


L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 3 : Monographies empiriques : analyse d'expériences alternatives

Atelier 3.1 Innovations organisationnelles et innovations sociales

► **Titre de la communication :**

De quels types d'innovations sociales les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont-elles porteuses, en France?

► **Acronyme :**

[VERDI]

► **Auteurs :**

- Hubert GERARDIN
(BETA-CNRS, Université de Lorraine)

- Jacques POIROT
(BETA-CNRS, Université de Lorraine)

XII^{èmes} Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire

*L'Économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale
et du changement de société*

Université de Lorraine
Nancy 6-7-8 juin 2012

DE QUELS TYPES D'INNOVATIONS SOCIALES LES SOCIÉTÉS COOPERATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF SONT-ELLES PORTEUSES, EN FRANCE ?

Hubert GERARDIN
BETA- CNRS, Université de Lorraine

Jacques POIROT
Institut Universitaire de Technologie Charlemagne
Département Techniques de Commercialisation
BETA- CNRS, Université de lorraine

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ont été créées par la loi du 17 juillet 2001, complétée par la circulaire du 18 avril 2002. Il s'agit de sociétés anonymes ou de sociétés à responsabilité limitée, à capital variable, régies par le code du commerce. Elles ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Les SCIC se distinguent des autres coopératives par la mission, qui leur est impartie, de développer des activités d'utilité sociale et par leur multisociétariat. L'utilité sociale s'évalue en termes de bénéfices pour les individus ou pour l'ensemble de la société comme la réduction de la pauvreté ou de l'exclusion, la création de lieux de sociabilité pour les personnes, l'insertion sociale des personnes en difficulté, la préservation de l'environnement. Le multisociétariat permet, quant à lui, d'associer toutes les parties prenantes à la gestion de la coopérative, salariés, bénéficiaires des actions de la SCIC, bénévoles, collectivités territoriales etc.

L'innovation sociale vise à apporter, dans le cadre du développement durable, des réponses nouvelles à des besoins sociaux ou écologiques mal satisfaits ou négligés, notamment par les pouvoirs publics ou par le marché, en suscitant la coopération de tous les acteurs concernés, qu'ils soient publics ou privés ou qu'ils relèvent de la société civile. Elle concerne plus particulièrement les catégories de la population les plus défavorisées. De quelles innovations sociales sont porteuses les SCIC, qui constituent dans le cadre institutionnel français une forme tout à fait originale d'organisation de l'activité économique¹ ? Ces innovations sociales

¹ Concernant la place des coopératives de production dans l'économie, notamment des SCIC, le lecteur pourra se reporter, entre autres, aux références suivantes : Bocquet, Gérardin, Poirot (2009), Daupleix, Gado (2002), Gérardin, Poirot (2012), Gardin, Laville (2009) Lévesque (2001).

seront analysées selon deux optiques : au niveau de leur statut de coopérative et au niveau des innovations sociales qu'elles ont été capables ou seraient capables, elles-mêmes, de faire apparaître. Le statut de la SCIC, lui-même, et la façon dont il a été appliqué dans les diverses SCIC, qui ont été créées depuis 2002, constituent, tout d'abord, en effet, une innovation sociale. Par ailleurs, en choisissant leur mission d'utilité sociale, les SCIC sont souvent sources d'innovations sociales, que nous analyserons à partir d'exemples de coopératives les plus emblématiques.

I. LE STATUT DE LA SCIC : UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE MAJEURE

Nous montrerons comment le multisociétariat de la SCIC et le choix d'une mission d'intérêt collectif constituent des innovations organisationnelles par rapport aux autres formes de sociétés².

A. Le multisociétariat : une association originale des parties prenantes de l'entreprise

L'objectif des entreprises capitalistes a été longtemps limité à la création de valeur pour les actionnaires. Après le sommet de la Terre de Rio en 1992, les entreprises ont pris progressivement conscience qu'elles devaient faire preuve de responsabilité sociale en respectant les dimensions sociale et environnementale du développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie. Elles ont considéré que leur objectif était non seulement de créer de la valeur pour les actionnaires mais encore de créer de la valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes, c'est-à-dire pour l'ensemble des acteurs qui sont concernés, directement ou indirectement, par leurs activités, notamment, leurs salariés, leurs clients, leurs fournisseurs, les riverains de leurs installations, la société civile représentée par les ONG, les pouvoirs publics etc. Les entreprises socialement responsables doivent accepter, le cas échéant, d'aller au-delà des obligations légales qui leur sont imposées. Au sein des entreprises traditionnelles, qu'il s'agisse d'entreprises capitalistes ou même de coopératives qui relèvent de l'économie sociale, aucune structure n'a été prévue pour associer ces différentes parties prenantes aux choix stratégiques de l'entreprise ou même à sa gestion. La SCIC, au contraire, de façon statutaire, peut permettre à certaines de ses parties prenantes de participer à la prise de décision au sein de l'entreprise. Le multisociétariat est, en effet, une caractéristique essentielle de la SCIC. La loi exige, à cet égard, que les statuts définissent, au minimum, trois catégories d'associés, apporteurs de capitaux : les salariés, les bénéficiaires et une autre catégorie librement choisie. C'est une condition qui doit être respectée pour que la SCIC puisse être créée.

1) Le choix des catégories d'associés

Les statuts de la SCIC doivent indiquer avec précision les différentes catégories d'associés appelés à participer à sa gestion. Un premier ensemble, obligatoire, concerne les producteurs, les salariés, quels que soient leur statut hiérarchique dans l'entreprise et le type de contrat de travail qui les lie à la SCIC. Les salariés ne sont pas tous obligés de devenir associés, mais, dans l'esprit coopératif, il est sans doute préférable qu'une large majorité des salariés acceptent de devenir associés. La deuxième catégorie obligatoire d'associés est constituée par les bénéficiaires directs de la production de la firme. Il s'agit, selon les cas, des clients, des acheteurs des biens et services de l'entreprise ou de ceux qui peuvent bénéficier de prestations

² Ces problèmes avaient été déjà abordés dans le rapport Lipietz (1998), avant le lancement officiel des SCIC.

gratuites, financés par les pouvoirs publics, dans le cas, par exemple d'une SCIC prestataire de services à la personne. Ces associés, dans ce cas, peuvent être des personnes physiques ou morales. Une troisième catégorie obligatoire est laissée au libre choix de la SCIC.

Les obligations légales étant satisfaites pour les deux premières catégories d'associés, la SCIC peut retenir, ensuite, autant de catégories d'associés qu'elle le souhaite. Les collectivités territoriales, qui sont parfois directement intéressées par la création d'une SCIC, notamment si cette dernière prévoit, dans sa mission d'intérêt collectif, de contribuer à la cohésion sociale au sein du territoire, peuvent recevoir le statut d'associés. Elles sont ainsi directement incitées à soutenir moralement et financièrement le développement de la nouvelle société. Comme dans toute société capitaliste classique, les apporteurs de capitaux peuvent devenir des associés et contrôler ainsi l'usage des capitaux, qu'ils ont apportés, en participant directement aux choix stratégiques de l'entreprise. La SCIC peut avoir un intérêt direct à créer, comme catégorie d'associés, tous les acteurs qui ont accepté de se porter caution. C'est un moyen de les « rassurer » et de leur donner confiance. Les SCIC peuvent, par ailleurs, définir des catégories d'associés et les faire entrer dans leur capital, sans qu'elles soient liées économiquement ou financièrement à la SCIC, qu'il s'agisse d'acteurs apportant un soutien moral à leur activité ou des riverains des établissements industriels de la coopérative.

Toutes les catégories d'associés doivent être définies avec précision et aucun acteur ne peut appartenir simultanément à deux catégories d'associés distinctes. Un même salarié ne peut pas appartenir à la fois à la catégorie des salariés-associés et à celle des riverains, dans la mesure où il résiderait à proximité des installations industrielles de l'entreprise. La gestion de ces diverses catégories d'associés peut entraîner des coûts spécifiques pour la SCIC. Il convient de gérer, en effet, les relations entre de multiples catégories d'associés et de veiller à ce que ces derniers respectent toutes les conditions pour conserver ce statut dans la firme. La perte du statut d'associé est facile à constater dans certains cas, comme lorsqu'un salarié-associé quitte l'entreprise ou qu'un acteur financeur se retire et reprend les capitaux qu'il avait apportés. Les parts qu'il détenait lui sont alors remboursées. La situation d'un client de la SCIC est au contraire, parfois, plus difficile à apprécier, notamment lorsqu'il réduit progressivement ses achats à l'entreprise. A partir de quel moment doit-on considérer qu'il perd son statut d'associé ? C'est pour cette raison qu'il est recommandé généralement aux créateurs d'une SCIC de définir avec précision les différentes catégories d'associés³. On peut considérer toutefois que les coûts supplémentaires de gestion imposés à la SCIC par rapport à une entreprise ou une coopérative classique sont très largement compensés par les avantages qu'elle retire en étant soutenue, parfois, par un grand nombre d'acteurs différents, qu'il s'agisse de ses salariés, des collectivités territoriales ou d'organisations à caractère politique, philosophique ou humanitaire.

Le statut légal de la SCIC, en donnant à cette dernière la possibilité d'associer à sa gestion un grand nombre d'acteurs différents tente de combiner, dans un même cadre, les caractéristiques des entreprises capitalistes et des coopératives traditionnelles de production et de consommation. Dans les coopératives traditionnelles, il n'existe qu'une seule catégorie d'acteurs ayant une double appartenance ; pour les coopératives de production, il s'agit des salariés-associés, qui sont à la fois salariés et associés, c'est-à-dire à la fois salariés et « propriétaires de l'entreprise » ; pour les coopératives de consommation, il s'agit des clients-associés. La SCIC, au sein de la même entité, fait coexister ces deux catégories d'acteurs qui ont une double appartenance, alors qu'ils demeurent bien séparés dans les coopératives

³ AVISE (2005, 2006, 2007, 2008) a publié des guides et de nombreux documents conseillant les créateurs de SCIC ou les collectivités territoriales directement intéressées par l'implantation de SCIC.

traditionnelles. Par ailleurs, dans ces coopératives traditionnelles, les apporteurs de capitaux, les prêteurs comme les banquiers sont écartés de la gestion de l'entreprise. Ce n'est pas nécessairement le cas dans les SCIC, où ils peuvent devenir associés, contrôlant, comme les actionnaires d'une société capitaliste, les capitaux qu'ils ont apportés. Les SCIC constituent, à cet égard une innovation organisationnelle majeure.

2) Un système de vote capable de pondérer l'influence des diverses catégories d'associés dans les prises de décision

Une SCIC, lors des délibérations, doit respecter le principe coopératif, « une personne, une voix ». Tout associé, quel que soit le nombre de parts de la coopérative qu'il a souscrites, dispose d'une voix. Cependant, il peut apparaître difficile de donner à chaque associé une voix, qu'il s'agisse d'une personne physique, comme un salarié, ou d'une personne morale, comme une collectivité territoriale. C'est pourquoi il est possible, dans les statuts de la SCIC, de prévoir des collèges, chaque collège groupant une catégorie d'associés. Cette répartition des associés en collège, pouvant correspondre aux catégories d'associés, est uniquement destinée au comptage des voix lors des votes en Assemblée générale. Le nombre de collèges doit alors être compris entre 3 et 10 et aucun collège, conformément aux principes de la coopération, ne peut être créé sur le critère du capital. Mais, il est possible, dans les statuts, de prévoir des pondérations différentes pour les différents collèges, la pondération pour un collège allant de 10 % à un maximum de 50%. Ces pondérations ne peuvent être modifiées que par une décision de l'Assemblée des actionnaires.

Pour les votes au sein de chaque collège, le principe coopératif « une personne, une voix » est respecté. C'est le résultat de chaque collège qui est pondéré pour le calcul du résultat final au niveau de la SCIC. Selon le choix retenu par les statuts, le résultat de chaque collège est repris selon le principe de la majorité ou de la proportionnelle. Si, lors d'un vote dans un collège, 8 associés sur 10 ont voté « pour » et 2 ont voté « contre », selon le principe majoritaire, on considérera que c'est l'ensemble du collège qui a voté pour. Et si ce collège a une pondération de 25% au niveau de la SCIC, on considérera que le résultat « pour » obtient 25% du total des voix au niveau de l'Assemblée des actionnaires, du fait de ce seul collège. Si tous les autres collèges ont voté majoritairement « pour », la résolution proposée sera adoptée avec un « score » de 100% des voix de l'ensemble des associés. Dans cet exemple, au contraire, avec le principe du report à la proportionnelle, le résultat du vote final serait, au niveau de l'ensemble des associés de la coopérative, de 20% « pour » et 5% « contre ». En cas d'égalité des votes dans un collègue, ce dernier est réputé avoir voté « contre » selon le principe de report à la majorité. Au contraire, avec le principe de la proportionnelle, le collège serait considéré comme ayant voté « pour » à 50% et « contre » à 50%.

Ce système de vote par collège, prévu par les statuts, peut entraîner des résultats sensiblement très différents d'un vote sans collège. Il est possible, dans cette forme de « démocratie raisonnée », de préserver les intérêts de certains groupes d'associés qui pourraient être relativement peu nombreux, mais, à qui, les rédacteurs des statuts auront voulu donner un poids minimal dans la coopérative.

B. La mission d'intérêt collectif ayant une utilité sociale

Les coûts supplémentaires, que peut entraîner, par rapport à une entreprise capitaliste classique, le respect de la mission d'intérêt collectif retenue par la SCIC, sont compensés, dans une certaine mesure, par de moindres contraintes financières.

1) Choix d'une mission d'intérêt collectif ayant une utilité sociale.

Les SCIC doivent définir leur mission d'intérêt collectif, qui, avant la loi du 22 mars 2012, était soumise, avec l'ensemble du dossier, à l'agrément préfectoral. Le préfet, jusqu'à cette loi, disposait d'un délai de deux mois pour donner son agrément. Faute d'une réponse dans les deux mois, l'agrément était réputé accordé. Toutefois, dans la pratique, la nouvelle SCIC devait attendre deux mois avant de commencer ses opérations et, de ce fait, elle ne pouvait recevoir aucun soutien financier des collectivités territoriales, à qui il est interdit d'entrer dans le capital d'une société commerciale qui n'aurait pas le statut de SCIC. La suppression de l'agrément préfectoral permet à la nouvelle coopérative de lancer ses opérations, alors qu'avant cette date, elle était souvent amenée à adopter le statut de coopérative ou d'association, en attendant cet agrément. La suppression de l'agrément préfectoral ne dispense pas, toutefois, la SCIC de procéder à une « révision coopérative » tous les cinq ans, c'est-à-dire de faire le bilan de son activité durant les cinq dernières années.

Même si l'agrément préfectoral a été supprimé, les SCIC doivent choisir une mission d'intérêt collectif ayant une utilité sociale. Comment peut-on apprécier alors le caractère d'utilité sociale de la coopérative ? Le décret du 21 février 2002 prévoyait que, pour apprécier ce caractère d'utilité sociale du projet, qui était soumis au préfet, ce dernier devait tenir compte « notamment de la contribution que celui-ci [le projet] apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale ainsi qu'à l'accessibilité aux biens et aux services ». Par ailleurs, pour s'assurer de l'utilité sociale de leur projet, les promoteurs des SCIC pouvaient s'appuyer sur les conclusions du Commissaire du gouvernement concernant l'arrêt du 30 novembre 1973 relatif à l'Association Saint Luc, Clinique du Sacré-cœur : « Le caractère d'utilité sociale d'une institution ne découle pas du secteur dans lequel elle exerce son activité, mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce. Tout secteur d'action socio-économique, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, de la culture ou, demain, de la protection de l'environnement, peut donner lieu à des activités sociales. » Les SCIC peuvent ainsi opérer dans tous les secteurs d'activité à condition de se donner une mission ayant une utilité sociale.

Répartition des 190 SCIC recensées début 2011 selon les domaines d'activité retenus⁴

| Domaines d'activité | Répartition des SCIC |
|---|----------------------|
| Environnement | 22 % |
| Agriculture et Alimentation | 19 % |
| Conseil aux entreprises et territoires | 17 % |
| Culture | 13 % |
| Services de proximité | 8 % |
| Habitat | 5 % |
| Santé, médico-social, social | 5 % |
| Commerces, hébergement et restaurations | 4 % |
| Services informatiques | 4 % |
| Autres activités | 3 % |

Les SCIC se concentrent sur quelques secteurs seulement. L'environnement et l'agriculture sont choisis par plus de 40% de ces coopératives. Les services de conseil, d'informatique ou à

⁴ Source : Annuaire des structures de l'insertion par l'activité économique et de l'achat socialement responsable.

caractère culturel, rassemblent, de leur côté, 34% de ces entreprises. Les services de proximité, qui sont souvent des services à la personne et qui se situent dans le domaine de la santé ne concernent directement que 13% des SCIC, alors que ce domaine d'activité est sans doute celui qui exigerait le plus fortement des innovations sociales. Ce problème sera repris dans la seconde partie.

Les SCIC ont surtout développé leurs activités au niveau communal (28% des coopératives) et au niveau régional (35%). Peu de ces entreprises ont un rayonnement national (14%) et international (3%). Corrélativement, nombre de domaines d'activité retenus par les SCIC ont un caractère plutôt local. Par ailleurs, le « caractère local » des SCIC s'explique en partie, sans doute, par leur création récente. 38% de ces firmes ont été créées, il y a moins de 2 ans, un tiers (34%) ont entre 2 et 5 d'existence et moins d'un tiers de ces entreprises ont plus de 5 ans (28%). Les SCIC demeurent toutefois de dimension moyenne. Début 2011, la SCIC la plus importante n'employait que 304 personnes, le nombre moyen de personnes équivalent temps plein n'étant que de 13,6 salariés. 24% de l'ensemble des SCIC n'employaient que 1 ou 2 salariés, 53% de 2 à 10 salariés et 23 % seulement plus de 10 salariés.

2) Une innovation sociale des SCIC : Combiner l'absence de contraintes financières fortes et un objectif d'utilité sociale

Nombre d'entreprises du secteur capitaliste se sont aussi donné pour mission de mener des actions dans le domaine social et environnemental. Leurs dirigeants ont choisi de rendre leur entreprise socialement responsable, par conviction personnelle ou pour donner une image sociale ou écologique à leur firme. C'est par conviction que les dirigeants des trois entreprises considérées comme pionnières dans le domaine du développement durable, *The Body Shop*, *Ben and Jerry's* et *Patagonia* ont décidé de renoncer à l'emploi de produits chimiques ; la première fabriquant des produits de beauté, la seconde, des tartes glacées et la troisième, des articles de sport et des produits textiles. *The Body Shop*, par ailleurs, a confié à du personnel en cours de réinsertion, la commercialisation de ses produits dans certaines de ses boutiques, tandis que *Ben and Jerry's* achetait, aux peuples autochtones, certains de leur savoir-faire dans le domaine des produits naturels. Ces entreprises, à l'instar des SCIC, ont collaboré avec leurs fournisseurs pour éliminer tout produit chimique dans la fabrication de leurs produits, en même temps qu'elles s'attachaient une clientèle soucieuse de consommer des produits naturels. Les entreprises, qui se sont engagées dans la voie du développement durable, collaborent aussi directement avec des ONG qui leur apportent soutien et expertise et qui contrôlent le respect effectif de leurs engagements dans le domaine du développement durable. C'est le cas, en particulier de Carrefour, qui s'était engagé à ce que le personnel employé par ses sous-traitants dans les pays en développement, principalement des femmes et des enfants, soit décemment traité. La Ligue des Droits de l'Homme a rédigé, pour Carrefour, une « charte de bonne conduite » imposée aux sous-traitants et s'est chargée d'en vérifier le respect par des inspections menées sur le terrain par les différentes antennes de l'ONG dans le monde. Il s'est ainsi tissé progressivement un réseau de relations entre les entreprises, notamment des multinationales, et les ONG ; une même entreprise collaborant avec plusieurs ONG, et une même ONG ayant passé des accords avec plusieurs entreprises. Ce réseau a facilité la diffusion des innovations sociales à un vaste d'ensemble d'acteurs. Si les entreprises du secteur capitaliste « classique » sont ainsi capables de coopérer étroitement avec certaines de leurs parties prenantes, quels sont alors les avantages et, même, l'originalité du mode de fonctionnement des SCIC dans le domaine du développement durable, notamment dans ses dimensions sociale et environnementale ?

Les SCIC, contrairement aux grandes entreprises du secteur capitaliste, ne rémunèrent pas le capital, qui leur a été apporté, au « taux du marché », qui s'élèverait selon nombre d'économistes à 15% . La loi limite le taux de rémunération des parts sociales de l'ensemble des coopératives, qu'il s'agisse de SCIC ou de coopératives classiques, au taux moyen de rendement des obligations des entreprises privées (TMO), fixé semestriellement par le Ministère des Finances. Par ailleurs, la part des profits (excédents annuels) de la SCIC susceptible d'être versée aux associés est limitée. La SCIC doit déduire de son excédent annuel, comme toute coopérative, au minimum 15%, pour constituer la réserve légale, jusqu'à ce que le montant de cette réserve légale soit au moins égale au montant du capital social. Après ce premier prélèvement sur les excédents, la SCIC doit obligatoirement affecter 50% du solde à une « réserve statutaire » ou « fonds de développement ». En définitive, la SCIC, comme toute coopérative, ne peut verser au maximum à ses associés que 42,5% de son excédent total annuel ou, 50%, si la réserve légale est entièrement constituée, mais après déduction des éventuelles aides publiques qui doivent être affectées aux réserves impartageables. Si les associés décident de ne pas distribuer la totalité de l'excédent disponible après ces déductions, la partie non distribuée de l'excédent augmentera le montant de ces réserves impartageables. Les SCIC bénéficient d'un avantage fiscal par rapport aux autres coopératives : depuis le 25 décembre 2007, les montants affectés aux réserves ne font plus partie de l'assiette de calcul de l'Impôt sur les Sociétés. Par ailleurs, les SCIC sont soumises à la fiscalité de droit commun.

Les SCIC, par conséquent, toutes choses égales par ailleurs, bénéficient de ressources, plus importantes que les entreprises du secteur capitaliste, pour financer leurs activités dans le cadre de leur mission d'utilité sociale qu'elles se sont donnée. Les statuts d'une SCIC peuvent même prévoir qu'aucune rémunération ne sera versée aux associés dont les parts ne sont pas revalorisées. Au contraire, une entreprise du secteur capitaliste est obligée de rémunérer ses actionnaires au taux du marché sous peine de subir une baisse du cours de ses actions. Une entreprise de ce secteur, développant des activités, parfois coûteuses dans le cadre de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise, considérée également comme une responsabilité sociale et environnementale) est susceptible de connaître de graves difficultés, en particulier d'être victime d'opérations spéculatives. Les actions dans le domaine social peuvent en être directement compromises, comme cela été le cas pour Carrefour, précédemment cité, qui a été victime d'une prise de contrôle spéculative par un fonds de pension américain associé à d'autres acteurs.

Avec la création des SCIC, ont été, ainsi, combinés au niveau de la même entité, d'une part, l'absence de contraintes financières fortes, dont bénéficient les coopératives, par rapport au secteur capitaliste classique, et, d'autre part, un objectif d'utilité sociale, susceptible au contraire d'être coûteux et de réduire les profits par rapport à une entreprise classique. La création des SCIC constitue, à cet égard, une innovation organisationnelle.

II. LES SCIC, SOURCES D'INNOVATIONS SOCIALES

On peut considérer, en s'appuyant sur l'analyse de synthèse effectuée par Julie Croutier (2003), qu'une innovation sociale présente quatre dimensions principales : la forme, matérielle ou immatérielle, les objectifs, la cible des changements directement visés par l'innovation, l'individu lui-même, une collectivité, ou un milieu de vie comme le territoire et le processus de création et de mise en œuvre de l'innovation elle-même. Concernant la

première dimension, l'innovation peut correspondre à un produit ou à une nouvelle technologie ou bien être immatérielle comme l'introduction d'une nouvelle procédure, de nouvelles règles ou d'une nouvelle organisation. L'innovation sociale peut avoir comme cible l'individu lui-même, par exemple en facilitant son insertion dans la vie active, au sein de la collectivité à laquelle il appartient ou d'une façon plus générale dans le milieu qui l'accueille comme le territoire. La quatrième dimension de l'innovation sociale, le processus de création et de mise en œuvre de l'innovation elle-même est, pour un certain nombre de chercheurs, la dimension essentielle qu'ils retiennent principalement. L'innovation sociale apparaît, à cet égard, comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Pour certains chercheurs, comme le souligne Julie Croutier, l'innovation sociale exige, par ailleurs, dans ce processus de création collective, la participation, à sa mise en œuvre, à des degrés divers, des usagers eux-mêmes. Or, la SCIC, par ses statuts, prévoit justement une collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. En nous appuyant sur l'exemple de SCIC les plus caractéristiques, nous examinerons successivement les innovations ayant comme cible les individus et celles qui concernent directement le territoire et son fonctionnement. Nous soulignerons, à cet égard, comment le statut de SCIC a pu favoriser l'introduction de ces innovations et/ou comment ce statut peut garantir la pérennité du projet de l'entreprise.

A. Innovations sociales concernant l'individu

Nous retiendrons comme exemples d'innovations sociales l'emploi de personnel en insertion dans de nombreuses SCIC, ainsi que les perspectives qui pourraient s'ouvrir aux SCIC dans le domaine des services à la personne.

1) Embauche de personnel d'insertion.

Sur les 205 SCIC recensés en France en 2012⁵, sept constituent des structures d'insertion pour les personnes en difficulté. D'autres SCIC peuvent employer aussi du personnel d'insertion sans correspondre officiellement à une structure d'insertion. Les secteurs d'activité concernés sont principalement la restauration, l'entretien des espaces naturels, ainsi que la collecte, le traitement et le recyclage des déchets.

SCIC constituant des structures d'insertion⁶

| Nom de la scic | Secteurs d'activité |
|--------------------------------|--|
| SCIC du Plantaurel | Collecte, traitement et recyclage des déchets |
| La Buissonnière Lanatural SCIC | Restauration, traiteur, hôtellerie |
| SCIC l'Eole | Restauration, traiteur, hôtellerie |
| Nature Solidaire | Entretien des espaces naturels- Mise en œuvre d'une filière bois-énergie |
| Ettique du Groupe AlterEos | Travail temporaire |
| Insertel du groupe AlterEos | Centre d'appel à distance |
| Pays de Bray Services | Aide à domicile |

⁵ Source des données : le site des scic : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

⁶ Source des données, confédération générale des scoop, 2011

Le Groupe AlterEos, situé dans le Nord-Pas-de-Calais est devenu la SCIC la plus importante de France pour le nombre de salariés. Ce groupe comprend 7 structures employant 510 personnes. Ce groupe est issu de Flandres Ateliers créée en 1991, entreprise gérant initialement un Centre d'appels pour les Trois Suisses et effectuant des opérations de conditionnement et de contrôle pour la Redoute ; lors du déclin de l'activité industrielle dans cette région, cette entreprise s'est montrée capable de réussir la mutation professionnelle de ses salariés. Comme l'explique Henri Knecht, son dirigeant, la société s'est alors tournée vers le tertiaire « avec cette idée forte que la variable d'ajustement serait l'activité et non le personnel ». L'entreprise s'est ainsi reconvertie dans la numérisation de documents en devenant le leader sur ce marché. Le groupe s'est développé ensuite par la création de nouvelles structures comme Ettique, ou Insertel. La structuration du groupe s'est faite sous forme d'une SCIC, en 2010, avec l'objectif, dans la logique de la culture d'entreprise de Flandres Ateliers, de créer des emplois durables pour les personnes fragilisées par un handicap, mais ne relevant pas d'un établissement ou d'un service d'aide par le travail. En 2012, sur les 510 salariés du groupe, 400 souffrent d'un handicap. Plus de 300 de ces salariés, ayant un handicap, travaillent au sein du principal établissement du groupe, Flandres Ateliers, une entreprise adaptée, spécialisée, depuis sa mutation, dans la numérisation du courrier pour de grandes firmes (Orange Bouygues, SNCF).

L'innovation sociale apportée par cette SCIC, comme le rappelle Hervé Knecht, actuellement président du directoire d'AlterEos, a consisté à retenir comme variable d'ajustement non pas l'emploi mais l'activité de l'entreprise, comme cela avait été le cas lors de la restructuration de Flandres Ateliers. C'est pour cette raison que des structures ont été créées afin d'éviter les licenciements, quelles que soient les qualifications des personnes concernées : Insertel, l'entreprise d'insertion du groupe, Ettique, la société de travail temporaire d'insertion. Au sein du groupe, Qualiged, structure associée, propose des formations, en alternance, à la numérisation avec le soutien d'un groupement d'employeurs. Enfin Recode, une structure associée également, est chargée de la reconversion des salariés aux métiers du tertiaire. La SCIC, grâce à ses innovations organisationnelles, a été capable de conserver tous ses salariés, notamment ceux qui souffrent d'un handicap. La stratégie retenue par ce groupe constitue une innovation sociale qui serait susceptible d'être suivie par d'autres SCIC soucieuses de l'emploi des personnes souffrant de handicap.

2) Une perspective : les services à la personne

Selon la Confédération générale Scoop, qui, pour les 10 ans de la création des SCIC, a lancé une vaste étude sur les perspectives de développement de ce type d'entreprises coopératives, quatre secteurs, seraient susceptibles d'attirer les SCIC : l'agriculture, l'environnement, la culture ainsi que le secteur « santé et médico-social » (Confédération générale Scoop, 2011). C'est dans ce dernier secteur, qu'il y aurait, selon les premiers résultats de cette étude, des perspectives de développement pour de nouvelles SCIC dans le domaine des services à la personne. Huit SCIC seulement, en 2012, concernent les services à la personne, deux, de façon plus spécifique, les services aux personnes dépendantes et deux, les services à la petite enfance. La création de SCIC permettrait, selon le rapport de la Confédération générale Scoop, de rassembler autour d'un même projet, des acteurs privés et publics du secteur de la santé, ainsi que des représentants des collectivités territoriales pour répondre de « façon coordonnée » aux besoins de la population dans ce domaine. La création de SCIC dans le secteur des services à la personne permettrait sans doute d'améliorer leur efficacité, dans la mesure où une majorité de salariés dépendent actuellement de plusieurs employeurs privés

différents et ne disposent, pour la plupart d'entre eux, que d'une faible formation professionnelle ; les institutions publiques ou privées, dans ce secteur, sont, en effet, peu nombreuses. Elles se limitent souvent à jouer un rôle d'intermédiaire entre les employeurs privés et leurs salariés. Le développement des SCIC faciliterait la concertation, au niveau des territoires, entre les employeurs privés, leurs salariés, les collectivités territoriales, les professionnels de la santé, tous ces acteurs étant susceptibles de devenir des associés au sein de la SCIC.

B. Innovations sociales concernant le développement durable du territoire

Seront successivement examinées les innovations les plus caractéristiques imaginées par les SCIC opérant dans des domaines essentiels de la gestion des territoires : les innovations favorisant le développement économique des territoires, celles qui seraient susceptibles d'améliorer le mode de fonctionnement des services qui relèvent directement de la compétence des collectivités territoriales comme la gestion de l'eau, des déchets et des transports et enfin les innovations visant à protéger le patrimoine naturel et culturel de ces territoires⁷.

1) Innovations favorisant le développement économique du territoire

La création d'une SCIC spécialisée dans un territoire peut contribuer à promouvoir son développement économique en faisant collaborer ensemble des acteurs locaux qui avaient tendance à s'ignorer mutuellement. C'est le cas ATR05, une SCIC spécialisée dans la mise en réseau des offres touristiques dans le département des Hautes-Alpes (Avisé 2008b). Lors d'états généraux du tourisme tenus en 2002, il avait été constaté que le territoire, vivant à 90% du tourisme, n'offrait pas un service répondant aux attentes des touristes. Dominique Fereiro, directrice de l'Agence ATR05 s'est efforcée de sensibiliser les principaux acteurs sur ce problème en les incitant à collaborer ensemble, alors qu'ils avaient tendance à opérer chacun dans leur domaine d'activité respectif, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des offices de tourisme et des acteurs privés de ce secteur, comme les agences de location. L'agence commerciale ATR05 a été transformée en SCIC permettant à tous les acteurs du tourisme relevant du département des Hautes-Alpes de se concerter pour proposer de façon centralisée et cohérente l'ensemble des offres d'accueil touristiques de ce département, camping, chambres d'hôtes, locations de meublés, hôtels de toute catégorie. A la suite de la création de la SCIC et grâce à la collaboration entre tous les acteurs concernés, il a été possible à la SCIC de se diversifier vers des clientèles spécifiques. Ce « cas de bonne pratique » a inspiré des territoires voisins. En 2007, un consortium de quatorze agences de voyage des régions PACA et Corse, dénommé « Alpes-Provence-Méditerranée » a été créé afin de mutualiser les prestations de l'ensemble de ces territoires dans le domaine du tourisme.

2) Innovations dans les domaines de compétence spécifiques des autorités locales

Les compétences traditionnelles des collectivités territoriales concernent la gestion de l'eau, des déchets et les transports. Comment les SCIC ont-elles, ou pourraient-elles, contribuer à améliorer le fonctionnement de ces secteurs, par rapport aux autres formes de gestion couramment retenues ?

⁷ Pour les problèmes concernant l'agriculture non abordés dans cet article, se reporter, notamment, à Pionneau (2007) Thomas (2008)

a) Des perspectives dans la gestion de l'eau.

En France, la distribution d'eau et l'assainissement, ainsi que la gestion des zones humides, relèvent de la compétence des communes. A cet égard, les politiques publiques mises en œuvre ont pour objectifs de fournir une eau potable de qualité et de procéder à un traitement efficace des eaux usées en maîtrisant les coûts, notamment en évitant des investissements très coûteux, tout en gérant de façon durable la ressource en eau et en veillant à la préservation des milieux aquatiques. Le rapport de la Confédération générale Scoop (2011), précédemment cité, signale deux grandes tendances dans la gestion communale de l'eau : une tendance au regroupement des communes qui confient ces activités à un service intercommunal (le quart d'entre elle) et une tendance à la réduction du poids du secteur privé au profit d'une gestion en régie (66% des communes françaises en 2008).

Deux SCIC actives seulement ont été recensées dans le domaine de la préservation de la qualité des eaux ; elles agissent dans le cadre de la préservation du patrimoine naturel. Il n'existe aucune SCIC gérant un service de distribution d'eau ou d'assainissement au niveau communal. Selon le rapport de la Confédération générale Scoop, la création de SCIC, dans ces domaines, faciliterait l'établissement d'un partenariat entre les secteurs public et privé et permettrait aux communes d'abandonner une gestion en régie qui peut devenir lourde. Dans le cadre du multisociétariat de la SCIC, il serait possible de faire coopérer PME et grands groupes. Certaines opérations dans le domaine de l'eau sont très coûteuses, comme la recherche-développement et certains investissements ne peuvent être réalisés efficacement qu'au niveau des grands groupes industriels. Au contraire, d'autres activités de ce secteur seraient susceptibles d'être confiées à de plus petites entités, car elles ne présentent pas un intérêt financier suffisant pour intéresser les grands établissements industriels.

b) Gestion des déchets

La gestion des déchets concerne leur collecte, traitement et valorisation. Ce secteur devrait connaître un fort développement, car, à la suite du Grenelle de l'environnement (août 2009) et pour respecter les directives européennes, il a été prévu de réduire, en 5 ans, de 7% le volume des ordures ménagères par habitant, de porter le taux de recyclage des déchets ménagers et assimilés à 35% en 2012 et à 45% en 2015. Ce taux a été fixé à 75% dès 2012 pour les déchets des entreprises et les emballages ménager. Il avait été prévu également de diminuer de 15% pour 2012 les quantités de ces déchets incinérés ou stockés.

Pour atteindre ces objectifs, un très grand nombre d'acteurs sont directement impliqués, collectivités territoriales, entreprises, ménages, professionnels de la collecte, du traitement et du recyclage des déchets etc. La SCIC, avec son multisociétariat, est une forme d'organisation qui s'impose progressivement, du moins dans certains secteurs de la gestion des déchets. Selon le rapport de la Confédération générale Scoop, sept SCIC actives opèrent dans ce secteur et plus particulièrement dans le domaine de la collecte des déchets d'équipements électriques et électroniques et dans celui de la collecte et de l'élimination des déchets industriels. Nous retiendrons les exemples caractéristiques de Revi+ (Avisé, 2008b) et de « La Feuille d'Érable » (Gardin L., Laville J-L., 2009)

Revi+ est une SCIC qui intervient, à la fois, dans le cadre de l'insertion de personnes en difficulté et qui a choisi comme activité d'utilité sociale, la collecte des déchets industriels non pris en charge par la collectivité. L'association Revi+ a d'abord été créée en 2001, à

l'initiative de Jean-Pierre Caume, bénévole dans une association d'insertion locale, en réponse à un appel d'offre de la ville d'Angoulême pour la collecte et le recyclage des ordures et des déchets industriels. Cette association est devenue une SCIC en 2005, ce qui lui a permis d'associer en 4 collèges les parties prenantes de l'entreprise : salariés, collectivité territoriale, usagers (Chambre de commerce et d'Industrie) et dans une même collège, bénévoles et autres partenaires. Cette forme coopérative permet de gérer plus aisément la double mission que s'est en définitive fixée l'entreprise ; en tant qu'entreprise d'insertion, elle contribue à la formation du personnel, à la validation des acquis de l'expérience et à la pérennité de l'emploi ; en tant qu'entreprise industrielle, elle collecte et trie les déchets industriels non pris en charge par la collectivité territoriale avant de les envoyer vers des plates-formes de recyclage. Revi + en partenariat avec une autre SCIC de Bordeaux a travaillé également à la mise au point d'un nouveau procédé de recyclage.

La Feuille d'Érable, devenue une SCIC en 2006, s'est donné comme mission d'utilité sociale la récupération des papiers et cartons. Des militants écologistes sont à l'origine de l'entreprise qui commercialisait initialement des papiers recyclés et menait des actions de sensibilisation pour la protection de l'environnement. A la demande de ses clients, soucieux de préserver l'environnement, elle a créé un service de collecte et de tri de vieux papiers et cartons. Rencontrant des difficultés de financement pour cette nouvelle activité, l'entreprise a embauché du personnel en insertion, ce qui lui a permis de bénéficier d'un soutien financier. En 1990, La Feuille d'Érable a incité la ville de Rennes, la première en France, à signer un accord de collecte de papiers et cartons avec des industriels récupérateurs et des papetiers. Elle-même était partie à l'accord. L'entreprise, à la suite de cet accord, a étendu sa collecte de vieux papiers et cartons sur la ville de Rennes. A cet effet, elle procède au recensement des entreprises et des administrations qui seraient susceptibles de lui confier la récupération des vieux papiers et cartons et elle s'appuie sur un réseau de personnes susceptibles de l'introduire dans les entreprises ou les administrations. Elle contacte ainsi les représentants du personnel par l'intermédiaire des comités d'entreprise. Le second volet de son activité, à caractère écologique, correspond à l'organisation de séances d'animation destinées à sensibiliser le public, notamment des élèves, aux problèmes de collecte et de recyclage du papier. Un film, « L'histoire d'une feuille » présente la collecte des papiers et des cartons à Rennes. L'innovation, dont cette SCIC est à l'origine, a consisté à associer étroitement une activité commerciale, la collecte des vieux papiers et cartons et une action de sensibilisation du public à la nécessité de préserver l'environnement dans ce domaine. De plus, la moitié environ des salariés sont des personnes en insertion. La structure en multisociétariat de la firme ne peut que faciliter les relations entre les diverses parties prenantes concernées.

c) Transport écologique

Faute de moyens financiers importants, il est difficile a priori pour une SCIC d'offrir des services de transport ayant une utilité sociale. Cependant, une SCIC « Label Route » a été créée par une autre SCIC, REPLIC, en 2008 (Devailly 2012), pour effectuer des livraisons dans la ville de Montpellier. En effet, seuls les véhicules électriques ont le droit de faire des livraisons après 10 heures du matin dans le centre-ville. Comme de nombreuses entreprises et commerces du centre-ville ont besoin d'être livrés pendant la journée, Label Route a pu développer ses activités. Pour compléter ses ressources, Label Route assure également un service plus traditionnel de transport dans l'ensemble du département de l'Hérault. Au-delà de l'opportunité de livraison que la SCIC a su saisir, Label Route est aussi une entreprise d'insertion. En effet, la Fédération nationale des transports routiers (FNTR), constatant le besoin en main-d'œuvre qualifiée pour les métiers de chauffeur-livreur, s'est associé à

REPLIC, qui souhaitait participer à l'insertion professionnelle de personnes écartées de l'emploi. La FNTR s'est engagée à favoriser l'embauche, dans les entreprises de transport de la région, de salariés en insertion venant de Label Route. L'innovation sociale de Label Route et de REPLIC a consisté ainsi à élargir le parcours professionnel des salariés en cours d'insertion de Label Route, qui peuvent, par la suite, avoir des difficultés à trouver un emploi.

3) Innovations visant à protéger le patrimoine naturel et culturel

La Confédération générale Scoop, dans son rapport précédemment cité (2011), a recensé sept SCIC opérant dans le domaine de la « valorisation et de l'entretien du patrimoine naturel ». Certaines utilisent le statut de SCIC essentiellement pour faciliter les relations entre leurs parties prenantes, notamment dans le but d'associer les acteurs du secteur privé et ceux du secteur public, comme les collectivités territoriales ou les chambres du commerce et de l'industrie. C'est le cas, en particulier, de l'IRFEDD PACA (Institut régional de formation à l'environnement et au développement durable de la région PACA), spécialisé dans la formation aux métiers de l'environnement, du Conservatoire national du saumon sauvage, qui a comme mission de participer au repeuplement en saumons des cours d'eau, « d'Initiative environnement » qui a repris une partie des activités du Centre Culturel de Gourdon, concernant l'entretien du patrimoine environnemental, comme le nettoyage des rivières ou l'entretien des chemins de randonnées, ou de Agsel (Agence pour la gestion du service espace et littoral) qui a été chargée de l'entretien du littoral breton (sentiers, cours d'eau et espaces naturels) et qui est uniquement en relation avec des institutions. En revanche « Champ des Cimes » dans le domaine du patrimoine naturel et Ôkhra (Avisé 2008b), dans celui du patrimoine culturel, ont développé des innovations sociales.

Champ des Cimes résulte de la transformation en SCIC d'une association « En passant par la Montagne » en 2005. Créée en 1995, l'association s'était donné pour mission d'aider les personnes, et particulièrement les jeunes, en situation de précarité ou d'exclusion sociale à surmonter leurs difficultés par des activités en montagne. La SCIC « Champ des Cimes », qui est une entreprise d'insertion, a repris la mission de l'association en permettant à des personnes en grande difficulté sociale de s'insérer professionnellement dans la société. Avec ses douze salariés en insertion, elle développe deux types d'activité, l'entretien d'un jardin à vocation touristique et pédagogique situé au Plateau d'Assy et des activités de service aux ménages, aux entreprises et aux collectivités territoriales dans le domaine de l'entretien du patrimoine environnemental. Les associés sont répartis en 6 catégories : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, partenaires privés et créateurs. Comme d'autres SCIC, cette coopérative combine trois types d'activité, l'entretien du patrimoine naturel, une activité culturelle avec une présentation pédagogique des randonnées en montagne (le « Jardin des Cimes ») et surtout, ce qui est sa vocation principale, une contribution à l'insertion dans la vie professionnelle de personnes en grande difficulté.

L'association Ôkhra a été transformée en SCIC en 2005. L'objectif de l'association, créée en 1994, comme celui de la SCIC qui lui a succédé, est de « contribuer à la sauvegarde et à la promotion des savoir-faire traditionnels liés à la production de l'ocre et à l'utilisation des matériaux de la couleur dans différents domaines comme le bâtiment, les métiers d'art, la peinture, le papier. » L'entreprise développe ses activités autour de trois pôles, la vente de produits, les visites de ses installations et la formation aux métiers de l'ocre. Elle peut ainsi autofinancer, dans la logique d'une SCIC, la presque totalité de ses activités, le reste étant financé par des subventions (moins de 10%). Ôkhra, qui a contribué à la revalorisation du site de l'ancienne usine d'ocres dans la commune du Roussillon et qui a créé « Le Jardin des

teinturiers », pour faire découvrir la pratique des teintures à colorants végétaux, propose de nombreuses activités culturelles et organise tout au long de l'année des visites de son site pour le grand public, les professionnels, les élèves et les étudiants. Le changement de statut n'a pas entraîné un changement d'objectifs, mais il a sans doute facilité, selon ses dirigeants, le développement des activités commerciales de l'organisation en modifiant son image. Ce changement de statut garantit également la pérennité de l'entreprise en associant, comme dans toute SCIC, les différentes parties prenantes de la coopérative, notamment la commune de Roussillon, des entreprises et associations locales, des particuliers, le Parc naturel régional du Luberon, ainsi que la région. Comme le souligne un des dirigeants de l'entreprise, Mathieu Barrois, « le point important de la transformation, c'est le passage d'un multipartenariat à un multisociétariat qui est censé impliquer plus avant les sociétaires dans le projet »⁸

Les exemples de SCIC, que nous avons analysés, font apparaître le fort ancrage de ces dernières dans les territoires, qu'il s'agisse d'une région, d'un département ou même d'un territoire plus étroit constitué de quelques communes. Leur statut permet d'associer toutes les parties prenantes locales et notamment les collectivités territoriales qui n'ont pas le droit d'entrer dans le capital d'une entreprise à l'exception des SCIC. Comme nous l'avons souligné, nombre de SCIC résultent de la transformation d'association, mais cette transformation en SCIC, même si les objectifs de la nouvelle coopérative sont les mêmes que ceux de l'entité qui l'a précédée, consolide leur vocation, la mission d'utilité sociale qu'elle s'est donnée ; cette transformation en SCIC assure aussi une meilleure pérennité de l'entreprise, grâce à la coopération obligatoire d'associés d'origine différente et, pour certains d'entre eux, bénéficiant parfois de ressources suffisantes pour soutenir financièrement la SCIC, s'ils estiment leur activité indispensable sur le territoire. Par ailleurs, une SCIC, REPLIC, finance le lancement de nouvelles SCIC en « répliquant » des expériences réussies. Cette SCIC et les filiales qu'elle avait créées constituaient, en 2012, le groupe de SCIC rassemblant le plus grand nombre de coopératives (Devailly, 2012).

CONCLUSION

Les SCIC, qui ont « fêté » en 2012 leur dixième anniversaire, ont connu une croissance rapide de leurs effectifs depuis leur apparition ; elles étaient, en 2012, plus de 200. Il est vrai qu'elles demeurent toutes de taille modeste, puisque la plus importante de ces SCIC n'emploie guère plus de 500 personnes. Un grand nombre de ces coopératives n'ont que quelques salariés. Leur succès s'explique par un statut original par rapport aux autres entreprises et coopératives ; l'introduction du multisociétariat, qui fait participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et à sa gestion, tout ou partie de ses parties prenantes, constitue une première innovation sociale majeure. La firme ne peut plus se contenter, comme c'est le cas pour une entreprise capitaliste, de ne créer de la valeur que pour une catégorie d'acteurs. Par ailleurs, l'obligation pour la SCIC de choisir une activité d'intérêt collectif apportant une utilité sociale est une autre innovation sociale majeure de ces nouvelles coopératives. L'utilité sociale apparaît lorsque la firme favorise l'insertion de personnes en difficultés grâce aux emplois qui leur sont réservés ou lorsque la coopérative, par son activité, améliore l'efficacité des services locaux au niveau de la gestion des déchets, de la gestion du système de transports sur le territoire, de la préservation de l'environnement naturel ou du patrimoine culturel. Selon les analyses menées par la Confédération générale Scoop, quatre secteurs, l'agriculture, la protection de l'environnement, la culture et les services dans le domaine de la santé et le domaine médico-social offrent de larges opportunités pour la création de nouvelles SCIC. Par

⁸ Site de Ôkhra : <http://www.entrepreneur-social.net/Okhra-Promotion-de-savoir-faire>

ailleurs, comme nous l'avons souligné, ces nouvelles coopératives peuvent aussi être à l'origine de nouvelles innovations sociales, qu'il s'agisse de la création de nouveaux produits ou services, de nouveaux procédés de production ou d'innovations organisationnelles.

Cependant le principe de non-lucrativité et, d'une façon plus large, « l'effacement du capital devant le travail », qui sont des caractéristiques essentielles des coopératives, pourraient limiter leur développement. Comme nous l'avons souligné, c'est dans les secteurs qui présentent une moindre attraction pour les grandes entreprises, à cause d'une rentabilité escomptée relativement faible et pour lesquels les investissements, notamment en recherche-développement, sont les moins coûteux, que les coopératives, en général, les SCIC en particulier, auront les perspectives de développement les plus grandes. Il est possible que le choix d'une activité d'intérêt collectif présentant une utilité sociale empêche les SCIC de réaliser des excédents importants et limite ainsi leur possibilité de croissance, faute de moyens de financement. Certaines de leurs parties prenantes, comme les collectivités territoriales ou des entreprises capitalistes soucieuses de se montrer socialement responsables, ne contribueront-elles pas alors à financer leur expansion ?

BIBLIOGRAPHIE

- AVISE**, 2005, *Les SCIC en 40 questions*, Les guides de l'Avise, N°1, nouvelle édition.
- AVISE**, 2006, *La fonction dirigeante d'une société coopérative d'intérêt collectif*.
- AVISE**, 2007, *SCIC et collectivités locales, Pourquoi et Comment participer ?* Les guides de l'Avise, N°5.
- AVISE**, 2008a, *SCIC et collectivités territoriales en 30 questions*, Les guides de l'Avise, N°3, nouvelle édition.
- AVISE**, 2008b, *SCIC, une entreprise d'utilité publique au service du territoire*.
- BOCQUET A-M., GERARDIN H., POROT J.**, 2009, Économie sociale et solidaire et développement durable, quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? *Géographie, Économie, Société, Vol 12, N°3, pp. 329-352*.
- CLOUTIER J.**, 2003, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Études théoriques, Centre de recherche sur les innovations sociales, N° ET0314, novembre.
- CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOOP**, 2011, Quatre axes de développement sectoriel pour les SCIC, *Service des Études de la CG Scoop*.
- DAUPLEIX M. , MARGADO A. ,** 2002, *La SCIC, entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif, de l'organisation au territoire*, Étude commandée par URSCOOP Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon.
- DEVAILLY A.**, 2012, *Répondre aux besoins locaux avec une forte dimension sociale*, Le Monde, 12 février.
- GERARDIN H., POIROT J.**, 2012, Acteurs publics et économie sociale et solidaire en France : des relations ambivalentes, *in* Leloup F., Brot J., Gérardin H., l'État, acteur du développement, Paris, Kharlata, pp. 141-166.
- GARDIN L., LAVILLE J-L.**, 2009, Les entreprises sociales et nouvelles solidarités en Europe, *in* Laville et Glémain, *l'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Browner, pp. 291-378.
- LÉVESQUE B.**, 2001, Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de

l'ACFAS, le 15 mai 2001 sous le thème : « Le développement social au rythme de l'innovation ».

LIPIETZ A., 1998, *L'opportunité d'un niveau type de société à vocation sociale*, Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 adressée par le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

PIONNEAU F. 2007, *SCIC et CUMA, La SCIC, nouvelle coopérative agricole ?* CUMA France.

SCOOP Poitou Charentes, *Entreprendre en SCIC, le Guide*.

THOMAS F., 2008, SCIC et agriculture ; le temps des défricheurs, *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA, N°310*.

Site des scic : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

Site de AlterEos : <http://www.groupealtereos.fr/>

Site de la Feuille d'Erable : www.feuille-erable.org/

Site de Label Route : <http://www.socialement-responsable.org/actu/236/Label-Route>

Site de Ôkhra : <http://www.entrepreneur-social.net/Okhra-Promotion-de-savoir-faire>

Adresse pour Revi+ : www.socialement-responsable.org/achat/structure/568/Revi

Annuaire des structures de l'insertion par l'activité économique et de l'achat socialement responsable. : <http://www.socialement-responsable.org>

Manifeste de l'entreprise responsable, des bonnes pratiques à propager : <http://www.reseau-alliances.org/bonnes-pratiques/moteur-de-recherche.html>