératif de rentabilité imposé par la modèle coopératif. Finalement, comme nous l'avons expliqué au cours de notre analyse, le panel de l'étude ne nous a pas permis de déterminer si la place du dirigeant et celle du porteur de projet influençaient leur regard sur cette question. En effet, parmi les Scic rencontrées, certaines étaient créées depuis peu (moins d'un an), notamment deux qui étaient celles où le porteur de projet et le dirigeant étaient deux personnes distinctes. Ce manque de recul a constitué un obstacle non négligeable à la recherche de validation de notre hypothèse générale. En outre, ces deux dirigeants étaient présents avant même la date de constitution officielle de leur Scic (et sont donc aussi plus ou moins des porteurs du projet). Globalement, les perceptions des porteurs de projet et des dirigeants ne semblent pas divergentes. Pour les personnes rencontrées, à la fois porteuses du projet et dirigeantes, il a été impossible de déterminer si leur regard avait fluctué au cours de leur changement de place dans le projet. En ce qui

concerne les sous-hypothèses, la première, qui était que le porteur de projet situait sa Scic à la fois dans l'économie de marché et dans l'ESS, a pu être vérifiée. De plus, nous avons pu observer que le choix de la forme juridique de Scic était motivé par les avantages qu'apportait ce statut et non par une philosophie rapprochant le projet de l'ESS. Pour ce qui est de la deuxième sous-hypothèse, nous n'avons pas constaté de différence permettant d'établir une vision plus portée sur l'économie de marché au sein de la Scic pour les personnes exclusivement dirigeantes. L'une d'elles a cependant indiqué être consciente de porter un regard plus proche de l'entrepreneuriat traditionnel, contrastant avec d'autres sociétaires dont la culture était plus proche de celle de l'ESS. Finalement, nous avons pu déterminer que l'histoire personnelle des interviewés permettait, en partie, d'expliquer leur vision de l'ESS et de l'économie de marché au sein de leur Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Si l'on s'intéresse aux points qui auraient pu être améliorés dans notre étude, on soulèvera plusieurs éléments. D'abord, l'hétérogénéité du panel constitué, ne nous avait pas semblé être un frein à la démarche lors de son élaboration. Il s'avère finalement que les histoires passées des Scic rencontrées, ont fortement influencé les réponses des entretiens. Par ailleurs, le fait que les porteurs de projet soient la plupart du temps, aussi les dirigeants des Scic, a biaisé de façon notable les hypothèses que nous cherchions à valider. Un autre point réside dans le fait que les Scic entrent dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, et que les sociétés rencontrées avaient parfois plusieurs dirigeants, or nous n'avons rencontré qu'un seul d'entre eux à chaque fois. On peut donc penser que les réponses auraient varié selon le profil de l'interviewé pour une même Scic. Les rôles au sein d'une entreprise coopérative ne sont pas aussi clairs et définis que nous l'avions pensé au début de cette étude, ce qui rend complexe l'analyse de seulement un ou deux entretiens pour une structure. Le choix d'étudier des Scic différentes par leur forme (SARL, SAS) comme par leur durée d'existence (de quelques semaines à dix ans) était motivé par la volonté d'évaluer ces différences. Mais ce choix a fortement influencé les réponses.

Pour terminer cette conclusion, nous allons nous pencher sur les différentes perspectives qui pourraient compléter ce travail. Notre volonté étant de comprendre les différents regards portés sur l'économie de marché et l'économie sociale et solidaire au sein des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, nous aurions pu faire l'étude exhaustive d'une seule de ces entreprises en interrogeant l'ensemble des parties prenantes (notamment au sein du sociétariat), afin de pouvoir mesurer avec plus d'exactitude l'intérêt de chacun dans le projet collectif. Par ailleurs, dans la mesure où il aurait été possible de mener une étude

longitudinale avec ces parties prenantes, c'est-à-dire menée sur plusieurs années, l'évolution des visions de chacun aurait pu être mieux cernée. Ce sujet, entrant dans le champ de l'innovation sociale, est passionnant. Plus largement, le champ de l'entrepreneuriat collectif suscite de nombreuses réflexions et mériterait d'être documenté par les mémoires d'étudiants intéressés par cette thématique.

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

- GENEUREUX Jacques, *Introduction à l'économie*. Collection Points Economie, éditions du Seuil, 1992, 188 p.
- GUIHENEUF Yves, *Economie et utopies : du Marxisme à l'Ultra-libéralisme en 31 points*. Editions L'Harmattan, Paris, 2002, 143 p.
- LACROIX Géraldine, SLITINE Romain, *L'Economie Sociale et Solidaire*. Collection Que sais-je ?, PUF Paris, 2016, 128 p.
- LAVILLE Jean-Louis, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*. Editions Points, 2016, 480 p.
- PIKETTY Thomas, « Introduction », *L'économie des inégalités*. Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 2008.
- TIROLE Jean, *Economie du bien commun*. Presses Universitaire de France, 2016, Paris, 640 p.

## Articles :

- BATAC Julien, MAYMO Vincent et PALLAS-SALTIEL Valérie, « Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du Crédit Agricole ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°308, 2/2008, p. 23-34
- DRAPERI Jean-François, « Scic and Coop ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 4-5
- GARRABE Michel, BASTIDE Laurent et FAS Catherine, « Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°280, 4/2001, p. 12-35
- Groupe Picri PAP Scic, "Les Scic, entreprises de demain : Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion". *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p.52-64
- HARRIBEY, Jean-Marie. « La richesse au-delà de la valeur », *Revue du MAUSS*, vol. n° 26, n° 2, 2005, p. 349-354
- LAVILLE Jean-Louis, « Vers une économie sociale et solidaire ? ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°281, 7/2001, p. 39-51
- LIENARD Yves-Alain, « Du service public au service citoyen : La Scic, un statut adapté à cette ambition ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 65-76

- MARGADO Alix, « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°284, 5/2002, p. 19– 30
- MICHAUD Valérie, « Lumière sur les coopératives de solidarité! Originalité et potentiel de contribution des coopératives multisociétariat à l'approche des parties prenantes ». *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, n° C-2006-03, collection conférence, 2006
- MONTEIL Pierre-Olivier, « L'économisme et ses alternatives ; une approche éthique ». *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*, n°44, 1994, p. 25-37
- PARIENTY Arnaud, « Quelles sont les limites du marché ? ». *Alternatives économiques*, Hors-série pratique n°46, 10/2010
- PARODI Maurice, « Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux, Jean-François Draperi. Dunod, 2007, 244p. ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°309, 7/2008, p. 93-97
- PERSAIS Eric, « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme ». *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 281, 2/2017, p. 79-92
- SIBILLE Hugues, « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°324, 4/2012, p. 110-117

#### Rapports :

- AVISE, *Mode d'emploi : l'économie sociale et solidaire en région*, 2/2016
- Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*, 2015
- Recherches et Solidarités, sous la direction de THIERRY Dominique, BAZIN Cécile et MALET Jacques, *La France bénévole en 2016*, 6/2016

#### Webographie :

- Confédération générale des Scop, [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>], consulté le 9/01/18
- Confédération générale des Scop, « Chiffres clés » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/documentation/chiffres-cles>], consulté le 10/01/18
- Confédération générale des Scop, [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>], consulté le 11/01/18
- Confédération générale des Scop, « Filières » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/filieres/filieres.html>], consulté le 11/01/18

- Confédération générale des Scop, « Annuaire » [en ligne], [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/1-annuaire-scic/index.html>], consulté le 11/01/18
- MARX K., *Le Capital*, [en ligne], 1867, in [<https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-6.htm>] consulté le 3/01/18
- Faciléco, « Karl Marx » [en ligne], [<https://www.economie.gouv.fr/facileco/karl-marx>], consulté le 3/01/18
- Portail des ministères économiques et financiers, « La loi ESS » [en ligne], [<https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>], consulté le 28/12/17
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>], consulté le 28/12/17
- Nord Actif (membre du réseau France Active), « Qu'est-ce qu'une entreprise solidaire ? » [en ligne], [<https://www.nordactif.net/content/quest-ce-quune-entreprise-solidaire-91>], consulté le 27/12/17
- LIPIETZ Alain, « Du halo sociétal au tiers secteur : Pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale », *La nouvelle économie sociale. Efficacité, Solidarité, démocratie* [en ligne], 1<sup>er</sup>/07/01, [<http://lipietz.net/Pour-une-loi-cadre-sur-les-societes-a-vocation-sociale>], consulté le 27/12/17
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, [en ligne], [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004>], consulté le 27/12/17
- GUERARD Stéphane, « L'Etat propose à l'ESS de s'aider toute seule ». *L'Humanité* [en ligne], 5/10/17, [<https://www.humanite.fr/analyse-letat-propose-less-de-saider-toute-seule-643178>], consulté le 12/11/17
- Portail des ministères économiques et financiers, « Les valeurs de l'économie sociale et solidaire » [en ligne], [<https://www.economie.gouv.fr/ess/valeurs-de-l-economie-sociale-et-solidaire>], consulté le 3/12/17
- CRESS Auvergne-Rhône Alpes, « Valeurs et principes » [en ligne], [<http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes>], consulté le 26/12/17

#### Cours d'économie :

- Cours de Mme Bétaille, 1<sup>ère</sup> ES, 2011-2012, Lycée Charles Péguy, Gorges
- Cours de M. Boulenger, DUT GEA, 2013-2015, IUT de La Roche-sur-Yon, Université de Nantes

- Cours de M. Hartemann, Master 1 Management du Social et de la Santé, 2016-2017, IAE Caen, Université de Caen Normandie

Graphiques :

- DRAPERI Jean-François et MARGADO Alix, « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°340, 4/2016, p. 27

# Table des matières

---

Remerciements .....	4
Introduction .....	5
Partie 1 - Cadre théorique.....	8
1. Tour d’horizon de l’Economie Sociale et Solidaire .....	8
1.1. Panorama actuel de l’ESS.....	8
1.2. L’ESS : origines d’un secteur multiformes .....	9
1.2.1. L’économie sociale ou la primauté des principes d’organisation.....	9
1.2.2. L’économie solidaire, les valeurs au cœur .....	14
1.2.3. Le Tiers Secteur, alternative au marché et au secteur public .....	17
1.2.4. L’entrepreneuriat social.....	18
1.3. L’Economie Sociale et Solidaire, porteuse de valeurs spécifiques .....	19
1.4. Une institutionnalisation récente de l’ESS .....	20
1.4.1. La reconnaissance des associations .....	20
1.4.2. La reconnaissance des coopératives .....	21
1.4.3. La reconnaissance des mutuelles.....	21
1.4.4. Historique de la législation autour de l’ESS en France .....	22
2. L’économie de marché et le modèle capitaliste.....	25
2.1. Pourquoi recourir au marché ?.....	26
2.2. Historique des principales théories économiques associées au capitalisme... ..	28
2.2.1. L’analyse marxiste du capitalisme .....	28
2.2.2. La théorie libérale.....	30
2.2.3. L’analyse keynésienne.....	31
2.3. La remise en cause de l’économie de marché .....	33
2.3.1. Les défaillances liées au fonctionnement d’un marché .....	33
2.3.2. Les limites morales du marché .....	35

2.4. La remise en cause du capitalisme.....	37
3. La Société Coopérative d'Intérêt Collectif : une réponse à des enjeux communs ?..	38
3.1. Comparaison des deux systèmes .....	38
3.2. De réels défis quant à l'avenir de l'ESS .....	40
3.3. La SCIC, une forme juridique prometteuse ?.....	42
3.3.1. Contexte de l'apparition des Scic en France .....	43
3.3.2. Caractéristiques des Scic .....	45
3.3.3. La Scic, une réponse possible aux défis de l'ESS .....	48
3.3.4. Panorama des Scic en France aujourd'hui.....	50
Partie 2 – Méthodologie .....	54
1. Problématisation .....	54
2. Hypothèses.....	57
2.1. Hypothèse générale.....	57
2.2. Hypothèses secondaires .....	59
3. Méthodologie.....	59
3.1. Le choix de la population .....	60
3.2. L'accès au terrain.....	60
3.3. Outil de recueil des données utilisé .....	61
3.4. Limites de la démarche .....	63
3.5. Analyse des données récoltées.....	63
Partie 3 – Analyse du matériau .....	64
1. Présentation des Scic rencontrées .....	64
1.1. Vigneux Tournesoleil .....	64
1.1.1. Origines .....	64
1.1.2. Partenaires .....	65
1.1.3. Sociétariat .....	65
1.2. La Conciergerie – Labo de Quartier .....	66

1.2.1. Origines .....	66
1.2.2. Partenaires .....	67
1.2.3. Sociétariat .....	68
1.3. Ecosysteme.....	68
1.3.1. Origines .....	69
1.3.2. Partenaires .....	69
1.3.3. Sociétariat .....	70
1.4. CAP 44 .....	70
1.4.1. Origines .....	70
1.4.2. Partenaires .....	71
1.4.3. Sociétariat .....	71
1.5. Coopérative Funéraire de Nantes.....	72
1.5.1. Origines .....	72
1.5.2. Partenaires .....	73
1.5.3. Sociétariat .....	73
1.6. Le Début des Haricots .....	74
1.6.1. Origines .....	74
1.6.2. Partenaires .....	75
1.6.3. Sociétariat .....	75
2. Analyse de contenu des entretiens .....	76
2.1. Etude générale sur les situations des six Scic rencontrées .....	76
2.1.1. Les partenariats comme toile de fond de l'émergence de ces six Scic.....	76
2.1.2. La Scic, un format choisi pour ses caractéristiques.....	78
2.1.3. Des entreprises aux particularités affirmées .....	80
2.1.4. Des sociétariats multiples, des gouvernances diverses.....	81
2.1.5. Une attention portée à la responsabilité de l'entreprise, bien que peu mesurée	84

2.1.6. Scic et innovation sociale .....	87
2.2. Perception des personnes interviewées.....	88
2.2.1. Un regard lucide sur le statut de Scic .....	88
2.2.2. Eléments de langage dans la présentation de la Scic .....	90
2.2.3. Un positionnement stratégique et concurrentiel différenciant.....	91
2.3. Mise en perspective avec le profil de l'interviewé .....	94
3. Economie de marché et économie sociale et solidaire dans les Scic : quelle perception ? .....	96
3.1. Economie de marché.....	96
3.2. Economie sociale et solidaire .....	99
3.3. Alors, quelle articulation entre économie de marché, économie sociale et solidaire et Scic ?.....	104
Conclusion.....	108
Bibliographie.....	113
Table des annexes.....	121

# Table des annexes

---

Annexe I – Guide d’entretien.....	122
Annexe II – Retranscription intégrale d’un entretien.....	128
Annexe III – Extrait du tableau d’analyse thématique.....	155

## Annexe I – Guide d’entretien

Dans le cadre de mes études en Master 2 à l’IAE de Caen, je réalise un mémoire sur les Sociétés Coopératives d’Intérêt Collectif et plus particulièrement sur la manière dont le porteur de projet et le gérant perçoivent l’activité. Cet entretien est effectué dans un cadre universitaire, ce qui veut dire que les données récoltées ne seront pas divulguées. Dans le but de retranscrire vos propos exacts, ce qui est indispensable pour mon travail, je souhaite avec votre accord enregistrer cet entretien. Etes-vous d’accord ?

Avez-vous des questions avant de commencer ? Si durant l’entretien une question vous pose problème, n’hésitez pas à m’interrompre.

### *Thème 1 : Présentation de la personne*

<b>Pouvez-vous me parler de vous ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours professionnel</li> <li>- Engagements bénévoles</li> </ul>	
<b>Quel est votre rôle actuel dans la Scic ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poste</li> </ul>	
<b>Quelle est votre histoire personnelle avec la Scic ?</b> A quelle phase de développement de la Scic êtes-vous arrivé dans le projet ? Avez-vous occupé une autre place dans la Scic avant votre place actuelle (par exemple : bénévole, sociétaire...) ? Quelles sont les raisons qui vous ont poussé(e) à entrer dans la Scic ? (emploi, valeurs, activités...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Date d’arrivée dans la Scic</li> <li>- Place(s) antérieure(s)</li> <li>- Motivation pour la Scic</li> </ul>	

### *Thème 2 : Présentation de la Scic*

<b>Pouvez-vous me présenter la Scic ?</b> La Scic fait-elle partie de réseaux professionnels ? (ex : réseau local, réseau propre au secteur d’activité, réseau de coopératives...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historique</li> <li>- Type : SA/SARL/SAS</li> <li>- Secteur, fonctionnement</li> <li>- Nb de salariés</li> <li>- Présence de bénévoles et nb</li> <li>- CA</li> <li>- Valeurs ? <i>Spontanément ou pas</i></li> </ul>	
<b>De quelle manière communiquez-vous sur la Scic à l’extérieur ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la forme coopérative ?</li> <li>- Image véhiculée à l’extérieur</li> <li>- Représentations de la Scic</li> </ul>	

### ***Thème 3 : Le projet de Scic***

<p><b>Pourriez-vous me parler de l'origine du projet ?</b>          Comment le projet de cette activité a-t-il vu le jour ?          Qui étaient les acteurs à l'origine du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivations de départ</li> <li>- Personnes initiatrices</li> </ul>	
<p><b>Pouvez-vous me parler du choix de la forme de Scic ?</b>          Comment avez-vous eu connaissance de la forme de Scic ?          Quelles raisons ont motivé ce choix ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine du choix de Scic</li> <li>- Raisons de ce choix</li> <li>- <i>Lien avec les valeurs de l'ESS ? Atout du multisociétariat ?</i></li> </ul>	
<p><b>Durant l'élaboration du projet, quelle importance était accordée au multisociétariat ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	

### ***Thème 4 : Gouvernance***

<p><b>Parlez-moi de la gouvernance de la Scic (c'est-à-dire de la manière dont est pilotée l'activité)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Démocratie ?</i></li> </ul>	
<p><b>Que pouvez-vous me dire du sociétariat au sein de la Scic ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catégories d'associés</li> <li>- Fréquence des rencontres et vie de chaque catégorie</li> <li>- Collèges de vote ?</li> <li>- Milieux des sociétaires (associatif, privé lucratif, coopérative) ?</li> <li>- Difficultés ?</li> </ul>	
<p><b>Faites-vous partie des sociétaires de la Scic actuellement ? Pourquoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation/rejet du sociétariat</li> </ul>	
<p><b>Parlez-moi de la gestion quotidienne de la Scic</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Place du gérant</li> <li>- Fonctionnement interne</li> <li>- Prises de décisions</li> </ul>	
<p><b>Quelle place occupent les sociétaires dans la gestion globale ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition entre le gérant et les sociétaires</li> <li>- Niveau d'implication des</li> </ul>	

	associés dans l'activité - Responsabilités assumées	
--	--	--

*Thème 5 : Regard porté sur la forme Scic*

<b>Quel regard portez-vous sur la forme de Scic ?</b> Quels seraient, selon vous, les atouts et faiblesses du modèle ? Que pensez-vous du multisociétariat ?	- Atouts/faiblesses - Eventuelles difficultés rencontrées - Regard porté sur le multisociétariat	
--	--	--

*Thème 6 : Regard croisé*

<b>Parlez-moi de la manière dont vous assurez la rentabilité de l'entreprise</b>	- Stratégie	
<b>Que pouvez-vous me dire du management pratiqué dans la Scic (si salariés) ?</b>	-	
<b>Avez-vous des concurrents, et si oui, comment faites-vous face ?</b>	- Nature et forme de la concurrence	
<b>A vos yeux, qu'est-ce qui rend votre entreprise attractive ? (atouts)</b>	- La forme de coop ? - Les valeurs portées ?	
<b>Comment situez-vous la Scic dans ce contexte ?</b>	- Situation de la Scic dans ce contexte concurrentiel	
<b>Comment mesurez-vous la performance de votre activité ?</b>	- Outils utilisés - Performance économique - Performance sociale ? - Performance environnementale ?	
<b>Pouvez-vous me parler de l'utilité sociale de la Scic ?</b>	- But social - Valeurs portées - Mesure de la performance	

	sociale ?	
<b>Mesurez-vous la performance/l'impact social de la Scic ?</b> Avec quels outils ?	-	
<b>Mesurez-vous la performance/l'impact environnemental de la Scic ?</b> Avec quels outils ?	-	

*Thème 8 : La Scic, modèle hybride appartenant à l'ESS et l'éco de marché*

<b>Pourriez-vous me parler de l'économie « classique », au sens de l'économie de marché, ce que vous en savez (principes, fonctionnement, etc.), ce que vous en pensez</b>	- Regard sur l'économie de marché	
<b>Quelle opinion en avez-vous ?</b>	-	
<b>Comment situez-vous la Scic par rapport à ce secteur ?</b>	- Conscience d'y appartenir ?	
<b>Pouvez-vous me parler de l'économie sociale et solidaire de la même manière ?</b>	- Connaissance du secteur - Connaissance des spécificités (valeurs, fonctionnement)	
<b>Quelle opinion avez-vous de l'ESS ?</b>	-	
<b>Comment situez-vous la Scic par rapport à ce secteur ?</b>	-	

*« Dans le système capitaliste, le but est la croissance des profits. Le profit est une fin en soi. La richesse créée est mesurée par l'aspect économique de l'activité.*

*Ce système comprend toutes les formes d'entreprises privées à but lucratif. Dans l'entreprise, le pouvoir est détenu par les actionnaires. Leur pouvoir est proportionnel au capital qu'ils détiennent.*

*La base de ce système est l'économie de marché. Un marché est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande permettant de fixer un prix. Il permet de générer des gains à la fois pour le vendeur et pour l'acheteur. »*

<b>Souhaitez-vous préciser vos réponses après cette lecture ?</b>	-	
---	---	--

*« L'Economie Sociale et Solidaire s'est constituée par fusion de l'économie sociale, de l'économie solidaire, ainsi que du tiers secteur. Elle se décrit comme n'étant ni du secteur public ni du secteur privé lucratif.*

*Le but de l'ESS est de répondre à une utilité sociale. Ses acteurs recherchent le profit dans un but d'intérêt général. Le profit est un moyen et non une fin.*

*Elle comprend principalement 4 formes juridiques : les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. S'y ajoutent les entreprises privées à but lucratif reconnues d'utilité sociale depuis la loi Hamon de 2014.*

*La gouvernance y est démocratique. Dans les coopératives, les associés ont un pouvoir qui n'est pas proportionnel au capital détenu. Ils sont appelés « sociétaires ». La règle un homme = une voix s'applique. »*

<b>Souhaitez-vous préciser vos réponses après cette lecture ?</b>	-	
---	---	--

<b>Après avoir discuté de l'économie de marché et de l'ESS, je souhaiterais discuter avec vous de votre Scic dans ces 2 champs. Qu'en pensez-vous ?</b>	- Voit une appartenance à l'une ou l'autre ? aux deux ?	
---	---	--

Je souhaiterais vous lire une synthèse de mes recherches et recueillir votre avis ensuite

*« La Scic est une entreprise, à ce titre elle génère des profits. Les bénéfices sont réinjectés dans l'activité. Elle évolue dans un secteur souvent en concurrence, dans une économie globale qui est l'économie de marché. En parallèle, elle relève du champ de l'ESS : son fonctionnement repose sur des principes et des valeurs comme la démocratie, l'utilité sociale... »*

<b>Qu'en pensez-vous ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accord/désaccord</li><li>- Arguments</li></ul>	
<b>Comment qualifieriez-vous cela ? Est-ce pour vous un paradoxe, une force, une articulation possible...</b>	-	
<b>Avez-vous déjà rencontré des situations où cette double appartenance posait question ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dans la gestion quotidienne,</li><li>- dans le sociétariat,</li><li>- avec des partenaires,</li><li>- auprès des salariés...</li></ul>	-	

Remerciements

## **Annexe II – Retranscription intégrale d'un entretien**

*La retranscription a été adaptée afin de supprimer les tics de langage et les passages hors contexte, afin de faciliter la compréhension du lecteur.*

### **Entretien de Sabine Le Gonidec - Coopérative Funéraire de Nantes**

**Le 27/06/08**

#### **Est-ce qu'on peut commencer par parler de toi par rapport à ton parcours professionnel ?**

J'ai un cursus universitaire, je suis allée en IUT GEA à Nantes en finance-compta, et puis après je suis allée en IUP Ingénierie des Structures de l'Economie Sociale au Mans, à l'IUP Charles Gide, avec une spécialité sur tout ce qui est juridique, financier des structures coopératives et mutualistes. Et après j'ai fait un Master 2, enfin à l'époque c'était un DESS à l'IAE de Nantes, en finance-éco à Nantes, en économie du développement local et de l'emploi. Et j'ai un cursus professionnel qui est au sein d'une structure de développement économique

#### **Les CRESS ?**

Non le Comité Départemental de Loire-Atlantique, le CODELA. Enfin ce sont des structures qui ont changé de nom. Dans un premier temps... Et puis après CDTP : Comité Départemental du Tourisme. En fait c'est des associations financées par le Conseil Départemental, qui s'occupent du développement éco pour le tourisme, ou pour l'industrie. Alors la CODELA c'est pour l'industrie, et le CDTP c'est pour le tourisme. Et en fait c'est une structure qu'il y a dans chaque département. Au sein de cette structure-là moi j'étais chargée de mission en veille stratégique. J'ai constitué un observatoire économique, enfin bref je m'occupais un peu des chiffres, des stat, du suivi d'activité économique. Et ensuite j'ai évolué je suis devenu dir comm' au sein du pôle communication de la structure, et membre du comité de direction. Donc c'est des structures qui font environ 27 salariés, à temps plein, et c'est une structure qui gère environ 3,4 million d'€ de budget. Donc voilà des structures associatives, mais en lien avec les collectivités ; donc avec des conseils d'administration qui sont constitués d'élus du Conseil Départemental, mais également d'hôteliers, de représentants de syndicats professionnels de l'hôtellerie, du camping, enfin voilà c'est assez large. Les sites de visites... Alors les sites de visite en Loire-Atlantique ce sont des gros sites comme par exemple Planète Sauvage, et puis c'est le musée de la fève à Blain, donc voilà quoi. C'est assez hétéroclite comme profil de population. Enfin voilà il y a de tout quoi. (...)

Donc moi j'ai fait une douzaine d'années dans le développement éco. Et en 2013 j'avais envie de revoir un peu mon projet professionnel. Et en fait en 2012 j'avais rencontré le monde des pompes funèbres pour la première fois quand ma grand-mère est décédée, et j'ai foutu les pieds dans une pompe funèbre : et là j'ai découvert un monde ! J'ai trouvé hyper à la bourre, c'était vieux, c'était kitsch, c'était un peu désuet... Et c'est vrai qu'à l'époque j'étais dir comm', donc j'étais avec des grosses agences de stratégie digitale ou agence conseil. On travaillait avec des designers d'intérieur, pour voir comment est-ce qu'on faisait évoluer des espaces aussi. Comment l'hôtellerie, le tourisme d'une manière générale devaient évoluer et répondre aux nouvelles attentes

### **Tu avais un regard neuf sur ça**

Ouais j'ai fait aussi pas mal d'études sur l'évolution sociétale des attentes des consommateurs etc, et sur l'impact énorme que ça avait eu sur la consommation touristique. Et puis l'avènement du web etc. Et là j'arrive dans un secteur qui est comme figé, dans son monde (rires) depuis je sais pas combien d'années quoi. Tu te dis waouh ah ouais ça existe encore ! C'est-à-dire qu'en gros ils vendent la même chose que quand mon grand-père est décédé il y a 20 ans, c'est juste un truc incroyable. Et comme j'avais envie de revoir mon projet professionnel, c'est vrai que par curiosité je me suis un peu intéressée au secteur du funéraire. Et c'est un peu comme ça que j'ai foutu le nez dedans. Et c'est en 2013 que j'ai décidé de quitter ma structure en rupture conventionnelle. Et du coup de suivre ce fil rouge et d'essayer d'en savoir un peu plus sur ce secteur, de le découvrir concrètement en faisant des immersions

### **Donc il a fallu que tu te reformes ?**

Ouais alors en fait c'est pas hyper compliqué quand même. Non je fais surtout des immersions en milieu professionnel dans un premier temps, je suis allée chez des opérateurs voir comment ça fonctionnait, rencontrer des acteurs du secteur associatif, privé, public enfin voilà. Et puis en allant dedans je me suis dit il y a quand même quelque chose à faire, donc j'avais besoin de le comprendre pour savoir ce qui était important. Assez rapidement je me suis rendue compte que la problématique c'était pas les produits, parce que moi ma porte d'entrée c'était les produits, en fait c'était carrément le concept de pompes funèbres qu'il fallait revoir. C'est comme ça que j'ai rencontré des gens comme Sophie, comme certaines associations qui sont devenus très vite le noyau dur, la constitution de la Coopérative Funéraire. Parce qu'en chemin, on a découvert le concept des Coopératives

Funéraires au Québec. Et c'est là qu'on se dit que ouais, ça avait un peu de pertinence de créer un modèle coopératif compte tenu de ce qui se passait sur le secteur. Donc voilà un peu le parcours

**D'accord et en parallèle est-ce que tu as eu des engagements bénévoles dans des asso ?**

Non. Je travaillais dedans à temps plein donc, en asso si tu veux, donc ça me gonflait suffisamment comme ça... Non non non ! J'ai jamais été quelqu'un d'engagé en fait (rires) jusqu'à ce que je décide de prendre un peu les choses en main, et que je commence à travailler sur le projet de la coopérative, qui était un engagement fort en fait... Un peu bénévole si en fait, parce qu'il y a quand même des gens qui l'ont montée, qui ont donné un peu 2 ans de leur vie bénévolement en fait pour pouvoir constituer une société. Mais autrement non... Je suis membre du bureau des Ecosolies, à Nantes. Donc ça, ça va être un de mes engagements associatifs. J'ai été cofondatrice de l'association des Greeters de Nantes, mais bon je ne suis pas bénévole depuis 25 ans à Médecins du monde quoi. (rires)

**Et donc quel est ton rôle actuel dans la Scic ?**

Je suis mandataire social

**Donc c'est gérant ?**

Je suis responsable juridique de la structure je suis présidente de la SAS. Et je suis également conseillère funéraire puisque pour pouvoir gérer une pompe funèbre, il faut avoir le diplôme de conseiller funéraire, et diriger une entreprise funéraire.

**Donc tu as une double casquette**

Oui bah plus que ça même. Le dernier truc que j'ai fait c'est peindre un cercueil, parce que la défunte voulait un cercueil vert ! On peut tout faire.

**Du coup quelle est ton histoire personnelle avec la Scic, à quel moment tu es arrivée ?**

Bah on l'a fondé en fait

**C'était en quelle année ça tu m'as dit ?**

2013. 2014 on a créé, avec un petit collectif de 12 personnes, une association qui s'appelle ACFF : Association pour des Coopératives Funéraires Françaises, en se disant qu'il fallait créer une structure juridique pour pouvoir lever des subventions, et faire adhérer des personnes au projet, faire parler de notre projet, en se disant qu'on serait les futurs coopérateurs, et futurs sociétaires de notre projet. Donc ça ça a débuté en 2014

**Et donc tu as été gérante directement une fois que la Scic a été créée ?**

Alors je ne suis pas gérante, c'est pas du tout la même chose, je suis mandataire social. Je suis élue par l'assemblée des membres pour un mandat. Mais j'ai personne au-dessus de moi, j'ai un statut d'assimilé salarié mais je ne suis pas salariée. Je cotise à un certain nombre de caisses, mais par exemple je ne cotise pas au chômage, Pôle Emploi. L'assemblée des membres décide de me virer et de rompre mon mandat, je peux être virée du jour au lendemain, je n'ai pas de préavis...

**Est-ce que vous êtes plusieurs mandataires ?**

Non je suis la seule. Les autres, Sophie et Brigitte, sont salariées auprès de la structure. Mais c'est le statut dans la SAS

**C'est vrai que c'est le statut que je connais le moins donc...**

Il y a un président qui est responsable légal dans une SAS, et on aurait pu décider de créer une SAS avec un président et un directeur. Mais dans une pompe funèbre, le responsable légal doit avoir le diplôme de conseiller funéraire, donc c'est un peu compliqué d'aller demander à un bénévole de passer le diplôme, parce que c'est un peu hardcore quand même comme métier.

**Donc il y a un président en parallèle ?**

Non je suis l'unique responsable légal de la structure. Voilà c'est moi qui suis juridiquement responsable, on n'a pas de conseil d'administration, je suis élue par les membres pour un mandat

**Donc il n'y a pas d'espèce de comité de pilotage ou de réunion qui se font ?**

On a un comité exécutif, qui n'a pas de pouvoir légal, qui n'a qu'un pouvoir décisionnaire

**Il se réunit tous les combien ?**

On se réunissait tous les mois en lancement, et puis maintenant on se réunit plutôt tous les trimestres, on fait un point trimestriel. Donc c'est plus ce qu'on appelle le Conseil Coopératif dans une structure coopérative, c'est plutôt de se dire à plusieurs on va réussir à dénouer des problématiques, c'est pour éviter que le dirigeant soit tout seul au quotidien, et voilà c'est des gens qui ont certaines expériences qui font que, quand on a des problématiques, ils ont un suivi un peu plus particulier sur la gestion de la structure. Donc si ils voient à un moment que le mandataire social débloque, ils ont une capacité de mobiliser les autres coopérateurs pour constituer une assemblée générale extraordinaire et dire bah là ça va pas. L'idée c'est d'avoir quand même un organe intermédiaire qui ait suffisamment de visibilité

de la gestion de la structure, et un contact un peu plus particulier avec le mandataire pour savoir que si ça commence à déconner, il y a quand même un pouvoir

**C'est un garde-fou**

Ouais c'est ça. De saisir quand même l'assemblée des membres, les grandes décisions sont prises par l'assemblée des membres, l'ensemble des coopérateurs.

**Et il y a combien de membres dans le comité exécutif ?**

On a 7 membres dans le comité exécutif

**Donc ce sont des gens volontaires ?**

Oui tout à fait

**Vous ne les avez pas pris pour leurs compétences spécifiques ?**

Non non. C'est des gens qui, naturellement, étaient là au début du projet, ont suivi toute la constitution du projet, et après quand on a fait un appel ils se sont naturellement positionnés. Après il y a aussi des gens qui découvrent le monde de l'entreprise, et c'est un espèce d'apprentissage, mais ils apportent autre chose.

**Chacun son regard sur...**

Voilà c'est ça. La spécificité d'une Scic, surtout la nôtre, parce qu'on a beaucoup de coopérateurs, c'est l'animation de la gouvernance, c'est comment on permet à chacun, quel que soit son niveau de connaissance, à appréhender la gestion d'une entreprise parce qu'on devient cogérant mutuellement. Donc du coup c'est de la vulgarisation, comment est-ce qu'on rend la formation accessible. Et d'avoir des gens dans son « Comex » qui ne sont pas des experts, ça permet aussi un garde-fou pour ne pas utiliser des discours absolument pas accessibles quand on est en assemblée générale. Voilà, d'avoir des questions naïves, c'est des questions qu'on a en AG quoi, c'est des questions que tous les coopérateurs sont en mesure de se poser. Donc à un moment si on a que des experts on ne se pose pas toutes les bonnes questions, on n'est pas accessibles du tout. Donc l'idée c'est d'avoir des gens un peu de toutes expériences

**Donc tu es sociétaire à la base, tu as des parts ?**

Ah oui, tous oui.

**Et donc quelles sont les raisons qui t'ont poussé à entrer dans la Scic (même si c'est un peu logique) ?**

Bah parce que j'ai porté le projet à bout de bras quoi !

**Donc c'était la continuité**

Bah ouais, à un moment si on met pas des billes dans un projet qu'on porte et qu'on gère, je comprends pas trop le truc

**Après c'est une question, pour la plupart, ça semble logique, et moi j'ai déjà vu des Scic où le gérant était quelqu'un qui était recruté après, et du coup il était pas forcément prêt à rentrer au sociétariat**

Ouais mais là on parle d'une Scic qui a pas 2 ans, qui a pas clôturé son deuxième exercice comptable. Donc pour l'instant on n'a pas du tout recruté de gens externes en fait, à la genèse du projet. On est trois salariés, et on a toutes mis au capital de la société. Quand tu as bossé sur un projet et que tu y consacres 100 % de ton temps depuis 2014, enfin voilà quoi, à un moment tu as envie qu'il monte, tu t'y mets quoi.

**Donc du coup est-ce qu'on peut parler un peu plus de la Scic maintenant, de son historique ? Est-ce que c'est la continuité de l'association l'ACFF ?**

Alors l'ACFF elle existe toujours, on a créé une société ex nihilo, c'est une création c'est pas une transformation.

**Donc la Scic en elle-même elle a été créée ?...**

Elle a été créée le 8 juillet 2016. Donc les statuts ont été co-construits, avec un groupe de travail, et cosigné par 24 coopérateurs fondateurs.

**Et aujourd'hui vous êtes combien de coopérateurs ?**

360. Personnes physiques et personnes morales. Dans les 24 il y avait des personnes physiques et des personnes morales aussi.

**Est-ce que vous avez des bénévoles aussi ?**

Pas pour l'instant, mais oui à terme on en aura. Pas pour l'instant non non, mais sur certains types d'actions on compte mobiliser des bénévoles. Indirectement, on en a, puisque notre premier réseau de prescription ce sont nos coopérateurs. Ce sont nos VRP, nos commerciaux, ils sont sur le terrain tout le temps. Ils sont aussi modèles (*rires, elle me montre la plaquette où ils sont en photo*) puisque c'est eux qui sont sur toutes nos photos ! Mais en fait c'est nos premiers prescripteurs donc oui quelque part, bénévolement, c'est notre force de frappe commerciale. On parle de nous sur tout le territoire

**Donc vous couvrez quel territoire justement ?**

Toute la Loire-Atlantique

**Ok. Et donc au niveau du chiffre d'affaires vous êtes à combien actuellement ?**

180 k je pense

**Et vous faites partie de réseaux professionnels ?**

Alors on adhère à la Fédération des Coopératives Funéraires, qui est un réseau international basé à Sherbrooke au Québec. On adhère à l'URSCOP, Union Régionale des SCOP. On adhère aux Ecosolies, et on adhère à la CPME (Confédération des PME)

**Et donc justement tu parlais du Québec vous avez fait un voyage ?**

Moi j'y suis allée oui. Moi j'y suis allée deux fois, pour rencontrer les directeurs de la fédé, et puis voir comment ça fonctionne chez eux ouais.

**C'est que tu en avais entendu parler comment en fait ?**

En faisant de la veille sur Internet, en cherchant « coopérative » associé au nom « funéraire », en me disant il doit bien y avoir un truc qui existe dans ce sens-là. Et finalement on est tombé par hasard sur les Coopératives Funéraires du Québec, en voyant qu'il y a une histoire depuis un certain nombre d'années, et que c'est un modèle qui fonctionne bien quoi. Donc du coup c'est pour ça que ça semble pertinent. Je suis entrée en contact avec eux et puis je leur ai envoyé un mail, et puis voilà c'est facile au Québec entre les gens. Du coup je suis allée les voir, et puis après ils m'ont invitée à présenter le projet français au Sommet International des Coopératives et des Mutuelles qui a eu lieu au Québec. Donc voilà je suis allée les voir deux fois oui

**Et tu as dû aller là-bas parce qu'il n'y a pas d'autres Coopérative Funéraire en France ?**

Ah oui je suis allée là-bas parce que ça c'est sûr, il y en a en Angleterre

**Vous êtes la seule à l'heure actuelle ?**

En France ouais. Sur ce modèle là ouais. Après il y en a en Angleterre, et en Suède, mais en suédois je suis pas hyper douée, et en anglais non plus (rires). Non et puis c'est la Fédération, c'est la fédé qui a mis en place tous les outils d'accompagnement pour la création de nouvelles coopératives, ils sont référents. Et puis ils ont tellement d'historique... Et en fait j'y suis allée aussi parce que moi j'y ai vécu un peu là-bas, donc avec mon conjoint c'était l'occasion de dire bah écoute j'aimerais bien les rencontrer, ça vous dirait pas d'aller faire un tour là-bas en famille. Donc on a fait un voyage familial et j'en ai profité pour les rencontrer

**Donc comment ça s'est construit entre le moment où tu as eu l'idée, de ce secteur là que tu ne connaissais pas du tout, et là on en arrive à la création d'une coopérative, donc il y a eu tout un cheminement je suppose, ne serait-ce que pour rencontrer les personnes clés ?**

Comme je te le disais, j'ai commencé à m'intéresser au secteur en 2013, j'ai commencé à faire des immersions en milieu professionnel, des stages en pompes funèbres, et puis à rencontrer les opérateurs associatifs, indépendants, comme Sophie qui était maître de cérémonie indépendante. Et puis associatifs : la maison des adieux, c'est comme ça que j'ai rencontré Brigitte et puis un certain nombre de futurs coopérateurs de la coopérative. Et quand on a découvert le modèle des Coopératives Funéraires, on savait qu'il y avait quelque chose à faire, et c'est là en 2014 qu'on a constitué un collectif, une association. Qui va nous permettre de parler du projet et de mobiliser des citoyens sur la place nantaise etc, et éventuellement à terme pour pouvoir réaliser une étude de faisabilité, une étude de marché, trouver des subventions pour financer ces travaux de création. Et très vite on est parti sur l'idée de la création de la première coopérative funéraire française. Donc après tout le temps jusqu'à la création, ça a été via l'association, de la mobilisation de citoyens, de l'adhésion à l'association en disant « vous êtes les futurs coopérateurs de la coopérative ». Et comment on a fait ça : on a créé des minis événementiels, on a organisé des conférences sur le sujet « la mort parlons-en », des sujets hyper drôles

### **C'est vrai que c'est un sujet compliqué**

Oui mais en même temps, il y a pas mal de gens qui se posent des questions sur le sujet. Et pour le coup les gens qui venaient était très intéressés et hyper captifs. C'est-à-dire que du coup quand ils faisaient la démarche de venir à une conférence de ce type-là, c'est un sujet qui leur parlait, et le projet de la coopérative leur parlait. Donc on a souscrit, assez rapidement on a eu plus de 120 adhésions à l'association, en un an on avait 120 adhérents à l'association. Et du coup on a monté un peu de budget, on a déposé un dossier à Nantes Métropole, France Active et puis la région des Pays de la Loire pour financer une étude de faisabilité, où on a constitué un groupe de travail. Là on a intégré l'incubateur des Ecosolies en mai 2015. A partir de septembre 2015 on a intégré l'incubateur, avec un budget pour financer une étude de faisabilité, donc on a constitué un groupe de travail. Constitué de gens qui étaient là depuis l'origine, de gens de l'ESS, et puis aussi des gens du secteur du funéraire, notamment la SPL funéraire de La Rochelle, qui est une pompe funèbre publique, qui a soutenu le projet très tôt. Et qui nous a donc permis de bénéficier d'une expertise professionnelle en fait, un regard professionnel qui nous a permis de dire si on veut créer une Coopérative Funéraire à Nantes, dans quelles conditions ça peut se faire, juridiquement, toute la réflexion sur tous les volets d'une étude de faisabilité : juridique, technique,

d'implantation, de produits... Enfin voilà, c'est quoi les freins, qu'est-ce qu'il faut faire en premier, etc. Donc ça on a travaillé ça pendant 6 mois, de septembre à février. A l'issue de ça on avait une visibilité assez précise des budgets prévisionnels pour la constitution, enfin voilà tous ces dossiers-là. Toutes les contraintes juridiques qu'il fallait lever, techniques... Et du coup on avait aussi, entre-temps, réussi à nouer des partenariats, des acteurs qui avait entendu parler du projet et qui s'étaient ralliés à la cause. Comme Titi Floris, la SCOP chez qui on est aujourd'hui, qui est une coopérative de transport de personnes à mobilité réduite, et qui faisait partie du comité de pilotage, de groupe de travail. Et qui cherchait un nouveau lieu, parce qu'il y avait des problématiques d'implantation, qui cherchait un nouveau lieu pour son nouveau siège, qui a trouvé ici et qui nous a dit « il y a de la place », alors on s'est installé là... en fait c'est le fait d'avoir un réseau extrêmement étendu, qui fait que ça facilite. On n'est pas tout seul à chercher quoi. Ça facilite les solutions, ça facilite les réflexions, enfin voilà. Sophie elle avait déjà travaillé en pompes funèbres, donc elle était déjà diplômée ; Brigitte et moi on n'avait pas d'expérience. Notre partenaire de la SPL funéraire de La Rochelle, on est parties chez lui faire des stages de plusieurs mois, on est revenues avec du matos. Il nous a vendu un corbillard, enfin voilà il y a aussi des leviers comme ça, qui font que comme on avait mis autour de la table plein de gens, en fait on a trouvé des solutions quoi. On lançait la problématique dans le groupe et puis on trouvait des solutions. Donc voilà ça s'est fait comme ça, petit à petit avec ce collectif qui a grossi etc. Et puis en fait on a, à l'issue de l'étude de faisabilité, en février on a lancé des travaux accompagnés par un consultant, financé par un DLA. On a fait une sorte de séminaire, de deux jours, pour réfléchir à la gouvernance de cette future coopérative. En comité de pilotage on avait déjà fait des ébauches d'un certain nombre de choses, mais il restait des points dans les statuts sur la gouvernance, notamment les collègues : la répartition du poids de chaque collègue, enfin voilà il y avait des questions qui restaient en suspens, qui avaient besoin d'être validées collectivement. Et donc ces jours-là c'est des gens qui avaient envie de devenir coopérateurs, qui étaient adhérents à l'association, qui avaient fait des intentions de souscription de parts sociales, ont été invités. Ceux qui étaient disponibles, à réfléchir deux jours avec nous. Ces travaux-là avec le consultant ont permis de finaliser la rédaction des statuts, et puis de rendre accessible tout l'historique et puis tous les travaux qui avaient été faits avant, de manière synthétique. Il faut que les gens puissent assimiler pourquoi on en

est là aujourd'hui, puisqu'il y avait des gens qui avaient suivi depuis le début, mais il y en a d'autres qui venaient juste d'arriver.

**Et du coup l'articulation entre l'association que vous avez conservé à part, et la SCIC, c'est pas le même objet ?**

L'objet de l'association c'est de créer la première coopérative funéraire française

**Et maintenant qu'elle est créée ?**

Et son deuxième objet c'est de diffuser le modèle et d'accompagner l'essaimage. Pour pouvoir créer un réseau de coopératives funéraires françaises. Et son troisième objet c'était aussi, comme dans un premier temps on a utilisé ce biais-là pour pouvoir mobiliser, faire parler, c'est de diffuser de l'information, sensibiliser, lever les tabous sur la mort, voilà. Donc plus de la sensibilisation et de l'information. Donc elle a réalisé son premier objet, ok, mais un réseau je crois qu'on a encore un peu de marge (rires) l'association elle est un peu en veille aujourd'hui, c'est pas prioritaire pour l'instant parce que ça nécessitera de lever des fonds pour pouvoir financer ça. Il faudra du temps pour le financement, le développement, l'accompagnement etc. Mais elle existe toujours pour ça en fait. L'idée à terme c'est que cette association elle soit la future fédération en fait. Et donc la coopérative funéraire son objet c'est d'organiser des obsèques, donc c'est pas du tout la même chose

**De quelle manière vous communiquez sur la Scic à l'extérieur, et quelle image vous cherchez à véhiculer ? Est-ce que c'est d'abord l'activité ou d'abord la forme juridique qui prévaut ?**

Ah euh bah nous on a une activité commerciale, donc pour le coup pour que les gens comprennent quelque chose il faut qu'on leur dise qu'on est une pompe funèbre, qu'on organise des obsèques. C'est là-dessus qu'on communique. Et après dans un second temps on explique que comme on est une Scic, il y a une certaine éthique dans les pratiques commerciales, ça fait partie de nos statuts. Et il y a une éthique par rapport à l'accompagnement, aux discours, à la transparence, sur les possibilités et sur l'idée qu'on va appliquer des justes prix, qu'on va pas prendre les gens pour des vaches à lait, parce que c'est un petit peu la pratique... voilà, on va pas forcer, il n'y a pas de pression commerciale, on va pas aller forcer à acheter, à dépenser trop quoi. Et le fait d'être une Scic, qu'on soit une société qui appartienne à ses membres, il y a une transparence sur la gestion, la manière dont on fait de l'argent, les tarifs. Et le troisième volet sur lequel on communique, ça va être l'argent, et la richesse qui est générée au sein de la coopérative via son activité économique,

qui est rentable puisqu'on n'est pas du tout subventionné. Donc elle est forcément rentable. Donc ça va permettre de financer des actions de solidarité, qui sont elles, de facto, non rentables : organiser des obsèques pour les personnes qui meurent dans la rue, enfin j'en sais rien après c'est... et ce volet solidarité, pour l'instant il est pas développé parce que pour l'instant on est pas encore suffisamment bénéficiaires pour pouvoir le faire. Mais c'est sur ce volet solidarité que je pense qu'on peut faire appel au bénévolat et à l'intelligence des coopérateurs pour décider ce qu'on fait avec cet argent.

### **Donc ça va venir prochainement**

Ouais ouais. Tout à fait, ça c'est dans un troisième temps

**Du coup je pense que ce choix il a du être fait pendant l'étude de faisabilité, dont tu parlais tout à l'heure, mais par rapport au choix de la forme de Scic, qu'est ce qui vous a poussé vers ce modèle-là plutôt que vers une autre forme ?**

Pour être une SCIC SARL il faut avoir moins de 100 membres. Donc déjà c'était... et à partir du moment où on passe la centaine de membres, on est obligé de passer en format SAS ou SA. Et nous on savait qu'on aurait 100 membres très vite. Donc on s'est dit déjà SARL ça va pas être possible, si c'est pour faire une modification de statuts en cours de route on aura autre chose à faire. Donc on s'est dit c'est SAS ou SA.

**Mais c'était déjà la SCIC, c'était sûr, il y a jamais eu d'évocation d'une SCOP ou...**

Non. Le premier modèle qui avait été envisagé c'était une coopérative de consommateurs, puisqu'en fait c'est le modèle qui est utilisé au Québec. Dans notre groupe de travail à l'origine on avait un ancien directeur de l'URSCOP, qui en écoutant le projet etc., me dit « mais le statut de SCIC il serait super adapté ». Moi je le connaissais pas parce qu'à l'époque, quand j'ai fait mes études à l'IUP Charles Gide c'était un statut qui n'existait pas. Et donc je lui dis attends je connais pas. Donc du coup j'ai commencé à l'étudier, et oui je le trouvais hyper pertinent. Parce que quand j'ai étudié avec la fédération des coopératives funéraires du Québec, leur modèle sous forme de coopérative de consommateurs, le problème c'est qu'en termes de politique managériale, le fait que les salariés soient pas impliqués je trouvais ça quand même hyper gênant. Et puis une SCOP ne garantit pas qu'on ne puisse pas abuser les gens quoi. A un moment, les salariés s'ils veulent gagner le plus de pognon possible, ils pourront le faire il n'y a aucun souci. Il n'y a pas d'éthique particulière à être une SCOP. Si les gens qui la constituent sont pas plus éthiques que ça. Donc à un moment...

**Pour impliquer tout le monde c'était pas le modèle adapté**

Bah en fait on impliquerait les salariés, mais on aurait juste une autre pompe funèbre dont l'éthique dépendrait des salariés qui la constituent donc pour moi c'est pas du tout garant de quoi que ce soit. Donc la Scic quand on en a parlé ça m'a paru hyper pertinent compte tenu des profils qui pouvaient constituer le capital, en disant on peut associer des associations, on en avait déjà dans notre groupe de travail, les salariés, parce qu'en termes de politique managériale, d'avoir des gens qui sont copropriétaires de l'entreprise c'est quand même pas la même posture que juste salarié, que les consommateurs soient aussi concernés ça a aussi du sens par rapport au sujet qu'on touche qui est celui des obsèques, qui est quand même pas anodin. (...) Donc c'est vrai que quand j'ai lu le statut de Scic, il m'a paru hyper pertinent. Une espèce d'hybride entre la SCOP, la coopérative de consommateurs, les partenariats privé-public qui sont aussi possibles et puis le modèle bénévole associatif enfin voilà, c'est un mixte de ça en fait. Et du coup je me dis ouais c'est hyper pertinent. Très vite tout le monde était d'accord

**Donc la place qui est accordée au multisociétariat, c'est vraiment ça qui a fait que vous êtes allés vers ça ?**

Ouais. Tout à fait

**Tu parlais tout à l'heure de la gouvernance de la SCIC. Est-ce que tu as d'autres choses à rajouter par rapport à ce qu'on a dit tout à l'heure ?**

Bah il y a plein de choses à dire sur la gouvernance. Après c'est vrai que moi j'étais partie sur le statut de SA, SARL, ou SAS, je sais pas si ça t'intéresse ou pas ?

**Oui oui**

Tu les connais ou pas les différences juridiques entre une SA et une SAS ?

**Euh il y a longtemps je l'ai su, mais maintenant...**

Bah les SAS c'est assez récent mais... SA et SAS c'est forcément des sociétés par action. Nous c'est surtout que dans une SA on est obligé d'avoir un conseil d'administration, et que pour le lancement je trouve que c'était pas très pertinent d'avoir un conseil d'administration parce que j'avais peur que ça apporte de l'inertie à la création de la société. Les gens qui étaient dans le groupe susceptible de devenir membres du conseil d'administration étaient des gens largement issus du milieu associatif. Et pour avoir travaillé quand même pendant pas mal de temps dans le milieu associatif, le souci c'est que une association elle est subventionnée, elle est pas soumise à la concurrence et elle a pas de problématique à part

trouver des subventions, de devoir se développer dans un environnement commercial, concurrentiel, où il faut développer du chiffre d'affaires. On n'est pas dans les mêmes logiques. Et dans les asso, les CA ont tendance un peu à s'occuper de tout, ce qui fait que c'est hyper compliqué pour prendre des décisions, et que le manque de réactivité c'est un peu gênant quand on crée une société. Donc sincèrement je me suis dit là il faut qu'il y ait un pilote, et qu'avec les salariés on puisse faire ce qu'il faut faire et qu'on puisse être clairs sur les objectifs, sur la stratégie. C'est-à-dire que dans la gestion d'une entreprise il y a plusieurs niveaux : il y a la stratégie, il y a la tactique et il y a l'opérationnel. Et quand on est d'accord sur la stratégie, la tactique et l'opérationnel c'est un peu le « comment » on va arriver à la stratégie, à un moment donné il faut laisser les gens au quotidien se débrouiller quoi. C'est-à-dire que le « où on va » on se met d'accord dessus, et on le vérifie. Le « comment on y va », à un moment c'est pas possible de mobiliser un CA et je sentais bien que le groupe qui était là, si on créait un CA ça allait être compliqué. Sur plein de sujets : la communication, « les sujets phares, à problème ». Non mais c'est des questions où t'es là : nan mais à un moment faites confiance aux gens, et puis on fait le point, et puis si ça fonctionne ok, enfin voilà. Mais ça va être compliqué de devoir décider de tout quoi. La couleur du corbillard... enfin bon des trucs sympas mais à un moment, est-ce que c'est essentiel ? Nous il nous faut pas une semaine pour sortir un nouveau document avec une agence de comm'. Parce que si tout le monde se met à lire, à dire mais oui mais on devrait écrire ça comme ça, ça prend des mois et en même temps nous on n'a pas l'outil pour bosser donc... donc c'était surtout pour avoir de la réactivité, de la prise de décision rapide, pas de blocage et pour être efficaces quoi. Et puis que quand on est une SA, il faut un commissaire aux comptes, et que ça coûte 5000 € par an, et que moi j'ai pas 5000 euros dans mon prévisionnel pour un commissaire aux comptes, compte tenu le volume d'activité qu'on a, c'était pas indispensable

### **Et il y a pas une différence en termes de capital de départ ?**

Non parce que pour une Scic SAS je sais plus combien c'était, c'est possible mais de toutes façons dans notre prévisionnel on aurait pu faire une SA, par rapport au capital. On avait des besoins d'investissement donc il fallait quand même qu'on ait suffisamment de capital par rapport au financement initial sinon personne ne nous aurait suivi. Là on a signé avec un capital de 24 940 euros.

### **Pour le sociétariat, il y a des catégories d'associés et des collègues ?**

Il y a des collègues, il y en a 4 :

- Salariés
- Fondateurs
- Consommateurs et citoyens engagés
- Et entreprises de l'ESS et partenaires financiers (hors ESS)

**Au niveau de la répartition des votes ?**

Salariés 30 % (*elle est dans celui là*)

Fondateurs 30 % (hors salariés)

Consommateurs 20 %

Entreprises de l'ess 20%

**Donc vous avez pas du tout de partenaire public au sein du sociétariat ?**

Non

**C'est une volonté, c'est voulu ?**

C'est voulu de pas les associer dans un premier temps, parce qu'il y a des risques assez forts en fait de la part du secteur funéraire, qui pourrait nous attaquer pour concurrence déloyale, enfin tout ce qu'on veut, puisque l'organisation des obsèques est une compétence des communes, donc les communes auraient pu intégrer le capital. Mais quand je vois le principal opérateur national qui attaque des anciennes régies qui se transforment en SPL, je me dis qu'on n'allait pas prendre de risques. On n'avait pas le temps d'attendre les collectivités, d'essayer de les convaincre. C'est un statut qu'elles connaissent peu, elles prennent du temps à prendre des décisions, on n'allait pas attendre de compter sur leur capital, que potentiellement on touchera dans 10 ans... C'est hyper long. Et le sujet du funéraire, c'est un sujet sur lequel il y a plutôt une forme de désengagement politique et public, donc je ne vois pas pourquoi elles mettraient de l'argent dans une coopérative alors qu'elles en enlèvent chaque année dans la gestion des cimetières, et de toutes les opérations funéraires. Donc sincèrement pour moi c'était un axe qui n'était pas pourvoyeur de fonds. Et dans le funéraire c'est vraiment spécifique, c'est un secteur qui est régi par le Code des collectivités territoriales, l'organisation des obsèques est une compétence communale, donc on est soumis à habilitation préfectorale, il y a quand même un certain nombre de réglementations importantes. Et les communes si elles n'ont pas de structure propre ou de délégation, sont censées être dans la neutralité. Nous on a un statut privé, le temps qu'ils s'arrachent les cheveux, enfin voilà... Ils savent qu'on existe, il y en a qui étaient venues nous voir en disant « Ouais peut-être », on n'a pas eu de nouvelles depuis, je pense

que l'organisation des obsèques ce n'est pas un sujet politiquement vendeur, c'est pas un sujet qu'ils travaillent, ils s'en foutent.

**Donc il n'y a pas d'intérêt ni pour vous ni pour eux**

Il y en aurait pour les citoyens un intérêt. Mais ce n'est pas un axe qu'elles vont investir.

**Du coup au niveau du milieu des sociétaires, est-ce que c'est des gens qui viennent plutôt des milieux associatifs, du privé lucratif, ou qui sont peut-être déjà dans d'autres coopératives ?**

On a de tout, on a des personnes morales : on a Titi Floris qui est une SCOP, on a les ouvriers du jardin qui sont une SCOP également, mais on a aussi des gens qu'on a été amené à rencontrer dans le cadre professionnel, et qui ont trouvé que le projet était super, qui ne sont pas du tout de l'ESS ni du monde coopératif, et qui ont quand même soutenu financièrement le projet. On a une mutuelle. Donc effectivement on a principalement des fonds de l'ESS, mais pas que, quoi. Et puis après au niveau des individuels, à l'origine c'était principalement des personnes des réseaux ESS, d'une manière ou d'une autre, réseau Biocoop, réseau monnaie locale, réseau ressourceries... Qui sont investis dans le milieu associatif, qui sont des militants, enfin voilà de grosses associations, qui ont cette culture. Et aujourd'hui les nouvelles souscriptions ce sont aussi des familles qu'on accompagne, qui achètent des parts sociales et là il y a de tout. Parce que forcément on ne les capte pas du tout de la même manière, donc ils n'ont pas les mêmes profils. Mais l'éthique qui est portée par la structure coopérative leur parle, par rapport à la sensibilité du sujet.

**Est-ce que ça a pu poser des difficultés justement cette variété ?**

Non pas pour l'instant

**Après comme tu disais tout à l'heure il y a quand même une volonté de vulgariser le propos que vous avez, donc ça ne pose pas de souci**

Non enfin après on n'a pas beaucoup d'historique là-dessus, on a fait une assemblée générale extraordinaire. On organise des actions un peu grâce aux coopérateurs, on les mobilise pour ceux qui ont envie d'en être. Mais non non non pour l'instant, il faut être disponible et pouvoir répondre aux questions, et puis prendre toutes les questions comme elles viennent. On peut avoir des problèmes parce qu'on prend mal les questions mais pour l'instant non, ça arrivera peut-être.

**Au niveau de la gestion quotidienne, est-ce que tu as des choses à me dire ? La place que toi tu occupes par rapport aux autres salariés ?**

Ah ouais, mais on est sur de l'opérationnel, au quotidien on verra ça avec les filles. Enfin je veux dire on n'a pas de prise de décision... Je vais pas consulter qui que ce soit si j'ai besoin d'un téléphone portable je vais l'acheter.

**Donc le comité exécutif est tous les trois mois et voilà**

Ah oui l'assemblée des membres, on les consulte pour des décisions qui dépasse 50 000 €. Donc je veux dire à un moment si j'ai besoin d'un corbillard, je ne vais pas solliciter qui que ce soit. Si on en a besoin et qu'on a les moyens, on l'achète quoi ! (rires) Voilà on gère comme si on était trois à gérer la boîte, et puis avec du bon sens. Moi j'ai des outils de pilotage qui font que je sais exactement l'argent que je gagne à chaque fois que je veux quelque chose, où j'en suis au niveau de ma trésorerie. Le comité exécutif il est plus sur des problématiques qui vont être des questions juridiques, qu'ils vont soulever, qui n'ont pas été soulevées sur la clôture des comptes, est-ce qu'on clôture bien en fin d'exercice, est-ce qu'on prolonge l'exercice, quels seraient les enjeux de le faire ou de ne pas le faire... Enfin on est plus sur des questions comme ça. La négociation avec les banques, les frais bancaires, ce genre de trucs, en prévision de l'assemblée générale, les financeurs, le retour de l'activité... On est sur des questions d'ordre beaucoup plus général qui ne sont pas du tout de l'opérationnel. Nous au quotidien on gère et puis c'est tout

**Donc il n'y a pas d'implication de sociétaire dans la gestion quotidienne ?**

Non mais allô quoi ! Non mais impossible, laisse tomber, sur quoi on le ferait ? Sur 360, ils n'ont que 20 % de poids, les consommateurs (...) Non non pour de l'opérationnel ils ne sont pas du tout sollicités. Ils sont sollicités pour dire : voilà la priorité de développement de l'activité, vous pouvez être acteur parce que vous pouvez parler de votre coopérative. Et on organise des actions où on les sollicite, où on leur demande leur avis : de quoi avez-vous besoin pour pouvoir parler de la coopérative à vos proches ? Comment est-ce qu'on pourrait développer la connaissance de la coopérative ? Est-ce que vous avez des idées ? Parce que là c'est riche et c'est intéressant, parce que eux vont être les premiers à en parler donc c'est intéressant de leur demander ce qu'ils en pensent. On avait fait ça sous forme d'atelier lors de l'AG, qui était animé par une agence de comm'. Et grâce à ça on a mis en place l'organisation de petits groupes, les coopérateurs qui le souhaitaient pouvaient organiser chez eux une réunion, en invitant leur réseau, et en disant voilà je suis membre d'une coopérative funéraire je vous en ai déjà parlé, et on a la possibilité d'organiser une petite réunion à la maison, où on pourra répondre à toutes les questions que vous pouvez vous

poser sur l'organisation des obsèques, à quoi il faut penser, juridiquement qu'est-ce qui est possible qu'est-ce qui n'est pas possible... Et donc il y a un membre de la coopérative, Sophie, Brigitte ou moi, qui est présente et on répond aux questions sur des petits groupes qui font moins de 10 personnes, et on repart avec des gens qui ont un flyer, avec plein de réponses sur est-ce que ça on a le droit de le faire, (...) Ils ont aussi des informations sur en quoi on est différent. Et en fait on duplique le sociétariat. Et ça c'est grâce à notre réseau de coopérateurs.

**Donc le développement de l'activité tu le projette à travers les coopérateurs ?**

Ah bah pratiquement exclusivement oui. Ça c'est un truc sur lequel les autres ne pourront pas nous copier. On a une valeur ajoutée qui est énorme. Moi j'ai, via mes 360 coopérateurs, indirectement je touche plus de 8000 personnes sur le territoire de Loire-Atlantique. Et ça me coûte rien que du temps, d'être présent avec eux. Donc ça prend plus de temps, ça se fait petit à petit, mais aujourd'hui c'est notre premier réseau de prescription. C'est ce qui nous apporte notre business.

**Au niveau de la SCIC en général, quels sont selon toi les atouts et les inconvénients du modèle ?**

J'ai pas assez de recul pour savoir... Sur les atouts, moi c'est le multisociétariat. La gouvernance partagée qui apporte une éthique irréprochable normalement, si c'est bien géré, dans la société. Et nous ça nous apporte des partenariats qui n'auraient pas été possibles, si on avait été en structure classique. On est, par exemple, invité c'est-à-dire qu'on est venu nous voir, pour nouer des partenariats avec des grosses associations comme la Croix-Rouge Française, qui nous a sollicité parce qu'on est sous forme coopérative. Et qui n'est jamais allée voir d'autres pompes funèbres. On est sollicité par une directrice d'EHPAD, pour organiser une réunion, pour présenter la coopérative aux directeurs des CCAS de la ville de Nantes, le truc totalement improbable. Parce qu'on est sous forme de Scic, et que derrière il n'y a pas une intention cachée d'engranger du fric à tout prix. Donc il y a une valeur ajoutée supplémentaire sur l'image et l'intégrité de la société et de son projet. Et ça si on n'est pas en Scic, je pense que c'est plus compliqué quand même. C'est aussi le potentiel de développement en réseau, qui duplique les actions de la société, c'est énorme quoi. Multipartenarial, ça veut dire multiréseaux, on crée une espèce de noyau avec un potentiel de développement de réseau qui est énorme.

**Au niveau des faiblesses du coup tu n'as pas assez de recul ?**

Je pense que les faiblesses ça va venir de l'incapacité à gérer la gouvernance, qui fait qu'on a une démobilisation du sociétariat, du coup je ne vois pas l'intérêt d'avoir un sociétariat multiple. Nous on est une Scic qui a beaucoup de coopérateurs quand même, c'est un peu spécifique donc moi je parle de mon cas. Il y a pas mal de Scic qui n'ont pas 360 coopérateurs. C'est un peu exceptionnel

**Je reviens en arrière j'ai oublié juste une question. Concernant l'animation des collègues, est-ce que vous avez des rencontres en plénière ou est-ce que vous avez aussi une « vie » par collègue ?**

C'est envisagé dans un second temps, mais aujourd'hui on a pas le temps, on a ni les moyens ni le temps. A terme j'envisage une personne, qui serait un peu responsable de la vie... Aux Ecosolies par exemple, il y a un responsable de la vie associative. C'est comment on anime, comment on intègre les coopérateurs au projet. Pour moi la gouvernance c'est quelque chose qui se travaille, il faut que les gens continuent de se sentir impliqués. Ceux qui ont envie d'y être qu'ils trouvent leur place, parce qu'on n'a pas forcément envie d'y être de la même manière. Donc à terme. Aujourd'hui c'est de la plénière, c'est de la diffusion d'informations via de la newsletter, c'est les mobiliser quand on a besoin d'eux sur ce genre d'action.

**Et du coup quand tu parlais des partenaires comme la Croix-Rouge, vous avez d'autres partenaires comme ça ?**

Oui par exemple la mutuelle qui a des parts dans la société, ou les associations qui ont des parts dans la société. C'est des structures qui sont touchées par le sujet, qui ont un intérêt dans le sujet. Donc oui on a un partenariat d'information, de formation collective, et à terme de lobbying, de faire changer de les choses, qui peut être envisagé oui.

**Du coup au niveau de la stratégie de développement tu me parlais tout à l'heure des coopérateurs, est-ce qu'il y a d'autres axes stratégiques qui sont envisagés ?**

Les axes stratégiques c'est la rentabilité de la société : on a clôturé un seul exercice comptable, donc on était déficitaire pour le premier exercice comptable. Et on espère atteindre l'équilibre à la clôture de notre prochaine exercice, c'est l'objectif. Donc ça c'est des objectifs prioritaires, après c'est le développement de la société, après c'est développer des actions de solidarité, et les actions de sensibilisation et d'information. Donc on le fait déjà ces deux axes, mais pas à plein régime. On expérimente ponctuellement. Mais par exemple pour le développement de la solidarité, avec la Croix-Rouge Française on y travaille,

sur la création d'un fonds de solidarité, et de tarifs spécifiques pour les bénéficiaires de la Croix Rouge Française pour organiser des obsèques. Nous on aurait des tarifs réduits pour les bénéficiaires, la Croix Rouge abonderait avec un capital qui permettrait aux bénéficiaires d'avoir vraiment une réduction de facture, mais quand même des obsèques dignes et comme tout le monde. Et l'idée c'est aussi, nous au sein de la coopérative, (sous quelle forme on ne sait pas) créer un fond de solidarité, et nous quand on reçoit des familles qui viennent pas forcément via la Croix Rouge, là en fait ponctuellement il y a des cas et on l'a déjà fait, on voit bien que les situations financières sont extrêmement fragiles, nous comment est-ce qu'on peut abonder en fait : soit en faisant des réductions qu'on va faire spontanément parce qu'on identifie un cas, ou carrément une prise en charge totale via un fonds de solidarité. Dans ce cas il faudrait peut-être créer un comité d'éthique des coopérateurs, qui serait mobilisable sur un temps réduit pour dire : on a tel dossier, on vous le soumet, est-ce que vous pensez que ...? Pour l'allocation de cette enveloppe. Et autrement ça peut être aussi abondé par des coopérateurs qui seraient formés au portage de cercueil, et qui permettrait de réduire la facture, parce qu'on ne serait pas obligés de faire appel à des porteurs professionnels, sur certains types de convoi, pour des familles qui sont très fragiles. Cette action-là on la travaille, on expérimente, en tout cas elle n'est pas déployée. Et puis il y a le 3e axe qui est celui de la sensibilisation et de l'information, on commence aussi à travailler via les réunions chez les coopérateurs, via mon intervention à certaines conférences, etc. Mais c'est vrai qu'à terme on peut aussi aller plus loin, et se dire qu'on peut avoir des coopérateurs bénévoles, qui soient formés un peu plus et qui peuvent être aussi référents sur le territoire, pour un certain nombre d'informations de premier niveau. D'avoir un dispositif de référents (...) Des personnes relais, qui sont au plus près du territoire et des personnes, qui vont peut-être renvoyer vers des spécialistes à certains moments, pour des questions spécifiques, mais qui sont en capacité de répondre à pas mal d'informations. Et moi je me dis qu'on peut avoir des supers coopérateurs comme ça, qui seraient aussi référents parce qu'ils ont envie de s'impliquer. Et ce sont souvent des gens qui sont actifs dans d'autres assos, qui sont souvent d'un certain âge, qui comprennent les problématiques des personnes qu'ils vont être amenés à conseiller. Donc il y a plusieurs volets et partout on peut mobiliser nos coopérateurs, de plein de manières

**Au niveau du management pratiqué dans la SCIC, est-ce que tu peux m'en dire plus ?**

Bah on est trois, donc c'est du management responsabilisant. Non je suis quelqu'un qui délègue beaucoup, et qui fait confiance. Donc voilà on travaille sur l'implication, après moi je travaille avec deux nanas qui tiennent le projet, qui sont bénévoles depuis... On est cofondatrices quoi. On pourra en reparler quand on aura intégré et recruté des personnes. Ce sera différent parce que ce n'est pas la même histoire avec la coopérative, donc ce sera forcément différent il n'y a pas la même histoire. Il y a peut-être des gens qui auront changé. L'idée c'est que la coopérative ne soit pas à l'image de la personne qui la dirige, je pense que c'est assez important ! (rires) vu que ça reste juste un mandat social, et qu'on est élu

**Là tu es élue par l'ensemble des coopérants**

Oui élue par l'assemblée des membres

**Est-ce que c'est un temps défini ?**

Oui c'est un mandat, qui peut être renouvelé, heureusement c'est mieux quand même. On n'est pas dans une asso, il vaut mieux pas que ça tourne trop. Tant que les gens sont contents ils peuvent te réélire. Le premier mandat doit être plus long je crois, on l'a peut-être mis à 5 ans, parce qu'on est en création de structure donc on ne change pas de gérant tous les 2 ans, ou bien c'est qu'il déconne quoi. Et je crois qu'ensuite ça doit être tous les 2 ans. Alors c'est écrit dans les statuts mais je ne l'ai plus en tête exactement (...)

**Au niveau de la concurrence, on en a déjà un petit peu parlé tout à l'heure, mais si tu as des points à rajouter ? Parce qu'effectivement forcément vous avez des concurrents, et de quelle manière vous faites face, tu l'as déjà plus ou moins abordé mais si tu as des points à rajouter ?**

On a un positionnement stratégique qui n'est pas celui des concurrents, qui est alternatif, donc on trouve notre propre clientèle, celle qui n'est pas satisfaite par l'offre classique. C'est comme ça qu'on y fait face, c'est parce qu'on apporte de la valeur ajoutée par rapport à la concurrence, sinon ça n'a aucun intérêt. Et après il y a des gens qui n'ont peut-être pas intérêt à venir nous voir, parce qu'ils seront très contents de la concurrence. Mais nous on ne se positionne pas en étant comme les autres, en étant juste une autre pompe funèbre supplémentaire, mais en ayant notre propre positionnement stratégique, qui est sur l'éthique, l'éco-responsabilité, l'absence de pression commerciale, des tarifs qui ne sont pas low-cost mais qui sont des tarifs justes, ça veut dire que l'objectif ça ne va pas être d'optimiser la marge (enfin de manière exagérée les marges commerciales sur les ventes de prestation et de produits), mais d'appliquer des tarifs qui permettent à la société de bien

payer les gens, de les former, de respecter le droit du travail, de développer la société, de financer des actions de solidarité... Enfin de permettre à la société de financer son projet. On est comme une association qui devrait s'autofinancer à 100 %. Donc à un moment on n'a pas de subvention, on ne peut pas te faire de réduction. Donc on n'est pas dans le low-cost. (...) Ce qui fait la différence dans une pompe funèbre sur le prix, ce sont les choix qu'on fait. Et nous on va axer notre accompagnement sur : permettre aux gens de faire des choix éclairés, et informer les gens sur à chaque fois, les avantages et les inconvénients de chaque solution. Et en sachant ça on peut faire baisser la facture en fait. Si on ne fait pas ça, on va se faire embarquer dans un type de proposition, qui va être très très intéressant financièrement pour la pompe funèbre qui la vend, mais pas forcément pour la famille. Donc c'est vraiment sur les choix, ce n'est pas facile à expliquer parce qu'il faut rentrer dans le concret. (...)

**Et du coup au niveau du contexte concurrentiel vous vous situez comment ?**

Non on a très peu de parts de marché, aujourd'hui, par rapport au marché nantais. On a très peu de parts de marché mais on a une croissance qui est encourageante, très encourageante. Je pense d'ailleurs qu'on étonne la concurrence par rapport à notre croissance, parce qu'on est sur une création ex nihilo, c'est très rare dans le funéraire. C'est souvent des rachats. Par exemple sur Nantes il y a à peu près 4000 décès, on en a fait 41 l'année dernière. On fait pas encore trop d'ombre à la concurrence j'ai envie de dire ! Et puis les deux principaux opérateurs ont à peu près 40 % de parts de marché. Il y a deux opérateurs qui ont 40 pourcents de parts de marché. Donc on est dans les petits, ils nous regardent de loin pour l'instant.

**Du coup au niveau de la performance de l'activité, tu me disais que tu utilisais des outils pour mesurer la performance économique ?**

Bah la performance économique non, je suis ma rentabilité, je fais de la comptabilité analytique. Donc je sais exactement combien je marge sur chaque dossier. Je fais du suivi de gestion quoi.

**Est-ce que tu peux me parler de l'utilité sociale de la Scic ?**

L'utilité sociale de la SCIC, c'est l'histoire du mouvement des coopératives. Les coopératives ont été créées parce que les gens étaient obligés de s'endetter pour pouvoir organiser des funérailles dignes à leur défunt, que la méconnaissance du sujet, et l'état psychologique dans lequel les gens se trouvent lors de l'organisation d'obsèques du décès d'un proche, fait que c'est un secteur dans lequel il y a une possibilité d'exploitation du deuil, du chagrin, et

de l'ignorance, c'est énorme. Et donc l'utilité sociale c'est arrêter que les gens se fassent avoir, et se retrouvent à dépenser des milles et des cents alors que c'était peut-être pas nécessaire et qu'ils en ont peut-être pas les moyens. Qu'on ne soit pas obligé de s'endetter pour avoir des funérailles dignes, qu'il n'y ait pas 2 niveaux, ceux qui ont du pognon et ceux qui n'en n'ont pas, c'est ça l'utilité sociale. Et du coup ça passe aussi par la formation. Le mouvement des coopératives s'engage à informer et sensibiliser le public, qu'il soit membre d'une coop ou pas, pour qu'il soit mieux outillé quand ils auront des obsèques à organiser, sur les enjeux financiers, commerciaux, à ne pas s'occuper de ça. Parce qu'on peut se retrouver dans des situations économiques monstrueuses, on peut se retrouver à signer des bons de commande de 5 ou 6000 €, en même pas une heure, en sachant même pas ce qu'il y a dedans, et en ne comprenant pas la moitié de ce qui est écrit dans le devis quoi. Donc ouais il y a quelques enjeux quand même. Le mouvement des coopératives funéraires du Québec, le ministère de l'Économie avait calculé qu'en 2001 quand ils avaient fait l'étude, la présence des coopératives funéraires avait permis aux membres des coopératives de faire plus de 14 millions de dollars d'économies, du fait de leurs pratiques.

**Est-ce que vous mesurez l'impact et la performance sociale de votre Scic ?**

Pas encore. 40 décès par an, pas encore. On le mesurera quand on aura nos véritables actions de sensibilisation et de solidarité, qui auront été mises en place, et des actions de partenariat avec du lobbying, alors là oui on pourra calculer mais aujourd'hui, ça va être *peanuts*. C'est toujours ça hein, ce qu'on fait, parce que personne le fait, mais on ne fait pas assez de volume pour voir un véritable impact.

**Et au niveau de l'impact environnemental ?**

Alors on est aussi inscrits dans une démarche éco-responsable, dans le sens où on va privilégier les produits éco-responsables : nos cercueils sont éco-responsables, c'est de la fabrication française, on propose des cercueils en carton, on est en capacité d'informer les gens sur l'impact de leur décision, parce que c'est pas tout il n'y a pas que les cercueils en carton. (...) Donc on a pris ça en compte, et on est en capacité de répondre aux questions et aux interrogations des personnes. On est très sur le réemploi, puisque là tu es dans une agence qui a été aménagée à 90 % avec du réemploi, c'est des meubles qui viennent de ressourceries ou d'associations d'insertion etc. Et puis l'éco-responsabilité elle ne porte pas que sur le produit, je pense que c'est global, donc ça passe aussi par le bien-être des salariés au travail, comment est-ce qu'on respecte les gens d'une manière générale, c'est une

posture générale je pense. A un moment ce n'est pas que vendre du cercueil en carton, ça tout le monde peut le faire c'est facile. C'est plus large que ça et ça va aussi passer par travailler des partenariats, là on est en train d'explorer une piste de fabrication de cercueil, via une entreprise d'insertion avec du bois régional qui n'est pas exploité aujourd'hui

**Et du coup tu dis que vous êtes en capacité d'informer les gens sur leur impact, est-ce que vous vous mesurez votre impact en global ?**

Non, parce qu'on n'a clairement pas les moyens de financer un cabinet de consultants pour pouvoir mesurer ça. Parce que du moment que ce n'est pas mesuré d'une manière externe je ne vois pas trop l'intérêt du truc. Je pense que ça viendra à terme. Mais on n'est pas riches comme crésus, déjà on n'a pas les moyens de payer un « CAC » alors... C'est des études qui coûtent super cher. Mais oui idéalement je pense que c'est un projet qui serait intéressant, ça c'est pareil c'est des axes de travail qui demandent à être arbitrés, priorisés : on ne peut pas tout faire, il faut toujours mettre des priorités sinon on a l'impression d'avoir rien fait. Mais ça c'est des actions stratégiques qui sont validées en assemblée générale, par les coopérateurs. Est-ce que la priorité c'est le lobbying, est-ce que c'est de l'action sociale (solidarité), est-ce que c'est de mettre le temps et l'argent sur de la sensibilisation, est-ce que c'est l'éco-responsabilité... (...)

**Si on peut oublier la Scic un instant, je voudrais avoir ton avis sur un sujet plus vaste, qui est l'économie de marché : qu'est-ce que tu en sais, les principes, et ce que tu en penses ?**

Ce que je pense c'est qu'il faut de tout pour faire un monde. Et que ça devient dangereux quand il y a un modèle qui prédomine sur les autres.

**Donc au niveau des principes qu'est-ce que tu peux m'en dire ?**

De l'économie de marché ? Bah écoute j'en sais rien, on en fait partie nous aussi. Pourquoi on porte ce projet-là nous, et qui fait que je suis un peu dans le secteur de l'ESS... C'est pas le marché qui est mauvais, c'est les gens qui le composent. C'est les volontés personnelles qui font que ça devient de la merde. On peut décider, avoir une SA, qui est sur un modèle traditionnel, moi j'en connais une qui est magnifique qui est l'imprimerie Goubault, le dirigeant n'est pas de l'ESS mais en fait il applique au quotidien ce principe-là. Je veux dire à un moment c'est des volontés personnelles. L'ESS est obligée de créer des garde-fous, la structure juridique des sociétés de l'ESS crée des garde-fous, mais on peut faire de la merde en SCOP, et on peut faire des choses magnifiques en SA. Ça dépend de la volonté, du projet et de ce qu'on y met, la manière dont tu vois la répartition des richesses, la société... Enfin à

chaque fois qu'il y a de la merde de faite, c'est parce qu'il y en a très peu qui veulent accumuler un maximum de pognon, et je vois pas trop l'intérêt mais... Voilà c'est ça que je trouve dommage, et c'est comme ça qu'on arrive à des inégalités. Certaines sociétés avec l'argent qu'ils ont je vois même pas ce qu'elles en foutent, elles pourraient régler à peu près tous les problèmes de société qu'on connaît aujourd'hui : on se dit c'est un peu con quand même ! On se dit qu'on a toutes les solutions mais qu'on ne les utilise pas quoi. Et c'est les individus, individuellement, qui décident exactement de ce qu'ils font. Individuellement, on peut décider de ce qu'on fait d'une société et de son projet.

**Donc comment tu situes la Scic par rapport à l'économie de marché ?**

Bah elle est dedans ! Elle est complètement dedans quoi. Mais j'aurais pu créer une SAS, sans avoir un statut coopératif, pour y mettre la même chose. Mais compte tenu de la méfiance de certains acteurs économique associatifs ou institutionnels vis-à-vis des sociétés privées traditionnelles, ça aurait pas eu le même impact. Parce qu'il y a pas le garde-fou des statuts juridiques. Et tu peux dire que tu crées une société aujourd'hui, en espérant y mettre ce que tu veux, mais si moi je disparaiss demain, le projet il ne va pas forcément perdurer parce que les gens qui vont prendre ma suite ils auront peut-être d'autres intérêt. Donc tu dis c'est un garde-fou, dans le temps et en termes d'image vis-à-vis des autres, c'est un peu une espèce de label qu'on est en train de se constituer. Mais on est obligé de le faire parce qu'il faut se différencier par rapport au traditionnel, parce que le traditionnel a fait tellement de merde, enfin le classique on va dire... Et dans le funéraire c'est encore plus vrai.

**Et comme tu parlais de l'économie sociale et solidaire est-ce que tu peux m'en parler au niveau des principes etc. ?**

Bah c'est la solidarité. Enfin moi je pense que c'est une meilleure répartition des richesses, je le sens vraiment dans ce sens-là quoi. De se dire que tout le monde n'a pas les mêmes capacités, à vivre la société dans laquelle on est, et qu'il faut redistribuer. Enfin pour moi c'est le sens de la redistribution, et de la prise en charge de tous. Quelles que soient ses capacités, ses handicaps ou pas, ses parcours de vie, à la con ou pas, enfin voilà de là où on est né etc. On se dit la société où tout le monde commence avec les mêmes chances elle n'existe pas, donc comment on fait que chacun puisse trouver sa place et faire son petit bout de chemin sans que ce soit trop compliqué quand même ? Parce que vivre 50 ans dans la merde c'est chiant quand même, ça fait pas des gens heureux quoi, et je suis pas sûre que ce

soit bon d'une manière générale pour tout le monde, de garder certaines personnes dans la difficulté, c'est bon pour personne. (rires)

**Et du coup quelle opinion tu en as, de l'ESS ?**

Bah je la trouve utile. Indispensable. Avec ses défauts parce qu'elle en a plein aussi. Je pense qu'il ne faut pas que ça, c'est la diversité qui fait qu'on arrive à un équilibre

**Et donc la Scic par rapport à ce secteur là tu la situes comment ?**

Bah elle est en plein dedans, pour moi il n'y a pas de secteurs, on est tous dans le même bain. Après on fonctionne différemment, mais elle n'est pas à côté quoi, l'ESS n'est pas à côté de l'économie, elle est en plein dedans. Souvent elle récupère les pots cassés de l'économie, elle est dans l'économie de marché, elle y est quoi. Parce qu'elle doit s'adapter aux conséquences négatives de l'économie de marché, et positives aussi, parce qu'il y en a certains qui savent très bien l'utiliser et ils ont raison, c'est à bonne escient. C'est tous les débats de se dire : oui mais alors si jamais il y avait un grand groupe pétrolier hyper polluant qui nous proposait de l'argent ? On va dire « ah bah on va le refuser, c'est sale ». Ben oui mais en même temps si on l'utilise pour faire des belles choses, on se dit qu'il ne servira pas à autre chose ce pognon-là, de toutes façons il est là donc il a été créé, ils l'ont pas créé spécialement pour nous puisqu'il est là cet argent. C'est tous ces débats-là. Parfois c'est aussi pour eux que tu arrives à faire changer certaines mentalités, certaines visions, je pense que c'est ce mélange qui fait qu'on va tous grandir. Parce que sinon s'il y a l'ESS qui reste de son côté, et l'économie de marché de son autre... Nous on interpelle dans le secteur, on interpelle parce que ça n'existe pas, l'ESS dans le funéraire. Donc on interpelle et je pense que ça fait peut-être aussi changer. Il y a peut-être des opérateurs aussi qui vont changer de statuts, parce qu'ils disent « ah ouais en fait p\*\*\*\*\* c'est hyper pertinent, je trouve que mon métier il se travaillerait mieux de cette façon-là ». Et puis l'ESS elle a aussi besoin d'apprendre. Enfin les grandes associations, les grandes fondations humanitaires, elles font du marketing, elles ne l'ont pas appris des associations traditionnelles ! Elles l'ont appris parce que oui quand on a besoin de faire de l'humanitaire, il faut du pognon, et pour avoir du pognon et bah il faut savoir utiliser les leviers du marché classique. Et après je n'ai pas du tout, rien de factuel pour le vérifier, mais dans l'ESS il y a une espèce d'auto-flagellation à rester pauvre, à avoir peur d'aller chercher l'argent. Et de se dire bah ouais les mecs mais à un moment si vous voulez prendre la place, il faut peut-être utiliser les mêmes outils que les autres, il faut pas avoir peur d'être ambitieux, d'aller chercher du fric. Enfin voilà quoi on en

fait autre chose mais quand même ! Il faut être dedans, il ne faut pas être à côté, parce que sinon c'est la galère, on ne paye pas les gens... Ça va quoi à un moment, on te dit « tu es dans l'ESS donc tu vas avoir un salaire de merde » : attends les voitures elles sont pas moins chères, se loger à Nantes ce n'est pas moins cher parce que tu es dans l'ESS ! Donc du coup tu vas être plus en galère, obligé de vivre au fin fond de je sais pas où, parce que tu as un salaire pourri ? Ben non à un moment il y en a peut-être qui gagnent trop, et d'autres qui gagnent quand même pas assez. Il faut peut-être arrêter avec ça quoi. Je trouve qu'il y a un conditionnement, tu es dans l'ESS donc tu en chies, tu es corvéable à souhait, c'est tellement passionnant ce que tu fais, c'est tellement pour la bonne cause que bah limite on te paye ! (rires) Bah non ! Et puis je pense que pour bien s'occuper des gens, pour avoir envie d'être avec eux, il ne faut pas avoir de problème au quotidien, il faut que ça roule à la maison, enfin voilà il faut se sentir bien dans ses baskets. On pourrait dire que nous c'est le capital qui est au service des personnes et pas l'inverse. Et effectivement le pouvoir de décision n'est pas proportionnel au capital détenu donc oui c'est vraiment une différence

**(lecture synthèse économie de marché)**

Et nous on est exactement dedans

**Et j'ai fait la même chose pour l'économie sociale et solidaire (lecture)**

Alors on dit une personne = une voix maintenant parce qu'on a plus le droit de dire un homme ! Parce que c'est sexiste, il paraît (rires), dixit l'ancien directeur de l'URSCOP.

**(Lecture synthèse Scic)**

Oui c'est ça on est une espèce d'hybride en fait. C'est un hybride quoi. La Scic c'est vraiment un hybride quoi, la première fois que j'ai découvert le statut, j'ai dit ouais c'est carrément un hybride entre l'asso, les partenariats privé-public, la SCOP, la coopérative de consommateurs, enfin voilà on peut y mettre un peu ce qu'on veut, mais quand même on reste dans une contrainte économique. Et c'est vrai que quand même pour le funéraire c'était quand même vachement pertinent. Parce qu'on est vraiment dans une économie de marché, et avec un système de péréquation qui est hyper intéressant, parce que sur un secteur comme le funéraire c'est hyper porteur, le marché il est énorme. Et tout le monde a besoin d'une pompe funèbre à un moment dans sa vie de toutes façons, tu ne peux pas choisir de pas organiser d'obsèques. Et légalement aujourd'hui en France tu peux pas te débrouiller tout seul, tu es obligé de faire appel à une pompe funèbre, donc il y a une captation de la clientèle qui est obligatoire. Après c'est la manière dont tu vas le faire qui va

changer un petit peu, et du coup avec le baby-boom on attend des croissances de fou. On a tous le papy boom qui est attendu pour le décès, on a des perspectives de croissance qui sont énormes. En fait nous on connaît exactement le volume du marché dans les 15 années à venir. L'INSEE le prévoit pour nous donc c'est impeccable. Et on connaît le marché tous les ans parce que l'INSEE nous dit combien de personnes sont décédées chaque année, chaque mois, chaque semaine, chaque jour. Bah oui parce que tu es enregistrée, c'est comme les naissances ! Ça c'est le truc hyper précis. Et de se dire que ce soit un secteur qui soit exclusivement détenu par des fonds d'investissement, parce qu'aujourd'hui ce qu'il se passe c'est qu'il y a 2 fonds d'investissement qui absorbent tout ce qu'ils peuvent sur la place française, qui rachètent toutes les entreprises familiales, donc il y a une concentration du marché. Je suis pas sûre que ce soit très bon pour les familles, d'un point de vue concurrentiel. Les fonds d'investissement ce sont : des fonds de pension canadiens, donc leur objectif c'est quand même assez clair : c'est de faire fructifier l'argent de leurs adhérents, quel que soit le prix ; et un riche russe qui a déjà des mines de diamant, donc je ne suis pas sûre que l'utilité sociale soit sa première priorité à ce mec-là, mais bon après peut-être que je me trompe même si ça m'étonnerait. Donc voilà on se dit que l'économie sociale, une pompe funèbre alternative, c'est offrir le choix et c'est bon pour la régulation des marchés. C'est une autre façon de voir les choses.

**Et justement quand tu parles du fait que ce soit un hybride entre économie de marché et économie sociale et solidaire, est-ce que tu pourrais qualifier cela comme une force, une faiblesse, une articulation possible tout simplement... C'est neutre ou pas ?**

C'est une articulation possible, parce qu'on pourrait avoir des pompes funèbres associatives si on voulait, mais c'est une force aujourd'hui je pense, compte tenu du contexte général, démographique, économique, en France aujourd'hui c'est hyper pertinent. Compte tenu aujourd'hui aussi de la montée de la marque coopérative auprès du grand public, je veux dire ça aurait peut-être pas marché il y a 20 ans.

## Annexe III – Extrait du tableau d'analyse thématique

### La Scic fait-elle partie de réseaux professionnels ?

Jean	le réseau de coopératives c'est Energie Citoyenne en Pays de la Loire, ECPL. <i>(ils en sont fondateurs)</i>	E1 P5
Raphaël	On ne fait pas partie de réseaux, dans le sens où on a été créé y'a à peine... enfin, quelques semaines.	P4
Gildas	Oui en fait, de fait elle est adhérente de l'Union Régionale des Scop, qui est déjà un réseau en soi. C'est un des acteurs de l'économie sociale et solidaire, donc elle est aussi dans les petits papiers de ces réseaux de l'économie sociale et solidaire comme les Ecosolies et cetera. Mais c'est pas la SCIC en tant que telle, c'est le projet qui a amené à être au croisement de plein de réseaux	P7
Marc	le réseau des SCOP et des Scic (...) On est aussi adhérents à un club d'entreprises de l'île de Nantes, qui s'appelle Titan	P2
Patrick	oui on est dans 3 réseaux. Le premier c'est le réseau d'agriculture paysanne au niveau national, dans chaque département il y a une ADEAR, donc au niveau national ça s'appelle la FADEAR, donc on fait partie de ce réseau-là. Le deuxième réseau c'est la CGSCOP, et bien sûr de l'URSCOP Grand Ouest. Et le troisième réseau qui est beaucoup plus local c'est les Ecosolies, puisque on en est membre. Et ma collègue qui est la cogérante actuelle est vice présidente des Ecosolies.	P6
Fanny	ah bah oui. des Ecosolies, l'atelier des initiatives je crois, je suis pas sûre, l'URSCOP	P10
Aurélie	on est adhérent à l'URSCOP, après on a adhéré au GNI, qui est le syndicat en CHR, pour les petites entreprises en hôtellerie-restauration. On est adhérents de culture bar-bars	P8
Sabine	alors on adhère à la Fédération des coopératives funéraires, qui est un réseau international basée à Sherbrooke au Québec. On adhère à l'URSCOP, union régionale des Scop. On adhère aux Ecosolies, et on adhère à la CPME (Confédération des PME)	P5

### « De quelle manière communiquez-vous sur la Scic à l'extérieur ? »

Jean	la promotion des énergies renouvelables. Ça c'était la première chose. L'aspect citoyen des choses. L'aspect coopératif dans le sens qu'une structure comme celle-ci, un homme = une voix. (...) Et autre point qu'on met en avant c'est l'aspect pédagogique <b>(...) quand vous présentez la Scic, est-ce que vous dites toujours que c'est une Scic ?</b> Oui, oui. Toujours oui <b>Vous le dites directement ?</b> Ah oui. Toujours oui. <b>Vous prenez le temps d'expliquer que c'est une coopérative... ?</b> Oui, ah oui toujours, systématiquement.	E1 P6  E1 P17
Raphaël	Je pense que pour nous il faut le juste équilibre... il faut le juste équilibre, enfin le fait c'est de montrer qu'on évolue par rapport au statut d'association, que ce soit à la fois en interne ou en externe, mais on se présentera jamais comme une entreprise neutre.	P5
Gildas	En fait on parle pas de la Scic. C'est-à-dire qu'en fait pour moi on parle de la Conciergerie de quartier. Ce qui nous intéresse c'est la conciergerie de quartier, sa	P7-8

	forme juridique on s'en fout en fait. C'est la conciergerie de quartier, son modèle, son fonctionnement. (...) si on nous demande ce que c'est comme statut on dira que c'est une SCIC et on expliquera, c'est une SCIC. Mais si on nous demande pas, ça sera pas ce qu'on renseigne quoi	
Marc	ces trois aspects : montrer un modèle économique de service, de tiers-lieu et on a démontré, là en 5 ans, sa fiabilité, sa rentabilité. Montrer l'entrepreneuriat collectif, et maintenant avec 40 associés ça devient conséquent. Et puis enfin, démontrer l'attractivité d'un lieu, et d'un lieu qui fait référence aujourd'hui en France (...) après nous on communique pas directement sur la SCIC. Donc l'avantage de la SCIC on va l'utiliser avec certains clients, ou avec certains partenaires, une fois que la relation est établie.	P4  P14
Patrick	je ne sais pas répondre à cette question là, parce que tu vois on avait fait une belle plaquettes, qu'on a pas réactualisées depuis 5, 6 ans. Et en même temps (...) il y a une telle demande, qui est plus portée par l'image ou je pense l'éthique agriculture paysanne, on est tellement submergés... (...) mais on a assez peu travaillé sur ces questions là. (...) c'est bien de dire on est sur l'agriculture paysanne, ça c'est notre première item très fort. (...) on est dans le champ de la conduite de projet.	P6
Fanny	je crois que c'est secondaire. je crois que la pub elle est sur les micro marchés et la Grande Barge, qui sont les plus identifiables pour les habitants dans les quartiers. la SCIC tout est expliqué sur le site internet	P3
Aurélie	en fait si on communique sur Le Début Des Haricots, on le présente comme une SCIC. Après si on communique sur la Grande Barge, qui est l'élément sur lequel on communique le plus du fait du bar en particulier, et ben non on le présente pas tout de suite en fait, ça vient dans un second temps (...) c'est aussi une manière pour nous sur un positionnement de marché, je pense que c'est intéressant. (...) comme c'est un peu complexe on a peur de perdre les gens. mais en même temps oui on essaie de le dire	P4
Sabine	pour que les gens comprennent quelque chose il faut qu'on leur dise qu'on est une pompe funèbre, qu'on organise des obsèques. C'est là-dessus qu'on communique. et après dans un second temps on explique que comme on est une SCIC, il y a une certaine éthique dans les pratiques commerciales, ça fait partie de nos statuts. (...) le troisième volet sur lequel on communique, ça va être l'argent, et la richesse qui est générée au sein de la coopérative via son activité économique, qui est rentable puisqu'on est pas du tout subventionnés. (...) donc ça va permettre de financer des actions de solidarité, qui sont elles, de facto, non rentables	P7