

## **Les sociétés coopératives au service du développement local : l'exemple du bassin roannais**

**Argot Joëlle, Daval Hervé, Poisat Jacques**

GRIL-IERP, Université Jean Monnet Saint-Etienne (IUT Roanne)

### *Résumé :*

Qu'elles concernent des salariés ou des travailleurs indépendants, les sociétés coopératives exercent des effets économiques et sociaux, directs et indirects, sur la vie et les performances des communautés professionnelles concernées et partant sur le développement des territoires. Une enquête exploratoire conduite dans le Roannais a montré que l'efficacité économique de ces organisations solidaires est fortement liée à leur nature coopérative, ce qui conduit à repenser le lien entre performance économique et utilité sociale.

Depuis le milieu des années 1980, l'entrepreneuriat est devenu un enjeu de sociétés. Alors que pendant plusieurs décennies, la création d'activités et d'entreprises était perçue de manière fondamentalement apathique comme une opportunité individuelle et sociale pour l'entrepreneur, elle est aujourd'hui communément considérée par les praticiens comme par les élus comme une aubaine au niveau de la restructuration économique et sociale locale. L'entrepreneuriat est ainsi considéré comme une voie prioritaire de développement économique

En termes d'emplois et de soutien local, cet enjeu est considérable. Le sentiment collectif est donc aujourd'hui dirigé vers un encouragement sans faille des démarches spontanées de création. Cette prise de conscience, légitime, est saine pour le développement social et pour le renouveau du tissu économique local. Elle traduit l'évolution des systèmes de pensée depuis deux décennies : dans les années 1980, l'insouciance accompagnait les processus entrepreneuriaux, et les ressources créatrices étaient gaspillées (Saporta, 1994). *A contrario*, les aspirations entrepreneuriales dans les années 1990 ont été largement freinées par la sagesse excessive des acteurs sociaux (Verstraete, 1999). Aujourd'hui, l'idée selon laquelle la création d'entreprises est le creuset de la création de richesses et d'emplois est partagée par nombre d'acteurs économiques (Bonneau, 2001). Cette revalorisation a été largement encouragée par la tendance politique actuelle. En témoignent le foisonnement récent de structures d'aide et d'accompagnement, l'élaboration de programmes construits visant à guider le créateur dans ses démarches, notamment administratives, juridiques, comptable et financières. L'objectif est d'améliorer la qualité des projets de création ou de reprise d'activités et, par extension, d'accroître leur potentialité de réussite. Dans une logique plus globale, améliorer la pertinence des projets entrepreneuriaux est une source d'efficacité pour un bassin d'emploi local, dans une logique de développement social et de redynamisation économique.

Si la création de firmes « classiques » s'inscrit dans cette cohérence, l'essor de sociétés coopératives<sup>1</sup> répond de manière plus directe encore à cette problématique de restructuration locale à effets économique et social. Alors que la société classique a pour finalité la rémunération des capitaux investis, l'entreprise coopérative considère le capital comme outil de travail au service d'un projet et des personnes qui la font vivre. Elle vise à pérenniser un projet, un outil de travail, et l'emploi de ceux qui les forgent aux meilleures conditions possibles. Selon le Bureau International du Travail, l'entreprise coopérative est « *une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle plusieurs les membres participent activement* ».

---

<sup>1</sup> On compte en France 21 000 entreprises coopératives (coopératives d'usagers, d'entrepreneurs, de salariés et banques coopératives) employant 700.000 salariés ; en Europe, 288.000 entreprises et 5 millions d'emplois (Fédérations coopératives, 2003, site Internet du Groupement National de la Coopération). D'après l'O.N.U., les coopératives fournissent 100 millions d'emplois dans le monde, soit 20 % de plus que les firmes multinationales.

## L'ESS face à ses responsabilités

Les enjeux se situent ainsi à plusieurs niveaux :

- en termes de restructuration locale, l'entreprise coopérative, conçue pour privilégier la création et la pérennité de l'emploi de ceux qui y travaillent, échappe à tous les risques de délocalisation arbitraire. Elle participe ainsi au développement durable de son bassin d'emploi et contribue à la qualité de vie de son environnement ;
- au niveau de la responsabilité sociale de l'entreprise, les coopératives font partie de ces rares entreprises à disposer d'indicateurs sociaux et environnementaux, à côté des traditionnelles données économiques. Fondées sur la pérennisation de l'outil de travail et l'implication démocratique de tous dans le projet commun (principe « 1 homme, 1 voix »), ces firmes sont particulièrement disposées à la responsabilité sociale ;
- en termes de management participatif, les sociétés coopératives intègrent l'implication des salariés à tous les niveaux : présence au capital, accords de participation, contrats d'intéressement, plans de formation, partage de l'information, des décisions et convivialité dans le travail. Ces éléments sont sources d'efficacité de l'entreprise au plan économique et humain ;
- enfin, au niveau du développement durable, la réorientation de la compétitivité économique au service du mieux-être social et environnemental est une réalité. Fondées sur le principe de la transmission aux générations futures et de la démocratie participative, les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) disposent de véritables atouts pour relever l'enjeu du développement durable. Le patrimoine collectif, issu des réserves impartageables, garantit la prédominance du long terme sur le court terme. Le mode de fonctionnement et de financement de ces firmes les tient à l'écart des excès des marchés financiers, des exigences de rentabilité à court terme des actionnaires, et du clivage qui se crée entre ceux qui possèdent et les autres.

Les spécificités affichées des firmes coopératives sont autant d'atouts pour la régénération et le développement d'un environnement socio-économique local sain. Le bassin roannais en est un exemple. Situé dans le département de la Loire, à l'extrême nord-ouest de la région Rhône-Alpes, l'arrondissement de Roanne (152 700 habitants en 1999) constitue, à l'écart des métropoles (à 90 km de Lyon et 75 km de Saint-Etienne) et des grands axes actuels de communication, une zone rurale de vieille industrialisation (Houssel, 1978), façonnée par le textile-habillement (32 % des emplois du secondaire), l'armement et la mécanique (26 % de ces emplois). Après avoir connu un « âge d'or », de 1945 à 1975, grâce à son système d'industrialisation diffuse et au dynamisme des acteurs locaux, le Roannais subit depuis plus de vingt ans une dépression économique sérieuse, qui l'a placé au cœur de processus à la fois complémentaires et contradictoires de déclin-reconversion-redéploiement (Goujon, Poisat, 2005)<sup>2</sup>. Cependant, le Roannais possède des caractéristiques héritées – forte culture industrielle reposant sur des savoir-faire techniques et entrepreneuriaux transmis de génération en génération (Poisat, 1982), capacité des acteurs politiques et économiques locaux à agir et à coopérer, réseau de PME spécialisées très flexibles, pratique ancienne de la sous-traitance, « atmosphère industrielle » favorable, appareil de formation diversifié, dynamisme de la vie culturelle et associative, etc.- qui lui confèrent une grande souplesse et lui ont permis, quoique de façon différente selon les époques, de s'adapter aux mutations. Et de nos jours, le développement de ce territoire est de plus en plus institutionnalisé (Chappoz, Poisat, 2000).

Mais, en marge de l'action des élites politiques et économiques, des initiatives privées locales fondées sur la logique coopérative, contribuent à relancer la dynamique de l'emploi et de la croissance. Et même si ces actions citoyennes restent des micro-réalisations, elles nous ont paru mériter une analyse approfondie, dans le cadre des études sur l'économie solidaire que notre équipe – le Groupe de Recherche sur les Initiatives Locales - conduit depuis une douzaine d'années. Notre question centrale peut se résumer ainsi : quels sont les effets directs et indirects de ces initiatives coopératives sur les filières professionnelles et plus largement sur le développement économique et social du Roannais. A une analyse macroéconomique quantitative (emplois créés, chiffre d'affaires induit...), nous avons préféré une approche plus qualitative, qui vise à repérer l'impact de la coopération sur la vie et les performances des communautés professionnelles concernées. La présente communication veut rendre compte de la première phase de l'étude, qui a consisté à interviewer les dirigeants d'une SCOP et de

---

<sup>2</sup> De 1975 à 2005, malgré le doublement des emplois tertiaires privés, la chute des effectifs industriels (- 60%) a provoqué, selon l'ASSEDIC, la perte de 11 000 emplois privés dans la zone d'emploi de Roanne (- 22%).

## L'ESS face à ses responsabilités

quatre coopératives artisanales du Roannais. Les hypothèses qui en découlent serviront de base à la seconde étape de la recherche, qui concernera, fin 2007, les adhérents de ces structures.

Fondamentalement, le mouvement coopératif peut s'interpréter comme une forme de résistance à la séparation du capital et du travail qu'impose le capitalisme. Depuis ses origines, il se veut un outil d'émancipation des travailleurs salariés (« dépendants » ou « subordonnés »), en leur permettant d'accéder à la propriété collective de leur entreprise et à sa gestion. Tel est bien l'objectif des SCOP. Mais il est aussi un moyen de créer de la solidarité, de la collaboration entre travailleurs indépendants, en leur permettant de s'organiser pour défendre la petite production marchande et leur indépendance dans une économie globalisée. En témoigne le développement des coopératives et groupements d'artisans, encadré en France par la loi du 20 juillet 1983 relative à certaines activités d'économie sociale.

## 1. COOPERATION ET TRAVAIL « SUBORDONNE »

Côté Nature Bio a pris le relais, depuis trois ans, de l'entreprise Côté Nature. L'objectif affiché par le créateur est de valoriser, grâce à cette modification de statut, les valeurs et racines traditionnelles partagées au sein de la firme depuis plus de vingt ans.

Cette évolution s'est donc affirmée progressivement au cours de ces dernières années d'activités, pour se traduire finalement par le passage à une forme d'organisation basée sur le modèle coopératif.

### 1.1 L'émergence de la logique coopérative

#### 1.1.1 La coopération au cœur des valeurs traditionnelles de Côté Nature

Côté Nature est, à son origine, une société à responsabilité limitée du secteur textile, spécialisée dans le tricotage circulaire. Son dirigeant, ainsi que les trois autres personnes qui y travaillent, ont chacune une formation spécifique au domaine d'activités. Depuis les années 80, elle travaille aussi bien pour les petits commerces, les grossistes, le haut de gamme, et plus récemment la grande distribution ; pour compléter son activité, elle propose également des prestations de services aux autres entreprises de cette branche d'activités. Ainsi, l'expérience acquise et les multiples relations partenariales tissées avec les acteurs de la région représentent le moteur de sa mission.

Ces aspects relationnels ont toujours été perçus par le dirigeant de Côté Nature comme la principale source de réussite professionnelle et, à un niveau plus global, comme l'un des facteurs prépondérants du dynamisme économique local. Ces valeurs ont depuis longtemps guidé son parcours, sa réflexion et ses choix pour le management de sa société. Selon lui, l'entreprise ne doit pas être considérée uniquement dans une logique de performance « traditionnelle », basée sur la culture de la rentabilité économique. Elle a également pour vocation de s'affirmer au cœur d'un réseau de partenaires, seule source véritable d'efficacité économique au niveau local et donc de dynamisme et de richesse pour le bassin roannais. Le développement de relations fortes et équitables est alors perçu comme une source essentielle de performance globale.

Ainsi, dans l'esprit de son dirigeant, Côté Nature est certes une entreprise textile tournée vers la fabrication de vêtements en coton, mais le fait qu'elle fabrique exclusivement en France, s'appuyant sur des partenaires de proximité partageant les mêmes valeurs, et qu'elle cherche à valoriser de manière systématique les initiatives locales sont des éléments essentiels de son développement. Les objectifs associés de conserver un dynamisme local, afin de sauvegarder un savoir-faire, véritable patrimoine du bassin roannais, et de renforcer le réseau textile entretenu depuis plus de vingt ans sont intimement liés à la réussite économique de l'entreprise.

#### 1.1.2 Le développement de la SCOP Côté Nature Bio

Partant de ces principes, l'idée de créer une structure coopérative a progressivement germé dans l'esprit du dirigeant de Côté Nature, ainsi que de ses salariés. L'histoire, et les difficultés rencontrées par l'entreprise sur le secteur du textile-habillement ont accéléré la prise de décision.

Après avoir, en 1997, décidé de changer d'activité et de se spécialiser dans le développement de tissus techniques, le dirigeant de Côté Nature est contraint, en 2004, de liquider sa société à responsabilité limitée qui subit alors de plein fouet, à l'instar de nombreuses entreprises, la crise du secteur inhérente au textile français. Son analyse de la situation, couplée à une très forte expérience du terrain et une bonne connaissance des orientations des firmes et des manœuvres engagées au niveau macro-

## L'ESS face à ses responsabilités

économique, l'incitent à poursuivre sa réflexion sur les conditions de réussite dans ce secteur d'activités et l'amènent alors au constat suivant : les critères de succès sur le marché de l'habillement sont principalement le travail en réseau des petites entreprises familiales traditionnelles.

Face à la mondialisation des échanges et l'entrée, dans ce secteur, d'acteurs issus des régions émergentes, la meilleure chance de survie des structures de petite taille est de se regrouper au sein d'organisations partenariales, ou coopératives, qui ensemble maîtrisent les différents métiers de la filière économique, et mettent en commun leurs compétences et leurs savoirs-faire pour se positionner efficacement dans une logique de différenciation. L'objectif est de mettre en valeur les relations entre les structures pour bénéficier d'effets de synergie, considérés comme des facteurs clés de succès dans ce secteur bien spécifique.

Cette volonté de travailler en réseau conduit au regroupement des diverses activités dans une structure artisanale exploitée en nom propre, et reprenant la marque Côté Nature, qui devient alors la raison sociale de cette entité. L'année suivante, une S.A.R.L. voit le jour, qui rejoint immédiatement un réseau de producteurs biologiques, qui souhaitent une dynamique commune de leurs produits, dans le respect de l'environnement mais aussi du produit et de la personne. Dans cette logique basée sur des valeurs communes et partagées par chacun des acteurs regroupés au sein de la structure coopérative, la réussite doit venir de la coopération collective au niveau des sociétés, de la collaboration individuelle à l'intérieur de chaque firme fondée sur l'implication de chacun, et sur le partage d'une culture commune.

C'est donc tout naturellement qu'au début de l'année 2007, la société s'est transformée en SCOP après une réflexion économique et sociologique menée par le dirigeant, qui l'a conduit à privilégier le choix de la coopération.

### 1.1.3 *Le choix de la coopération*

Le développement de S.C.O.P. répond à la problématique de restructuration locale à effets économique et social. Pour Côté Nature, la S.C.O.P. est une forme particulière d'entreprise créée par et pour ceux qui y travaillent. Son objet est d'intégrer tous les salariés, y compris le dirigeant, qui la composent dans une logique solidaire, par la détention du capital -au moins 51%-, des droits de vote -au moins 65%- et par un reversement des bénéfices sous forme de participation et d'intéressement. Son fonctionnement coopératif stimule le partage de l'information et la formation des salariés, en vue de favoriser leur autonomie, leur esprit de responsabilité et leur motivation. Désignés par les salariés associés, les dirigeants ont plus de légitimité pour exercer leur autorité et entretiennent de fait des rapports sociaux plus équilibrés.

Pour Côté Nature Bio, tous les acteurs du développement de l'entreprise sont associés, qu'il s'agisse des réseaux de distribution les plus importants, des vendeurs indépendants et bien entendu des fondateurs de la société, dirigeants et salariés. Cette société pratique le management participatif et l'implication des salariés à tous les niveaux : participation aux décisions, présence dans le capital, plan de formation, etc. Les principaux objectifs affichés sont de donner du sens au travail en équipe et surtout de participer au développement local en privilégiant la création et la pérennité de l'emploi de ceux qui travaillent. Côté Nature Bio participe donc au développement et à l'économie durable dans le bassin d'emploi et contribue à la qualité de la vie de son environnement. Pour le bassin d'emploi roannais, elle représente à ce titre un enjeu économique et social majeur pour les années à venir.

## 1.2 **Les apports de la forme coopérative**

### 1.2.1 *En termes de management*

La SCOP Côté Nature Bio s'est construite sur un postulat très simple : redonner la vraie place à ceux qui travaillent. Cette exigence s'inscrit en faux par rapport au système économique actuel centré autour de la notion de profit et des revendications des actionnaires. Dans la vision de ses dirigeants, l'objectif de cette société coopérative est de donner aux employés, qui ont également le statut d'associés, l'envie de travailler pour l'entreprise, dans une optique de succès communs et partagés. On se situe alors au cœur des principes du management participatif<sup>3</sup>. Les intérêts s'inscrivent dans

---

<sup>3</sup> Le management participatif allie à la fois le management (gestion des hommes et des activités) et la participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décisions, la transmission des compétences, la responsabilisation, l'autonomie, etc.)

## L'ESS face à ses responsabilités

plusieurs directions :

- les choix stratégiques de l'organisation intègrent de manière claire et transparente les réalités du quotidien, transmises par les acteurs situés au cœur de l'activité ; en d'autres termes, les salariés de la SCOP participent intégralement à la prise de décision, dont la qualité est accrue par leur expertise de la situation et la connaissance de l'activité ;
- l'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains : considération, épanouissement, motivation, ambiance, etc. et donc de la vie de la structure. Cela se traduit par une plus grande mobilisation, le développement d'une forte cohésion et d'un esprit d'équipe, les effets recherchés étant bien sûr un accroissement de la productivité individuelle et donc du travail collectif ;
- l'ensemble de l'organisation est sensibilisée par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre, etc. L'entreprise devient alors « apprenante pour l'intérêt de tous. Il en résulte au niveau individuel l'envie de se former et de ce fait pouvoir évoluer vers d'autres postes au sein même de l'entreprise.

Le dirigeant de Côté Nature Bio a depuis longtemps fait le pari d'un management « de proximité », c'est à dire qui s'appuie sur les hommes. Cette organisation fonctionne particulièrement bien au niveau interne ; elle est plus délicate à structurer au niveau de la relation coopérative externe. Le problème majeur se situe au niveau de la taille de la SCOP et de la participation des intervenants extérieurs qui sont finalement plus nombreux que les personnes travaillant effectivement dans la société. En termes de prises de décisions, cela signifie que la SCOP est dépendante de ses membres externes, ce qui pose évidemment des problèmes de légitimité. En pratique, il est prévu dans les mois à venir un regroupement de ces personnes en association, ce qui aidera à résoudre le problème du poids des voix dans les discussions d'ordre stratégique.

### 1.2.2 En termes de développement local

La notion de réseau<sup>4</sup> est indissociable de celle de société coopérative. Le développement de l'entreprise textile Côté Nature sous forme de SCOP intègre cette dimension structurante, visant à remodeler un bassin économique local en lui redonnant du dynamisme et en créant un ensemble de nœuds entre les acteurs présents, ces liens étant eux-mêmes porteurs de flux véritables sources de valeur. Le capital relationnel est très clairement perçu comme une ressource pour l'entreprise, laquelle étant mobilisable et donc mobilisée par la firme pour asseoir sa croissance et sa rentabilité.

Le dirigeant de Côté Nature Bio estime qu'un développement coopératif, sous la forme d'un réseau de structures, répond à des exigences contemporaines du marché, et notamment du secteur textile-habillement :

- d'une part, il s'agit de la seule réponse pertinente et efficiente que peuvent apporter les petites entreprises artisanales à la restructuration du secteur et à l'émergence de nouvelles firmes issues de pays à faible coût salarial et dont la compétitivité est aujourd'hui largement supérieure. L'objectif est alors de se rassembler localement, dans une logique de filière et de compétences, pour atteindre à la fois une taille critique – recherche de puissance-, mais également se positionner en fonction d'un savoir-faire reconnu basé sur les synergies de compétences – recherche de différenciation- ;
- d'autre part, cette option offre une voie de réorganisation au niveau d'un bassin économique sinistré. Pour la région roannaise, si le textile représente l'une des activités historiques les plus importantes, elle subit depuis de nombreuses années une crise majeure, qui se traduit par de multiples liquidations d'entreprises artisanales, et la perte de nombreux emplois. En outre, le savoir-faire traditionnel tend à disparaître, ce qui représente une perte énorme pour l'économie locale.

En outre, la notion de réseau et de coopération s'apprécie, chez Côté Nature Bio, aussi bien au niveau organisationnel qu'en termes de fonctionnement interne. Dans cette structure, c'est un travail d'équipe qui assure la création, le tricotage, la confection et le suivi de la fabrication. Pour la direction de l'entreprise, cette organisation est fondamentale. L'entreprise a mis en place un système de travail en réseau. Celui-ci compte une dizaine d'ateliers. Les machines à tricoter sont dispersées chez les

<sup>4</sup> Le réseau évoque un maillage. Il renvoie soit à une organisation fonctionnelle modulaire, soit aux relations que l'organisation entretient avec son environnement, par les effets qu'elle peut exercer sur lui (Voisin, 2000).

## L'ESS face à ses responsabilités

façonnières qui en disposent en cas de besoin.

Le dirigeant de Côté Nature Bio parle de re-localisation. Garder du savoir-faire et un outil performant dans un secteur sinistré sont à ses yeux des priorités. Le textile roannais a perdu 75 % de ses emplois depuis 1975. Dès lors multiplier les échanges de compétences, croiser les expériences et s'appuyer sur des effets de synergie sur tous les maillons de la chaîne textile représente un gage de pérennisation de l'activité au niveau local, ainsi qu'un facteur de réussite pour tous les acteurs intégrés dans cette démarche coopérative.

### 1.2.3 En termes de développement équitable

La mise en place d'une société coopérative est une réponse à l'intégration d'un certain nombre de valeurs humaines et vertueuses, qui entrent dans une réflexion plus globale de développement durable et équitable<sup>5</sup>. D'ailleurs, il est courant d'intégrer dans une même vision les notions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. La notion de RSE<sup>6</sup> est tout simplement l'application aux entreprises du concept de développement durable. Il s'agit donc de la transposition pratique des trois piliers (économique, social et environnemental) aux préoccupations de l'entreprise. Dans cette idée, une entreprise doit non seulement se soucier de sa performance économique et financière, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, ces éléments étant par ailleurs fortement corrélés. C'est ce qu'ont parfaitement compris les acteurs de Côté Nature Bio.

Le choix du coton biologique comme matière première n'est pas anodin, puisqu'il participe à cette idée de l'écologie, du respect de l'environnement et du commerce équitable. La société « côté Nature Bio » apporte une assistance technique sur la filière au Bénin. Une filiale complète a été mise en place (de la culture du coton jusqu'à la fabrication du produit fini) et a obtenu le label « bio et équitable » délivré par l'organisme certificateur ECOCERT. Aujourd'hui la fabrication n'a plus lieu au Bénin, mais l'entreprise se fournit en coton fibre dans ce pays.

Tous les cotons achetés sont certifiés issus du commerce équitable, cultivés sans produits chimiques et respectueux de l'environnement (Projet Maikaal Biore). Les teintures sont sans métaux lourds et autres substances toxiques et résultent de la norme *Oeko Tex Standard 100 Asqual*. Ce label est associé à l'ISO 14001 (environnement, contrôle des produits rejetés en milieu naturel). L'entreprise travaille sur deux axes (Nord-sud et Nord-nord) Le cours du coton biologique n'est pas soumis au caprice de la bourse comme le coton traditionnel. Pour la plupart des fournisseurs, la notion de commerce équitable encadre le contrôle biologique. Pour les fabrications à Roanne, le travail est soumis au code du travail et aux salaires appropriés. A noter que le coût minute alloué aux façonnières par Côté Nature Bio est deux fois supérieur à celui de la grande distribution.

Ces différents éléments de travail font partie intégrante des valeurs prônées par le dirigeant de l'entreprise depuis des années. Il estime en outre qu'elles sont non seulement en adéquation avec ses propres idées, mais aussi qu'elles sont source de performance pour son entreprise.

### 1.2.4 En termes de performance

Même si le choix d'une structure coopérative répond en premier lieu à une volonté de mettre en avant un certain nombre de valeurs fortes (équité sociale, développement écologique et durable, etc.), il est évident que la notion de performance ne peut être ignorée. Elle apparaît même particulièrement centrale, bien que les acteurs participant à la SCOP évacuent souvent cette question. En tout état de cause, le choix de toute forme d'organisation ne peut se faire au détriment de la réussite de l'entreprise, et le cas d'une société coopérative ne déroge pas à cette « règle ».

Cependant, il est utile de noter que la notion de performance diffère sensiblement de son acception traditionnelle, ou communément admise, pour intégrer des orientations plus humaines et compatibles

---

<sup>5</sup> Le développement durable est « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », 1987).

<sup>6</sup> RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises. On peut la définir comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations, etc.) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement (écologie et Territoire) » (Livre vert de la Commission des Communautés Européennes, 18 juillet 2001).

## L'ESS face à ses responsabilités

avec les valeurs inhérentes à la forme coopérative. Ainsi, aux concepts de rentabilité économique et financière, permettant de mesurer la performance de l'entreprise par les seuls critères issus du résultat comptable, vient se greffer l'idée de performance sociale (ou sociétale). Elle représente l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés dans le domaine du management social, comme par exemple le développement des compétences, la mobilisation des salariés, l'amélioration des relations et du climat social, etc. Elle véhicule aussi un jugement positif des observateurs sur les actions menées par l'entreprise et les résultats obtenus en gestion sociale.

Le choix d'une SCOP est souvent réalisé en opposition aux systèmes classiques. Le refus d'un système économique, basé sur le profit et sur les cours de la bourse, oriente ainsi l'entrepreneur vers cette forme de société. C'est le cas pour l'entreprise étudiée. En effet une SCOP ne peut se faire racheter. Le monde se redéfinit autour de l'environnement, des systèmes écologiques et la SCOP redonne la vraie place aux individus et à la valeur travail. C'est dans cette logique qu'ont été définies les orientations stratégiques de la société coopérative Côté Nature Bio. La rentabilité se définit naturellement en fonction des résultats de l'entreprise, mais aussi et surtout en regard de la satisfaction des salariés, de leur bien-être, de leur motivation au travail et de leur investissement. La responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, mais également par rapport à son environnement fait donc partie intégrante de la performance réalisée par la SCOP.

Mais la question de l'articulation entre utilité sociale et performance se pose également dans les coopératives de travailleurs indépendants.

## 2. COOPERATION ET TRAVAIL INDEPENDANT

Il existe à Roanne quatre coopératives artisanales, dans des secteurs différents, qui traduisent toutes la recherche d'espaces de collaboration, où coexistent relations de réciprocité et concurrence<sup>7</sup>. Leur exemple éclaire, sous un jour différent, la logique de coopération entre travailleurs indépendants au sein même du secteur marchand. Dans les quatre cas, les objectifs purement économiques de maximisation du profit apparaissent secondaires au regard d'enjeux plus globaux, de la recherche de l'intérêt collectif, du bien commun...qu'il s'agisse de la tentative de sous-traitants de s'autonomiser par rapport aux donneurs d'ordres locaux, de la volonté d'offrir collectivement un nouveau service aux clients et de maintenir une profession, voire de sauvegarder un patrimoine ...ou plus globalement de l'envie de développer des relations non marchandes entre artisans.

Les performances de ces organisations, qui relèvent de l'économie solidaire, s'expliquent en partie par leur nature coopérative.

### 2.1. Les coopératives artisanales, des organisations efficaces...

Entreprises dont l'une des fonctions est de produire de la valeur marchande, comme toute entreprise dans une économie de marché, les coopératives sont d'abord des organisations productrices de rationalité économique.

Les interviews des dirigeants des quatre groupements d'artisans du Roannais (trois sociétés coopératives et un Groupement d'Intérêt Économique) permettent d'émettre une première hypothèse : les trois plus anciennes sont rentables économiquement tandis que la plus récente rencontre de sérieuses difficultés (voir tableau 1).

Le GIE des plombiers et plâtriers et la coopérative des pâtisseries du Roannais sont des groupements d'achat qui permettent aux adhérents d'obtenir des remises significatives des fournisseurs, tout en leur faisant économiser du temps de négociation et de facturation<sup>8</sup>. Par ailleurs, quelques services complémentaires ont vu le jour grâce au dynamisme des coopérateurs. C'est ainsi qu'une dizaine de plombiers a créé une société, qui a adhéré au GIE, afin d'assurer l'entretien des chaudières pour l'ensemble des adhérents.

De même, la SARL des pâtisseries organise, tous les deux ans, une opération de promotion des produits

---

<sup>7</sup> La Fédération Française des Coopératives et Groupements d'Artisans recense 330 coopératives et 470 groupements (GIE et associations), qui réunissent 80 000 entreprises, emploient 4 700 salariés et réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard d'euros.

<sup>8</sup> En France, 3000 entreprises artisanales du Bâtiment sont regroupées en une quarantaine de coopératives d'achat qui réalisent un chiffre d'affaires global de près de 300 millions d'euros (INSEE, 2002 – FFCA, 2003).

## L'ESS face à ses responsabilités

des associés : pendant une quinzaine de jours, six produits, définis par la commission « promotion », sont mis en vente dans toutes les pâtisseries, la coopérative assurant la communication de l'événement (affiches, spots radiophoniques, livre de recettes...). Il s'agit là de renouveler la tradition pâtissière, en se démarquant des boulangers-pâtisseries, et ainsi de sauvegarder (au sens propre de garder sauf) un patrimoine gastronomique de qualité, tout en promouvant l'image de la profession.

Dans le secteur de l'électroménager, treize professionnels (commerçants, techniciens et petites entreprises rurales) ont créé en 1988, sous forme coopérative, un atelier de réparation d'appareils grand public (télévisions, magnétoscopes ...), dans le but d'offrir à leur clientèle un service après vente performant. Aujourd'hui, selon le gérant, les 17 associés sont satisfaits du fonctionnement de leur atelier, qui a permis de maintenir une activité, partout en voie de disparition sous l'effet de la baisse continue des prix des produits neufs. La coopérative a aussi organisé des formations techniques sur la place de Roanne.

En revanche, la coopérative d'entrepreneurs sous-traitants du textile-habillement, créée en juin 2006, a beaucoup de mal à fonctionner. L'idée semble pourtant pertinente dans le contexte actuel de restructuration de la filière : une styliste-modéliste indépendante, une entreprise de confection et une entreprise de tricotage s'associent pour proposer une gamme de vêtements femmes en maille à la grande distribution et aux chaînes de magasins spécialisés. Deux cents modèles ont été réalisés et la société a enregistré les premières commandes en juin 2006. Puis l'activité s'est quasiment arrêtée.

**Tableau 1 : Caractéristiques comparées des groupements d'artisans roannais**

	Réparation TV	Groupement d'achat plombiers, plâtriers	Groupement d'achat pâtisseries	Production et vente habillement maille
<b>Ancienneté</b>	18 ans	30 ans	14 ans	1 an
<b>Forme juridique</b>	Coopérative SARL	Groupement d'intérêt économique	Coopérative SARL	Coopérative SARL
<b>Nb d'associés</b>	17	50	40	3
<b>Répartition du Capital</b>	Égalitaire	Égalitaire	Égalitaire	Égalitaire
<b>Administration</b>	2 cogérants	1 Président + 2 responsables de section Conseil des sages	2 cogérants Conseil de surveillance 3 commissions	3 cogérants
<b>Moyens</b>	1 atelier 1 technicien 1 secrétaire à temps partiel	1 local 2 secrétaires à mi-temps	2 dépôts 1 secrétaire-comptable à ¼ temps	1 commercial indépendant
<b>Effets économiques</b>	Maintien activité S.A.V.	Remises fournisseurs Entretien chaudières	Remises fournisseurs Promotion produits	200 modèles proposés à la grande distribution et aux enseignes
<b>Effets sociaux</b>	Coopération inter-entreprises Convivialité Formations techniques	Entraide Maintien d'entreprises Convivialité	Esprit d'équipe Convivialité Défense pâtisserie de qualité	Échec car rupture de confiance entre les associés
<b>Facteurs clés de succès</b>	Confiance entre associés Implication des leaders	Entente entre associés Bénévolat actif	Esprit coopérateur	Confiance entre associés Répartition équitable des coûts de recherche et développement

Source : Enquête GRIL 2007

La seconde phase de notre étude permettra de mesurer plus finement l'impact des coopératives sur les entreprises adhérentes et sur les filières professionnelles. D'ores et déjà, nous émettons l'hypothèse que les performances de ces groupements d'artisans sont directement liées à leur statut coopératif. Fondamentalement les coopératives roannaises ne produisent pas seulement des valeurs d'échange (donc du profit) mais beaucoup plus largement de l'utilité sociale, car elles relèvent sans conteste de l'économie solidaire.

## 2.2. ...situées au cœur de l'économie solidaire

Les pratiques de coopération artisanale analysées nous paraissent clairement appartenir à « *l'ensemble des expériences visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens* » (Dacheux, Laville, 2003), qui constitue l'économie solidaire.

Si l'on retient la conception prioritairement politique du concept (Prades, 2000), les coopératives apparaissent bien comme des formes de résistance aux tendances dominantes des économies, en permettant aux petites entreprises artisanales d'améliorer leur compétitivité, d'accéder plus facilement aux marchés...et parfois même de se maintenir !

Les électriciens se sont organisés pour offrir à leurs clients un service de réparation, que les firmes qui dominent le marché abandonnent progressivement au profit de stratégies de diversification/modernisation des produits et de baisse des prix. Et aujourd'hui l'atelier de la coopérative est devenu indispensable. « *Il y a quelques années, se souvient le gérant, des problèmes financiers ont nécessité une opération de recapitalisation. Tout le monde a suivi pour ne pas arrêter la société, car maintenant on ne peut pas se passer de la coopérative.* » Pour les plâtriers, le groupement s'affirme clairement comme un moyen de défense de l'artisanat, dans le registre non pas de la contestation mais de l'action solidaire. « *Le groupement m'a changé la vie, explique un ancien Président. Autrement je ne serais pas resté artisan. Cela ouvre des perspectives. [...] Si le groupement n'existait pas, de nombreuses entreprises auraient des problèmes car c'est une motivation supplémentaire : on sait qu'on peut compter sur les autres tout en gardant son indépendance.* » L'enjeu paraît encore plus vital pour les pâtisseries, qui souffrent de la diminution de la population dans la ville-centre de Roanne et de la concurrence des boulangers-pâtisseries, qui ont pris une partie du marché. « *Il faut se défendre car le métier souffre dans le Roannais. De nombreux pâtisseries ont disparu : en centre-ville, il y avait 27 pâtisseries en 1976, aujourd'hui 7 ! Or la coopérative a perdu très peu d'adhérents : les départs en retraite sont remplacés par les repreneurs. La coopérative aide à se maintenir comme commerçant.* ». Enfin, dans un secteur industriel en reconversion, l'expérience de la coopérative textile traduit l'aspiration de façonniers à échapper à leur situation de dépendance vis à vis des donneurs d'ordres locaux, en se regroupant pour devenir fabricants de collections et tenter ainsi de maintenir leur activité face à la mondialisation et aux délocalisations.

Par ailleurs, les coopératives artisanales satisfont globalement aux critères socio-économiques retenus par Jean-Louis Laville et Bernard Eme pour caractériser l'économie solidaire (Laville, Eme, 1995). La recherche de rapports de réciprocité, la production de solidarités de proximité, volontaires et choisies, à travers l'activité menée, ont été revendiquées comme éléments substantiels et structurants de la coopération par tous nos interlocuteurs.

- « *La convivialité, c'est le plus gros bénéfice : 18 confrères au lieu d'être 18 concurrents. On connaît les gens, on est solidaires au niveau coup de main, entraide. Quand l'un a un problème technique, on en parle en réunion et on trouve des solutions. Par exemple un collègue s'est cassé le bras...on est allé lui finir son chantier.* »
- « *Toutes ces actions ont un but : se retrouver, se regrouper, être ensemble. On retrouve un esprit d'équipe.* »
- « *Une culture s'est développée grâce à la coopérative. On partage naturellement. [...] Les entreprises sont des collègues plutôt que des concurrents. Les gens ont appris à se connaître.* »

Dans le fonctionnement quotidien, tout semble reposer sur l'articulation entre emplois salariés et activités bénévoles. Car les membres de la coopérative doivent participer activement ; il ne saurait y avoir apport de capital sans participation à l'activité.

- « *Il faut beaucoup de bonne volonté et de temps de la part des chevilles ouvrières.* »

## L'ESS face à ses responsabilités

- « *Cela ne peut fonctionner que si tout le monde s'entend.[...] On donne de son temps mais c'est agréable.* »

Pour se constituer, les coopératives ont bénéficié de l'aide de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Roannais et de quelques subventions publiques, mais elles s'autofinancent entièrement aujourd'hui. Certes, on peut retrouver certaines de ces caractéristiques dans les entreprises classiques, qui, elles aussi, ont appris à hybrider les ressources économiques et humaines, à créer des réseaux et à organiser la coopération. Mais, si, pour une entreprise capitaliste, la coopération peut être éventuellement un moyen de produire davantage de profit, elle devient, dans une coopérative, à la fois le moyen essentiel et l'un des buts de la production : une coopérative produit des valeurs d'échange mais aussi ...de la coopération.

Dés lors, au delà des définitions de l'économie solidaire, l'ensemble des caractéristiques des coopératives artisanales permet de les situer par rapport aux deux modes traditionnels de régulation – le marché et l'État (ou plus largement les collectivités publiques) – en analysant leur positionnement tant au niveau de la production de richesses que de la distribution de revenus (Dacheux, Goujon, Poisat, 2007). Parmi les initiatives solidaires ayant pour fonction de produire des biens et services, les coopératives ne s'inscrivent pas en rupture radicale avec les logiques productives classiques, que sont la production marchande, déterminée par la rentabilité économique, et la production étatisée (ou aidée), dictée par la recherche d'utilité sociale. En effet, si elles représentent bien une alternative à la production par l'État de l'intérêt commun, elles ne font qu'amender, sans chercher à les dépasser, les logiques de rentabilité économique, en empruntant les formes juridiques (SA ou SARL) des sociétés commerciales traditionnelles. De même, en matière de distribution de la richesse, les coopératives sont des entreprises qui se répartissent, selon le statut coopératif, les revenus issus de la production, mais proposent une redistribution de la valeur propre à la coopérative, donc alternative à la redistribution étatique. La coopérative apparaît ainsi comme un aménagement social de la distribution commutative du revenu opérée par le marché, tout en s'émancipant de la redistribution de l'État-providence.

### 2.3. ...dont la performance est liée à la nature coopérative

A l'issue de la phase exploratoire de notre recherche, conduite auprès des dirigeants des coopératives artisanales, se dégagent deux hypothèses principales.

Tout d'abord, dans de telles organisations, le développement effectif de liens de solidarité, de coopération constitue la condition nécessaire (quoique non suffisante) à la performance économique. La confiance, le sens du collectif sont au cœur de la réussite. Pour les électriciens : « *Le fonctionnement de la coopérative nécessite une confiance totale. C'est une nécessité absolue.[...] S'il n'y a que des services, cela ne marche pas. Il faut voir l'intérêt collectif.* ». Quant aux pâtisseries : « *Pour que la coopérative marche bien, il faut aller tous dans le même sens.[...] On fait une réunion et on teste les produits, c'est à dire qu'on critique. Cela n'est possible que si on s'entend bien, car il faut accepter les critiques.* » En fait, se grouper permet de concilier la volonté d'indépendance des artisans avec la nécessité économique de la collaboration. La coopérative apparaît comme un moyen d'acquiescer de l'autonomie (et donc de l'efficacité) par rapport à ses fournisseurs, ses donneurs d'ordres ou ses concurrents.

- « *On est des entrepreneurs individualistes. La coopérative permet d'éviter les incompréhensions.* »
- « *On fait ce qu'on veut, on est libre mais on s'entraide.* »

Cette nécessité de la coopération s'impose encore davantage dans les secteurs en recomposition, comme le textile-habillement, où les stratégies actuelles de globalisation / délocalisation / flexibilisation ont fortement précarisé les entreprises artisanales et intensifié la concurrence entre elles. Dans un tel contexte de compétition exacerbée, la réciprocité peine à trouver sa place. « *L'idée de rassembler des compétences différentes était bonne, conclut l'un des gérants de la coopérative textile, mais c'est difficile de travailler à plusieurs...Il y a beaucoup d'individualisme dans le textile...si on peut enfoncer le copain !* »

Réciproquement, si la coopérative ne parvient pas à réaliser un surplus économique, elle ne produit pas non plus de solidarité. Au contraire, l'échec économique provoque de la méfiance, voire de l'hostilité et un repli sur soi de chaque adhérent. En d'autres termes, la coopérative produit alors non pas de l'altérité mais de la « mêmété ».

## L'ESS face à ses responsabilités

Dans la seconde phase de l'étude, à partir de novembre 2007, des entretiens approfondis avec un nombre significatif d'adhérents des différents groupements viseront à confronter ces hypothèses au ressenti des artisans, à la manière dont ils conçoivent leur engagement dans la coopérative, à leurs attentes et aux difficultés qu'ils rencontrent.

**CONCLUSION**

La notion de performance est une notion complexe. Traditionnellement reliée aux résultats comptables et financiers de l'entreprise, souvent décriée ces dernières années pour être trop corrélée avec la sphère boursière et les dérives libérales, elle intègre aujourd'hui davantage des orientations humaines, sociales et sociétales.

Cette évolution s'est réalisée en trois grandes étapes :

- dans un premier temps, la notion de performance s'analysait exclusivement dans une logique financière. La rentabilité économique mesure alors la performance industrielle et commerciale de l'entreprise ; la rentabilité financière privilégie, pour sa part, la performance globale de l'entreprise, en confrontant les résultats aux capitaux mis en œuvre. Ces deux notions sont généralement reliées à celle d'intensité capitalistique, ce qui prouve bien que le résultat d'une firme s'appréciait alors uniquement d'un point de vue économique ;
- ensuite sont apparues les notions de qualité et de conformité aux besoins et aux exigences des clients. Dans cette logique, la performance résulte davantage de la capacité de la firme à répondre aux attentes commerciales, nées de la personnalisation des besoins et de l'émergence de normes de qualité, que de critères plus économiques. Néanmoins, même si l'appréciation de la performance de l'entreprise dépend de son assurance qualité, il n'en demeure pas moins que ce sont les clients, donc les ventes, qui définiront en premier lieu son niveau de résultat. On rejoint alors peu ou prou des critères de performance économique ;
- enfin, la notion de performance sociale s'est développée depuis quelques années dans les organisations. Elle intègre une valorisation de l'individu et de l'environnement dans l'appréciation que l'on pourra faire d'une entreprise. Ainsi, une firme sera d'autant plus performante qu'elle offrira de réelles perspectives d'évolution à l'ensemble de ses salariés, qui se traduiront par une meilleure motivation au travail, et prendra en compte des préoccupations liées à l'environnement et au développement durable.

Il apparaît cependant, à travers nos travaux, que ces différentes approches sont difficilement opposables. On peut même observer que la notion de performance est transversale, puisqu'il ne peut y avoir de performance sociale sans performance économique, l'inverse étant également vrai.

L'étude menée parallèlement auprès de la SCOP Côté Nature Bio, et auprès de quatre coopératives artisanales du bassin roannais met en évidence cette relation. Il semble en effet que l'on puisse établir une relation directe entre la prise en compte de considérations sociales dans la structure, et la réussite au sens économique du terme. Ainsi, la performance ne pourrait s'apprécier que de façon globale, intégrant de manière conjointe des aspects traditionnels – approche économique-, et des éléments sociaux et sociétaux –valorisation de l'individu et respect de l'environnement-. Les résultats des structures coopératives montrent en effet que la réussite économique est indispensable à l'épanouissement de l'individu dans l'entreprise ; à l'inverse, il apparaît impératif pour une organisation d'associer sa rentabilité économique et financière à une réflexion sociale sur la motivation et l'implication de ses acteurs, et à une vision sociétale sur son rôle dans l'économie solidaire et le développement durable. Dans le domaine des sciences de gestion, des travaux théoriques et des recherches empiriques plus approfondis pourraient opportunément creuser ce lien entre rentabilité économique et performance sociale des organisations.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Asquin A., Polge M. et E. Reynaud** (1999), « L'entrepreneur créateur de ressources ? Une contribution empirique », Communication au 1<sup>er</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre.
- Chappoz Y. et Poisat J.** (2000), « Procédures contractuelles de développement local et gestion de l'héritage industriel. Les cas de d'Ondaine et du Roannais (France) », *Revue de Géographie Alpine*, n° 1, pp. 75-92.
- Dacheux E., Goujon D. et Poisat J.** (2007), « L'économie solidaire : une possibilité de relance de la construction européenne ? », *Communication au 55<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française*, Varsovie, mai.
- Dacheux E. et Laville J.-L.** (2003), *Économie solidaire et démocratie*, Hermès, N°36, Cnrs éditions, Paris.
- Daval H., Deschamps B. et Emin S.** (2001), « Les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat », *Revue POUR, Autoemploi et création d'activités*, n° 171, pp. 135-147.
- Eme B. et Laville J.-L.** (1995), « Économie plurielle, économie solidaire », *La Revue du Mauss*, n°4, p.246.
- Goujon D. et Poisat J.** (2005), « Les stratégies locales face à la globalisation dans une vieille région textile, le Roannais en Rhône-Alpes », *Communication au 54<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française*, Aix-en-Provence, mai.
- Houssel J.-P.** (1978), *Le Roannais et le Haut-Beaujolais, un espace à l'écart des métropoles*, Presses Universitaires de Lyon, Lyon.
- Jannot V.** (2001), « Les acteurs locaux et l'accompagnement de projets », *Revue POUR, Autoemploi et création d'activités*, n° 171, pp. 117-124.
- Poisat J.** (1982), *Les qualifications ouvrières dans l'industrie de la bonneterie à Roanne*, Thèse Économie de la Production, Université Lyon II, octobre.
- Prades J.** (2000), « La nouvelle économie sociale devant ses pièges. De la rationalité économique imposée à la plus-value sociale revendiquée », in *Efficacité versus équité en économie sociale*, L'Harmattan, Logiques économiques, pp.159-168.
- Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Collection Economie et Innovation.
- Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S.** (2004), *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Collection Recherche en gestion.
- Wolff D. et Mauléon F.** (2005), *Le management durable. L'essentiel de développement durable appliqué aux entreprises*, Hermes Science, Lavoisier, Collection ESCM.