# Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services

Collectif B323 – Université de Poitiers

Dans RECMA 2018/2 (N° 348), pages 74 à 86
Éditions Association RECMA

**ISSN 1626-1682**
**DOI 10.3917/recma.348.0074**

**Article disponible en ligne à l'adresse**
https://www.cairn.info/revue-recma-2018-2-page-74.htm

CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

**Distribution électronique Cairn.info pour Association RECMA.**
La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

P. 74 ▶ 97

# ENRECHERCHES

© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

# Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services

par Collectif B323 – Université de Poitiers*

*Liée au master ESS de l'université de Poitiers, la Scic B323 est une société coopérative d'intérêt collectif créée sous forme de société par actions simplifiée (SAS). Il s'agit de la première coopérative étudiante proposant des prestations de services dans le domaine des études et du conseil. Les caractéristiques de cette coopérative favorisent l'éducation et l'insertion des membres-étudiants. Cet article étudie le processus de création de la Scic, fruit d'une réflexion de plusieurs années réunissant enseignants, élèves et praticiens de l'ESS (I) ; présente son organisation basée sur des producteurs bénévoles et la facturation des prestations aux clients (II) ; et détaille sa gouvernance à la fois multi-sociétariale, holacratique et « relayée » de promotion en promotion (III).*

**Employability and innovation: The example of the community-interest cooperative (SCIC) B323, a services cooperative run by students**

Linked to the SSE Masters at the University of Poitiers, the social cooperative B323 is a community-interest cooperative (*société cooperative d'intérêt collectif,* SCIC) created as a simplified limited company (*société par actions simplifiée,* SAS). This is the first student cooperative offering services in the area of studies and consulting. The features of this cooperative foster the education and employment of its student members. This article first looks at the process of creating the SCIC, the fruit of several years of discussions among teachers, students and SSE practitioners. It then presents its organisation based on volunteer producers and the billing of customers for its services. Lastly, it describes its governance, which is multi-stakeholder, holacratic and transmitted from one graduation year to the next.

**Integrar e innovar: el ejemplo de la SCIC B 323, una cooperativa estudiantil de prestación de servicios**

En relación con la maestría ESS de la Universidad de Poitiers, la SCIC B323 es una sociedad cooperativa de interés colectivo en forma de sociedad por acciones simplificadas (SAS). Se trata de la primera cooperativa estudiante proponiendo prestaciones de servicios en el ámbito de los estudios y del consejo. Las características de esta cooperativa favorecen la educación y la inserción de los asociados-alumnos. Este artículo estudia el proceso de creación de la SCIC, fruto de una reflexión de varios años reuniendo docentes, alumnos y actores de la ESS (I); presenta su organización basada en productores benévolos y la facturación de las prestaciones a los clientes (II); detalla su gobernanza que es a la vez multisocietarial, holacratica y "transmitida" de promoción en promoción (III).

*Kéni Victoria Abattan, Josias Agou-Mossoa, Cloé Babillotte, Patrice Braconnier, Gilles Caire, Amélie Cardoso, Delphine Cotilleau, Bruno Diogo, Marion Garlopeau, Laura Laramee, Tangi Le Gall, Emmanuelle Pascal, Élodie Philipponneau, Khola Souleiman Ilmi, Mathilde Vina et Xu Zhou.
scic.b323@gmail.com
gilles.caire@univ-poitiers.fr



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

Fondée en mars 2016, la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) B323, constituée sous forme de société par actions simplifiée (SAS), est, en France, la première coopérative étudiante de prestations de services en études et conseils. Elle constitue une innovation en milieu universitaire en ce qu'elle met en cohérence pratique pédagogique et statut coopératif. Les étudiants sont à la fois en formation au sein du master professionnel « droit et développement de l'économie sociale et solidaire » (D2E2S) de l'université de Poitiers[1], producteurs de prestations auprès de structures de l'ESS et sociétaires de la Scic. À ces trois titres, ils participent pleinement, en situation de responsabilité, au développement d'une véritable entreprise qui communique, démarche, négocie, réalise, facture et s'acquitte des frais de fonctionnement et des impôts. Ils sont aussi chargés de faire vivre le statut de Scic en animant la gouvernance démocratique multi-partenariale qui associe quatre collèges : étudiants, enseignants, structures de l'ESS et personnes soutiens. Les étudiants expérimentent ainsi en grandeur réelle les deux spécificités de l'ESS que sont la transformation de valeurs éthiques en valeurs économiques et l'« entreprendre collectif » (Braconnier et Caire, 2012).

La Scic B323 est le fruit commun d'une réflexion de plusieurs années du comité de pilotage du diplôme (composé d'enseignants et d'acteurs de l'ESS) et des propositions des promotions successives d'étudiants. Son originalité repose sur sa triple dimension : formatrice, commerciale et partenariale. Et trois éléments caractérisent l'intérêt collectif de cette expérience coopérative : sa création constitue l'aboutissement d'un chantier collectif conçu dans une démarche de pédagogie par projet (I) ; elle s'appuie sur une formule de prestations marchandes réalisées par des producteurs bénévoles (II) ; sa gouvernance est à la fois multi-sociétariale, holacratique et « relayée » (III).

(1) La salle de cours B323, attribuée à la formation, a donné son nom à la Scic.

## Un outil de pédagogie entrepreneuriale issu de l'ESS

Depuis 2008, les étudiants en formation initiale et continue au sein du master sont en charge d'un « chantier collectif[2] » impliquant la réalisation de prestations pour des acteurs de l'ESS partenaires[3]. Ils bénéficient pour cela d'un accompagnement sous la forme de deux unités d'enseignement d'un total de 75 heures consacrées aux « techniques de management stratégique de projets en ESS » et au « développement de projets » (Caire, Braconnier et Fraysse, 2014). Ce chantier collectif permet d'interagir en direct avec les théories et méthodes présentées en cours, et participe au développement d'une interdisciplinarité en sciences sociales (droit, économie, gestion, sociologie, psychologie sociale, philosophie, information et communication, etc.), aussi bien pour les enseignants que pour les étudiants.

(2) Terme emprunté au « chantier de l'économie sociale » québécois, organe collectif de promotion, de concertation et d'expérimentation.

(3) Exemples de prestations réalisées entre 2008 et 2014 : évaluation du mois de l'ESS et rédaction d'articles pour le Web, conception et organisation d'un Forum des métiers, de l'emploi et des formations en ESS, organisation d'un « éductour » de la finance solidaire, coorganisation d'un Forum des acteurs des politiques locales alimentaires, étude d'opportunité d'un groupement d'employeurs en matière de services à la personne, etc.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

Au départ, cependant, ce chantier était réalisé dans un cadre informel (une association étudiante servait de support pour les menus frais) et les missions n'étaient pas facturées. En outre, les étudiants ne choisissaient pas les prestations à effectuer, qui étaient déterminées en amont par le comité de pilotage du diplôme. La nouveauté introduite par la création de la Scic a été d'étendre la pédagogie par projet du chantier collectif à un projet d'entreprise coopérative.

## Pédagogie active, projet entrepreneurial collectif et coopération

La Scic B323 s'inscrit en effet doublement dans les pratiques de la pédagogie active : en mettant l'accent sur l'apprentissage par l'expérience et le développement de projets ; en valorisant les notions d'engagement et de coopération.

En matière d'initiation à l'entrepreneuriat, la pédagogie par projet peut être définie comme « *un espace facilitant l'acquisition de savoirs et de savoir-être spécifiques, dans une logique de mise en situation plutôt que dans une pure exploitation de techniques de gestion […]. Il s'agit d'une expérimentation permettant responsabilisation et professionnalisation fondées sur une méthode heuristique* » (Barès, Houé et Jacquot, 2011). Plusieurs caractéristiques citées par ces auteurs s'appliquent à la Scic B323 :

– « *Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif déterminé, dans le cadre d'une mission claire, et pour la réalisation desquelles il a été identifié non seulement une date de début mais aussi une date de fin*. » Cela implique un phasage des prestations à réaliser, de type : compréhension de la commande ; choix d'une stratégie ; détermination des ressources à engager ; planification des actions ; exécution ; maîtrise et suivi des délais, coûts et qualité ; restitution et clôture.

– « *Ce n'est pas le résultat qui est le centre de la méthode, mais bien le processus*. » Les résultats techniques (réussite ou échec du projet) et financiers (bénéfice ou perte), s'ils ne sont pas à négliger, ne sont pas prioritaires. En revanche, le processus (en articulant analyse, essais et erreurs, coopération, capacité critique, conscience et responsabilité) permet le développement chez les apprenants d'aptitudes, d'attitudes et de postures visant à acquérir les « sa*voir-faire, savoir-être, savoir-combiner, savoir-devenir* », en interaction avec les connaissances enseignées en cours et celles mutualisées entre étudiants. En outre, le déroulé du projet permet de tester, chez les participants, leurs capacités d'adaptation situationnelle et relationnelle, de réaction dynamique face à des situations complexes et mouvantes, de résolution de conflits et d'ajustements de trajectoire.

– « *L'objectif n'est plus de rechercher une solution optimale, mais une solution satisfaisante*. » Traditionnellement, les enseignements universitaires en sciences économiques et de gestion visent à rechercher la solution la meilleure dans l'absolu. Dans la gestion du projet, en application de la théorie de la rationalité limitée



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

d'Herbert Simon, du fait de la complexité et de l'incertitude, des contraintes temporelle et cognitive, le groupe *« ne va pas essayer de maximiser les rapports coût-bénéfice en passant en revue toutes les options et toutes les conséquences. Il va seulement rechercher un niveau minimum de satisfaction en s'arrêtant à la première solution qui y correspond. Il va donc adopter un comportement de satisfaction et non de maximisation, séquentiel et non synoptique. »* (Chanut, Dubois, Guibert et Rojot, 2011).

– « *La question de l'accompagnement du groupe est incontournable, non pas pour asséner des solutions, mais pour l'aider à se doter d'une représentation réflexive, et pour faire évoluer les places respectives des enseignants et des étudiants dans le dispositif de formation.* » On retrouve là les principes de la maïeutique socratique.

En matière d'ESS, il est aussi possible de faire référence, en milieu scolaire, à Célestin Freinet (1964) – qui intègre parmi « les invariants pédagogiques » la centralité des acquisitions par la confrontation à un problème concret, le tâtonnement expérimental, le libre choix, le travail d'équipe au sein d'une communauté coopérative démocratique, etc. – et, en formation d'adultes, aux expériences de recherche-formation-action coopérative promues par Henri Desroche (1989), articulant dans une démarche intégratrice les apprentissages maïeutique, didactique, dialectique et logistique[4]. Selon ces deux auteurs, la forme coopérative est essentielle pour assurer une cohérence émancipatrice entre les dimensions pédagogique, démocratique et économique.

(4) Démarche pour laquelle l'autobiographie raisonnée, pratiquée également dans le master, est centrale (Draperi, 2010).

## Cohérence entre pédagogie et principes de l'ESS

C'est cette cohérence entre pratique pédagogique et principes de l'ESS que recherche la Scic B323. Elle emprunte à la fois au modèle de cabinet de conseil des Junior entreprises (JE) implantées dans les universités et les grandes écoles (CNJE, 2015) et à celui des Coopératives jeunesse services (CJS), qui accueillent des jeunes de 16 à 18 ans pendant l'été (Coopérer pour entreprendre, 2016 ; Maunaye et Rospabé, 2015).

Les trois modèles poursuivent la même finalité d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et fonctionnent sur le mode de l'entreprendre collectif et de la gouvernance démocratique (voir, dans le tableau, la colonne « points communs »). Mais la Scic B323 se distingue sur plusieurs points (colonne « différences »), notamment parce que le statut choisi (Scic) est en conformité avec le projet coopératif d'entreprise, alors que les JE, visant la formation d'ingénieurs et de cadres destinés à effectuer leur carrière dans l'économie capitaliste, ont un statut associatif et que les CJS, portées par une CAE (coopérative d'activités et d'emploi), n'ont pas d'autonomie juridique. En outre, les statuts de la Scic ne sont pas normalisés par une instance nationale (le CNJE pour les JE, Coopérer pour entreprendre pour les CJS) et sont modifiables au fil du temps, selon les souhaits des associés, et cela d'autant plus facilement



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

sous la forme de SAS. Enfin, les partenaires, commanditaires, enseignants, sont pleinement membres de la structure, selon la logique multi-sociétariale propre aux Scic, ce qui n'est pas le cas dans les JE et les CJS. Les deux autres différences notables, le bénévolat des producteurs et l'organisation holacratique, feront l'objet des deux parties suivantes.

### Comparaison entre la Scic B323, les JE et les CJS en termes de développement de projets

| Scic B323/ | Éléments de comparaison | Points communs | Différences |
|---|---|---|---|
| Junior entreprise | Finalité | Insertion professionnelle<br>Milieu étudiant<br>Fonctionnement collectif | Logique d'insertion en entreprises capitalistes |
| | Statuts | | Statut associatif<br>Libre adhésion<br>Statuts normalisés et contrôle qualité externe (CNJE) |
| | Durée | Permanente | |
| | Gouvernance | Gouvernance collective démocratique | Bureau, conseil d'administration<br>Chefs de projet<br>Pas de participation des enseignants et des commanditaires à la gouvernance |
| | Accompagnement | Enseignants | |
| | Rémunération | | Rémunération individuelle |
| Coopérative jeunesse service | Finalité | Insertion citoyenne et sociale<br>Logique coopérative | Jeunes mineurs |
| | Durée | | Limitée (deux mois) |
| | Statuts | | Pas de création de structure autonome : portage juridique et financier par une CAE<br>Libre adhésion<br>Statuts normalisés |
| | Gouvernance | Gouvernance collective démocratique | Conseil d'administration<br>Commanditaires non intégrés |
| | Accompagnement | | Animateurs adultes |
| | Rémunération | | Rétribution possible |

## Une formule marchande avec des producteurs bénévoles

Les prestations de la Scic B323 – ponctuelles (de type événementiel) ou de longue durée (3 à 5 mois) – ne peuvent statutairement se faire que dans le champ de l'ESS. Les étudiants choisissent celles qu'ils souhaitent réaliser parmi un panel de six à dix offres reçues par les responsables du diplôme ou transmises par les structures sociétaires. Ils peuvent aussi démarcher directement des structures ESS non sociétaires pour leur proposer des prestations.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

## Des prestations intégralement réalisées par les étudiants

Les prestations assurées sur les deux premières années de fonctionnement (2016/2017 et 2017/2018) sont :
– une émission de radio mensuelle d'une heure sur l'ESS (commanditaires : une radio associative et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire [Cress]) ;
– des actions de sensibilisation à l'ESS auprès de lycéens (commanditaires : une mutuelle de santé et une mutuelle d'assurance) ;
– une étude-diagnostic sur le devenir d'une auberge de jeunesse (commanditaire : une municipalité) ;
– un livret d'accueil pour les nouvelles structures adhérentes (commanditaire : une Union régionale des Scop [Urscop]) ;
– une étude-propositions sur le renouvellement du sociétariat (commanditaire : une coopérative de consommateurs) ;
– la communication autour d'une université d'été, avec personnalisation des messages et des relances (commanditaire : une Urscop) ;
– la refonte du site Internet d'un réseau (commanditaire : un réseau universitaire de formation et de recherche en ESS).

Chaque groupe-projet porteur d'une prestation est formé de trois à cinq étudiants et librement constitué en fonction des compétences et appétences de chacun. Il est autonome et intégralement responsable de sa prestation, de la lettre de mission (dialogue avec le commanditaire, analyse de la problématique, objectifs, méthode et modalités d'intervention, négociation du prix) jusqu'à la restitution du livrable final et au suivi de la satisfaction client. Les producteurs (les étudiants) sont bénévoles[5], mais la Scic facture la prestation aux commanditaires. Cette particularité du travail « gratuit » associé à un service facturé induit deux interrogations sur le calcul du prix et l'utilisation des recettes nettes.

(5) Depuis la loi de 2014 relative à l'ESS, une Scic peut ne pas comporter de salariés, le collège salariés étant remplacé par un collège producteurs (en principe, plutôt de statut indépendant : agriculteurs, artisans, etc.).

## Le « juste prix » existe-t-il ?

L'obligation de vendre les prestations confronte les étudiants à une logique économique plus évidente que celle des prestations gratuites réalisées dans les chantiers collectifs antérieurs, et à la question de l'utilité des prestations et de sa reconnaissance monétaire. Mais, en dehors des frais de déplacement[6] et de dépenses accessoires, comment calculer un « juste » prix alors qu'il n'y a pas de coût du travail ? Les prestations n'ont pas à être facturées au prix du marché, car la Scic est avant tout un lieu d'apprentissage, mais il ne s'agit pas non plus de brader les compétences des étudiants. En outre, dans la mesure où les prestations réalisées dans les chantiers collectifs antérieurs étaient gratuites, les étudiants ne pouvaient savoir, lors du lancement de la Scic, si les commanditaires accepteraient l'évolution de la transaction.

Pour ces raisons, la Scic a choisi de démarrer sur la base de tarifs globalisés : 200 € pour une prestation courte, de type événementiel, et 1 000 € pour une mission longue, de type étude. Il s'est avéré par

(6) Les déplacements en train sont remboursés par la Scic à la valeur du billet, et ceux en voiture au barème fiscal 5CV, soit 0,36 €/km.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

la suite que le travail effectif dans le cadre d'une prestation longue était insuffisamment valorisé. Les propositions des deux autres actions réalisées à partir de décembre ont été réévaluées à 200 €/jour de travail collectif, mais le temps de travail nécessaire, cette fois, a été sous-estimé. Par conséquent, pour la deuxième année de fonctionnement, il a été décidé d'établir une facturation sur la base d'heures/personne. Le choix du tarif horaire a été débattu au sein du collège des étudiants-producteurs. La proposition d'une tarification à 50 % du Smic horaire net (4,50 €) l'a emporté sur celle de la gratification de stage (3,60 €).

### Quelle affectation des recettes nettes ?

Sur le premier exercice 2016/2017, les recettes de prestations ont été de 4 300 €, auxquelles s'ajoutent trois subventions sur actions pour un montant total de 2 700 €. Les charges de déplacements liées aux missions et les frais fixes de structure (assurances, banque, impressions, adhésions Uurscop et Cress, organisation des AG…) se sont élevés à 1 600 €. La non-rémunération des producteurs conduit ainsi nécessairement à la réalisation d'excédents. Leur affectation est déterminée par les étudiants-producteurs et soumise à la validation de l'AG.

Sur l'exercice 2016/2017, ces recettes nettes ont été, pour une part, utilisées pour financer un projet collectif favorisant la future insertion professionnelle des étudiants (le déplacement de cinq étudiants à Marrakech au Forum universitaire international de l'ESS, avec présentation d'une communication collective sur la Scic) et, pour l'autre part, affectées à la reconstitution du capital social initial, à la constitution d'un fonds de roulement et aux réserves impartageables (légales et statutaires, les parts sociales n'étant pas rémunérées[7]).

(7) L'article 29 des statuts stipule que « 100 % des sommes disponibles après la dotation à la réserve légale sont affectées à une réserve statutaire ».

## Une gouvernance multi-sociétariale, holacratique et « relayée »

Le choix du statut Scic sous forme SAS est le résultat d'un travail juridique collectif conduit par deux promotions successives du master, statut finalement préféré aux alternatives envisagées (intégration dans une CAE, association de type Junior entreprise, coopérative loi de 1947, etc.). En tant que Scic, la gouvernance est réglementairement de type multi-sociétariale, et la forme SAS, qui n'impose ni conseil d'administration ni bureau, facilite une organisation de type holacratique, a-hiérarchique, reposant sur la participation impliquante, l'intelligence collective, l'auto-organisation et la prise disséminée de décisions.

### Du multi-sociétariat à l'holacratie

Fin 2017, la Scic B323 comptait 69 associés (pour un capital social de 2 980 €)[8] regroupés en quatre collèges (voir schéma) :

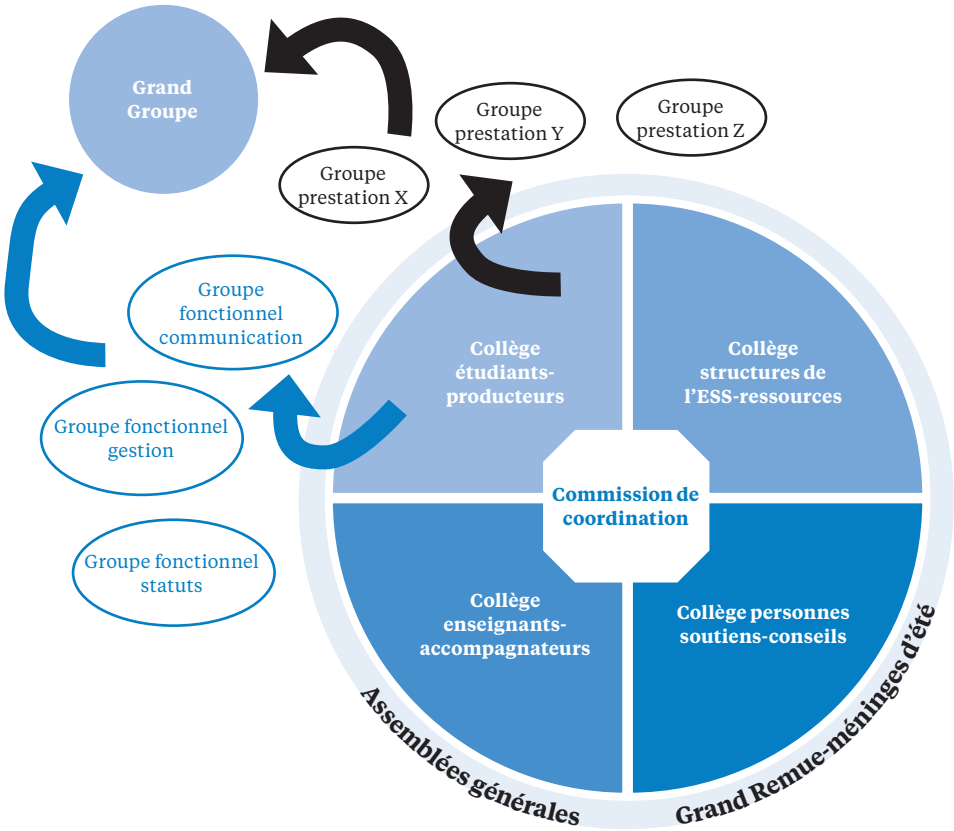
(8) L'AG constitutive de février 2016 avait réuni 24 associés fondateurs permettant de constituer un capital social initial de 1 760 €.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

les étudiants-producteurs (13 étudiants en formation en M2) ; les personnes morales de l'ESS dites « ressources » (6 structures : Cress Poitou-Charentes, Urscop Poitou-Charentes, FRMJC [Fédération régionale des Maisons de jeunes et de la culture] Poitou-Charentes, Radio Pulsar, MGEN [Mutuelle générale de l'Éducation nationale], Aceascop [coopérative d'activités et d'emploi de Poitou-Charentes]) ; le corps enseignant accompagnateur (12 enseignants et intervenants professionnels dans le master) ; et les personnes physiques et morales soutiens (37 diplômés du master, une association étudiante). Statutairement, dans un esprit d'équité, les souscriptions minimales des associés sont d'une part sociale (10 €) pour les collèges étudiants et soutiens, de cinq parts sociales (50 €) pour le collège enseignants et de dix parts sociales (100 €) pour les personnes morales du deuxième collège.

La gouvernance multi-sociétariale et holacratique de la Scic B323






© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

L'holacratie désigne un fonctionnement systémique où l'entreprise est « *vue comme un organisme avec des cellules autonomes et dépendantes de ce même organisme* » (Autissier, Johnson et Moutot, 2016). Cela se traduit par une organisation en cercles où chacun de ces cercles est conçu comme un lieu de résolution de problèmes et d'amélioration, et est doublement « *redevable* » aux autres : un cercle adresse aux autres des requêtes relevant de leur champ, et ceux-ci lui adressent des requêtes relevant de son domaine. Au sein de la Scic B323 (« l'organisme »), ces cercles (les « cellules ») sont de trois types :

– les cercles structurels des quatre collèges de la Scic ;
– les cercles conjoncturels des groupes projets, qui « naissent » et « meurent » en fonction des prestations choisies ;
– les cercles annuels des groupes fonctionnels, en charge de la communication (logo et charte graphique, newsletter, alimentation du compte Facebook, flyers, présence sur des salons professionnels…), de la gestion (comptabilité, facturation, tenue de compte, fiscalité…) et des statuts (secrétariat des AG, liens avec l'Urscop, étude juridique de l'évolution des statuts…). Le nombre et le champ de ces cercles fonctionnels est évolutif, car déterminé chaque année par le nouveau groupe d'étudiants entrant dans le master, lesquels s'inscrivent librement selon leurs souhaits et leurs compétences.

La commission de coordination se réunit à un rythme mensuel. Elle est chargée de conseiller les étudiants producteurs et de faciliter les relations entre les divers cercles fonctionnels et les projets, mais n'a pas de fonction décisionnelle. Ses huit membres sont désignés pour une durée d'un an, à la majorité des suffrages par l'Assemblée générale. On y retrouve un représentant de chaque collège et quatre étudiants-correspondants des cercles fonctionnels et de projets.

Le « grand groupe », composé de l'ensemble des étudiants-producteurs, se réunit environ une fois par semaine. Il a deux rôles. D'abord, il constitue un lieu d'apaisement des tensions éventuelles entre les étudiants, qui ont chacun un parcours, une expérience et un vécu différents. Ensuite, il est un lieu de prise de décisions collectives, sur le mode du consentement et non du vote majoritaire, sur les projets communs, la répartition des tâches administratives, la détermination des groupes de prestations et des groupes fonctionnels, l'animation de la vie de la Scic, les propositions d'affectation des recettes nettes auprès de l'AG. L'ordre du jour des réunions est créé via un espace numérique partagé que chacun a le devoir d'alimenter. Un animateur, un secrétaire et un médiateur sont désignés pour chaque séance.

L'organe « englobant » est l'assemblée générale, qui se tient deux fois par an. Celle de septembre est consacrée aux formalités, avec présentation du rapport de gestion, approbation des comptes, admission des nouveaux sociétaires (les étudiants de la promotion entrante) et élection du président, renouvelé tous les ans[9]. L'AG de

(9) Pour les deux premiers exercices, le responsable du master a été élu président afin d'assurer une certaine continuité dans cette phase de démarrage. Mais, dès la rentrée 2018, il est prévu que ce soit un étudiant en formation qui devienne président.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

février, quant à elle, a pour but de présenter les activités effectuées pendant six mois par la promotion qui va partir en stage et de valider l'affectation des recettes nettes au projet collectif choisi par le collège des producteurs.
Ces deux moments centraux de la vie de la Scic sont complétés par un séminaire de réflexion en juin (intitulé « Grand Remue-méninges d'été »), ouvert à tous les associés de la Scic, qui a pour objectif d'apporter des réponses aux difficultés de fonctionnement apparues durant l'année universitaire, réponses qui peuvent à leur tour susciter des résolutions de modifications des statuts à présenter en AG. Plus long (une demi-journée au lieu de deux heures) et moins formaliste qu'une AG, ce séminaire facilite le débat, la concertation et la prise de recul.
Cette forme d'organisation collaborative constitue une réponse à la diversité des sociétaires et vise un pilotage dynamique et réactif en termes de captations de signaux de difficultés et d'accélération des prises de décision. Une telle complexité d'organisation peut paraître inutile pour une petite structure. Mais c'est surtout, de fait, un outil pédagogique d'expérimentation collective de l'innovation démocratique.

## Le passage de relais à la promotion suivante

Par nature, le groupe des producteurs est intégralement renouvelé chaque année, avec l'entrée d'une nouvelle promotion d'étudiants. Or, un turn-over complet, brutal et définitif de l'ensemble des travailleurs ne se produit *a priori* jamais au sein d'une entreprise ! Ce passage de relais constitue donc un défi à la fois en termes de mémoire de l'organisation et d'appropriation collective de la Scic B323 par la promotion entrante. Certes, les rapports d'activité produits chaque année restent disponibles, mais cette capitalisation écrite est insuffisante pour des étudiants qui, pour la plupart, découvrent en même temps que la Scic B323 le statut de Scic, et qui doivent mettre en route la réalisation des prestations dans le mois qui suit leur arrivée.
La semaine de transmission organisée début septembre pallie en partie cette difficulté. Outre les deux jours de soutenance de rapports de stage de la promotion sortante, auxquels assistent les étudiants entrants, les deux groupes vivent deux autres jours communs de « séminaires de relais d'expériences », alternant présence et absence des responsables du diplôme (afin de libérer la parole entre pairs), ponctués de repas préparés ensemble et d'activités récréatives collectives (vélo-rail et randonnée pédestre, par exemple). Au cours de la semaine qui suit, l'AG de septembre constitue le moment symbolique de la transmission définitive, puisque les étudiants entrants deviennent sociétaires et constituent le nouveau collège producteurs, alors que les sortants basculent dans le collège soutiens (ou, s'ils le souhaitent, sortent du sociétariat en demandant le remboursement de leur part sociale).



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

## Prolonger l'utopie

La double logique de réalisation de prestations et de gestion de la Scic B323 vise ainsi à multiplier les contextes d'acquisition et d'exercice des cinq compétences clés nécessaires aux futurs professionnels de l'ESS (Braconnier et Caire, 2012), à savoir :
– conduire une gestion complexe, croisant notamment équilibre économique et objectifs d'utilité sociale, et utilisant des ressources hybrides ;
– animer un collectif de personnes marqué par la diversité des parties prenantes (par exemple au sein d'une association : salariés, bénévoles, administrateurs, adhérents, bénéficiaires…) ;
– transmettre un savoir, une culture et des valeurs, en interne et en externe, en termes de communication et d'argumentation spécifiques ;
– développer des projets par la co-construction, le partenariat, la coopération, le fonctionnement en réseau, etc.
– accompagner des personnes, des groupes et la gouvernance dans un esprit démocratique.
La Scic B323 n'est cependant encore qu'en phase de démarrage et d'expérimentation. Elle pourrait à l'avenir s'ouvrir à d'autres étudiants originaires de divers UFR de l'Université, générant ainsi une pluralité de compétences permettant de conduire des prestations plus nombreuses et plus diverses au service de l'ESS. La hausse des recettes générées par les prestations pourrait aussi permettre d'apporter un appui financier aux étudiants pour leurs frais personnels d'études ou leurs stages. Un statut de producteur similaire à celui d'entrepreneur-associé comme en CAE pourrait aussi être imaginé. Autant de pistes pour le développement futur de cette démarche d'utopie transformatrice de la formation universitaire à l'ESS ainsi que des liens territoriaux entre université et acteurs de l'ESS…



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)

# Bibliographie

**Autissier D.**, Johnson K. J. et Moutot J.-M., 2016, « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, n° 13, p. 25-33.

**Bares F., Houe T. et Jacquot T.**, 2011, « Le projet "Junior entreprise" comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat : une analyse des comportements et des compétences », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 10, p. 89-119.

**Braconnier P. et Caire G.**, 2012, « Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance », *Le Sociographe*, hors-série n° 5, p. 47-73.

**Caire G., Braconnier P. et Fraysse A.**, 2014, « Chantier collectif et gestion de projet en master pro. L'exemple de la coopération entre l'Université de Poitiers et la Cress Poitou-Charentes autour du mois de l'ESS », communication aux XIVe Rencontres du RIUESS, Lille.

**Chanut V., Dubois P.-L., Guibert N. et Rojot J.**, 2011, « Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion », *Management & Avenir*, n° 48, p. 97-117.

**CNJE**, 2015, *Pack Création* et *Pack Labellisation*. Coopérer pour entreprendre, 2016, *Bilan d'activité de la saison 2015*.

**Desroche H.**, 1989, *Apprentissage 3. Entreprendre d'apprendre*, Éditions ouvrières, Paris.

Draperi J.-F., 2010, *Parcourir sa vie. Se former à l'autobiographie raisonnée*, Montreuil, Presses de l'économie sociale (rééd. 2016, Valence, Éd. Repas).

**Freinet C.**, 1964, « Les invariants pédagogiques. Code pratique d'école moderne », Bibliothèque de l'école moderne, n° 25.

**Maunaye E. et Rospabé S.**, 2015, « Les coopératives jeunesse de services : un projet de participation et d'entrepreneuriat gagnant-gagnant pour les jeunes et les acteurs de l'ESS ? », Communication aux XVes Rencontres du RIUESS, Reims.



© Association RECMA | Téléchargé le 27/04/2023 sur www.cairn.info (IP: 37.169.20.129)