



**HAL**  
open science

## Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ?

Cécile Porte

► **To cite this version:**

Cécile Porte. Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC?. Sciences de l'Homme et Société. 2018. dumas-03356191

**HAL Id: dumas-03356191**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03356191>**

Submitted on 27 Sep 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PAUL VALERY  
UFR 4 : FACULTE DES SCIENCES SOCIALES, DES ORGANISATIONS ET DES  
INSTITUTIONS

ANNEE UNIVERSITAIRE 2017 – 2018

# M É M O I R E

---

QUELS SONT LES FACTEURS  
D'IMPLICATION DES DIFFERENTES PARTIES  
PRENANTES A LA GOUVERNANCE DES  
SCIC ?

---

Cécile Porte

*MASTER 2 INTERVENTION ET DEVELOPPEMENT SOCIAL, PARCOURS ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET ACTION  
PUBLIQUE*

Encadrante de mémoire : Mme Delphine VALLADE

# Remerciements

Pour la réalisation de ce mémoire, je remercie chaleureusement Monsieur William Fettig, ainsi que toute l'équipe d'Orchis Ingénierie, de m'avoir accueilli au sein de leur équipe et m'avoir permis d'observer et de prendre part au quotidien de la SCIC.

Je remercie par ailleurs Madame Delphine Vallade, Enseignante chercheuse en économie sociale, pour son accompagnement bienveillant et ses conseils tout au long de ma réflexion.

Merci à Madame Nathalie Magne, et Monsieur Jean Cartellier qui ont répondu à mes sollicitations, et ont apporté leur regard expert sur mon sujet et mes idées, et qui ont ainsi participé à la construction des enquêtes de ce mémoire,

Merci à Monsieur Alix Margado, pour sa disponibilité, sa simplicité et ses précieux éclaircissements.

Je remercie aussi tout particulièrement les dirigeants de SCIC qui ont accepté de m'ouvrir les portes de leurs sociétés, de prendre un moment de recul sur leurs pratiques et de partager avec moi leur expérience et leur avis sur le sujet.

Je remercie également Madame Barbara Blin Barrois, Accompagnatrice des SCIC dans l'animation de leur multisociétariat à la CGSCOP, d'avoir partagé avec moi certains de ces outils.

Enfin, je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 2 Intervention et développement social, parcours Economie Sociale et Solidaire et Action Publique, pour leurs apports théoriques et leur disponibilité.

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTIE 1 : INTRODUCTION GENERALE DU MEMOIRE</b> .....	<b>6</b>
Présentation générale de l'intérêt du sujet et question de départ .....	7
Emergence du statut SCIC.....	9
Fonctionnement spécifique de la SCIC .....	10
Contexte économique des SCIC en France .....	11
Orchis Ingénierie.....	12
Orchis Ingénierie, lieu de réalisation du stage de master 2, Bureau d'études Eau, Energie, Environnement .....	12
Une coopérative au service des citoyens .....	12
Le contexte d'Orchis Ingénierie .....	13
Historique du projet Orchis.....	13
L'orchidée, symbole d'Orchis Ingénierie.....	14
Orchis Ingénierie, gestion interne de la coopérative.....	14
Problématisation .....	16
Evolution de la réflexion et précision de la question .....	16
Présentation des choix méthodologiques .....	17
L'observation participante .....	17
L'entretien individuel semi-directif.....	18
Le questionnaire .....	18
L'étude de documents .....	19

Hypothèses .....	20
Précisions des hypothèses .....	20
Annonce du plan.....	22
<b>PARTIE 2 : PRECISIONS DU SUJET DE RECHERCHE.....</b>	<b>24</b>
Définition des principales notions.....	25
Les parties prenantes :.....	25
La gouvernance des SCIC : .....	25
Les facteurs d'implication .....	26
Etat de l'art .....	28
Construction de l'enquête .....	37
<b>PARTIE 3 : RESTITUTION DE L'ENQUETE.....</b>	<b>39</b>
Les parties prenantes des SCIC .....	40
L'intérêt collectif des SCIC.....	51
Synthèse des réflexions sur le rôle de l'intérêt collectif.....	60
La volonté intrinsèque de la SCIC comme déclencheur indispensable .....	62
La situation financière de la SCIC et son influence sur le multisociétariat.....	68
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>72</b>
Retour sur les enquêtes.....	73
Conclusion du mémoire.....	74
Bibliographie.....	77
Ouvrages .....	77
Articles .....	77
Webographie.....	78
<b>ANNEXES .....</b>	<b>79</b>
Tableau des entretiens .....	80

Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

Trame d'entretien semi directif.....	81
Questionnaire à destination des salariés .....	84
Retranscription de l'entretien avec J.M., Directeur de Full Rhizome .....	88

## **PARTIE 1 : INTRODUCTION GENERALE DU MEMOIRE**

- Présentation générale de l'intérêt porté au sujet**
- Description du terrain**
- Orchis Ingénierie**
- Problématisation du sujet**
- Les choix méthodologiques**
- Les Hypothèses**
- L'annonce du plan**

# Présentation générale de l'intérêt du sujet et question de départ

Le sujet de recherche traité dans ce mémoire est né d'un intérêt pour la question de la gestion du sociétariat, cette curiosité est directement liée au fait que les coopératives ont un traitement tout à fait particulier du sociétariat, du fait de leur vocation à intégrer leurs salariés – voire leurs parties prenantes - dans leur gouvernance ainsi que du principe démocratique « 1 personne = une voix ».

Cette attention portée aux coopératives et à leur fonctionnement découle d'une expérience professionnelle infortunée, qui m'a poussé à rechercher d'autres modèles de société que celui induit par notre système à forte dominance capitaliste, et à m'intéresser aux modes de gestion participatifs, et aux principes de l'économie sociale. J'ai reconnu, au fil de mes recherches, un monde professionnel singulier et plus éthique, dans lequel je me voyais évoluer. J'ai ensuite eu envie d'enrichir mes connaissances sur les problématiques de ce nouvel univers, et la gestion de sociétariat, tout à fait différente de ce que l'on peut rencontrer dans l'économie capitaliste, me semblait pertinente à étudier, du fait de sa singularité et sa complexité.

De plus, choisir d'en faire le thème de mon mémoire m'assurait de devoir me confronter à ces questions difficiles, et était un moyen de garantir un enrichissement de mes connaissances sur le sujet qui soit conséquent, ce qui me semble constituer une compétence intéressante à valoriser au sortir de mes études. Enfin, la complexité de la question se portait à l'exercice du mémoire.

Le choix de restreindre mon sujet au multisociétariat des SCIC, et de ne pas étudier celui des SCOP ou des CAE, n'est en aucun dû à un manque d'intérêt, il m'est simplement apparu nécessaire de réduire mon étude à un type de coopérative afin d'avoir le temps de le traiter correctement, et le choix des SCIC s'est fait naturellement, du fait de la forme juridique de ma structure de stage en SCIC SARL, et d'une curiosité certaine pour la pluralité d'acteurs que les SCIC peuvent prendre en compte dans leur sociétariat.

Pour finir, je pose au départ la question de l'impact de la particularité du sociétariat sur la gestion de la SCIC car mes missions de stage consistent à gérer le quotidien d'Orchis Ingénierie,

SCIC SARL, et je souhaitais observer l'influence de la gouvernance de l'organisation sur celui-ci ; existe-il une influence ? si oui, dans quelles dimensions ? et comment prend-elle forme ?

Je me concentrerais finalement sur les leviers d'implication des parties prenantes dans la gouvernance des SCIC, car il me semble que c'est ici que se jouent et se définissent les relations entre une SCIC et ses parties prenantes, et les influences réciproques et asymétriques qu'ils auront l'un sur l'autre, et sur l'intérêt collectif qu'ils défendent.

J'ai aussi développé, tout au long de mon stage, une curiosité sur les différentes natures de relations que peuvent entretenir les SCIC avec leurs parties prenantes et leurs sociétaires, ce qui m'a donné envie d'aller observer et questionner d'autres SCIC, d'en étudier les pratiques et surtout, les questionnements. Il me semblait en effet que ce statut hybride, à mi-chemin entre le non lucratif associatif et la société commerciale pure, à la gouvernance multipartenariale, poser question sur bien des sujets, et poser surtout question à leurs principaux acteurs, les dirigeants de SCIC, dont la mission est de permettre à leurs organisations d'être à la hauteur de ses ambitions, en veillant à ce que les différentes parties prenantes de leur intérêt collectif puissent participer. Un défi d'une ambition vertigineuse, tout à fait admirable, à la limite de l'utopique, dont sont amenés à s'emparer ces organisateurs du « collectif » au nom d'un intérêt commun à plusieurs parties.

# Description du terrain

## Emergence du statut SCIC

Il y a une vingtaine d'année, le mouvement SCOP s'interroge sur une nouvelle forme de coopératives. Les coopératives sociales italiennes vont largement inspirer le projet de l'URSCOP Midi Pyrénées / Languedoc Roussillon qui sera présenté en 1998 au Conseil Général de l'Hérault, le projet consiste à intégrer en France des organisations coopératives similaires aux coopératives sociales italiennes. Durant cette même période, les évolutions de la société forcent l'Etat à se questionner sur de nouveaux cadres juridiques encourageant les initiatives sociales et les nouvelles manières d'entreprendre.

Le projet de l'URSCOP sera donc retenu par l'Etat en 1999, en suivra une étude action se questionnant sur la possible déclinaison de la loi coopérative de 47 afin d'en ouvrir le sociétariat et de permettre un multisociétariat ouvert non seulement aux salariés et bénévoles de la coopérative, mais aussi à ses usagers, et à « d'autres tiers ».

Parallèlement à ce questionnement, le programme européen « Digestus » amène l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique l'Italie et la France (via la CG SCOP) à réfléchir ensemble à une harmonisation du fonctionnement des Entreprise à But Social (EBS), et donneront grâce à leurs travaux, les premiers concepts du statut SCIC :

- Activité économique (lucrative)
- Gestion non lucrative
- Organisation démocratique (+ option collèges de vote)
- Boni de liquidation non partageable
- Contrôle par des tiers

Ces concepts vont entrainer certaines mesures afin de les préciser et assurant leur bonne mise en application. Ainsi les SCIC devront avoir, comme les SCOP, une forme de société et être inscrites au RCS, afin d'assurer la gestion non lucrative, 57,5% du résultat minimum sera affecté en réserves, et une révision coopérative sera obligatoire.

Coop FR – qui s'appelait encore « Le groupement national de la coopération » - décidera alors, avec le soutien de la Délégation interministérielle à l'économie sociale, de mandater la CG SCOP sur la réflexion juridique nécessaire à l'élaboration de ce nouveau statut coopératif, ce

qui aboutira finalement, le 17 juillet 2001, à l'adoption de la loi venant modifier la loi de 1947, et créant le nouveau statut de SCIC.

La Scic s'inscrit dans le prolongement des trois initiatives du gouvernement et des services de l'Etat depuis 1997 :

Premièrement, en 1997, la création des « emplois jeunes » qui a favorisé l'émergence de nouvelles activités qui collaient aux concepts du statut SCIC, en effet, ces nouveaux emplois mélangeaient marchand et non marchand tout en incluant dans leur gouvernance usagers, bénévoles, salariés et tiers.

Ensuite, en 1999, Alain Lipietz répond à la lettre de mission de Martine Aubry alors ministre de l'emploi et de la solidarité, sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, il notera qu'une adaptation des cadres juridiques existants suffira à satisfaire les ambitions de cette « entreprise à but social », et qu'elle devra permettre d'inclure différentes parties prenantes dans sa gestion, à savoir, les usagers, les bénévoles, les salariés et des tiers.

Enfin, lors des rencontres régionales de l'économie sociale et solidaires en 2000, les principaux sujets à débats tournent autour des limites des statuts existants, et la SCIC apparaît alors comme la solution la plus optimale.

Depuis 2001, les SCIC ont connu quelques changements législatifs, avec notamment la loi du 22 mars 2012 qui est venue supprimer la nécessité d'un agrément préfectoral à la constitution d'une SCIC au vu du temps et des difficultés que cela engendrait. Aussi, la loi du 31 juillet 2014, a permis l'augmentation de la part de capital social que peuvent détenir les collectivités territoriales dans une SCIC en la faisant passer de 20% à 50%, mais aussi, d'intégrer des producteurs dans le sociétariat des SCIC en cas d'absence de salariés, et enfin de se créer sous la forme de SAS.

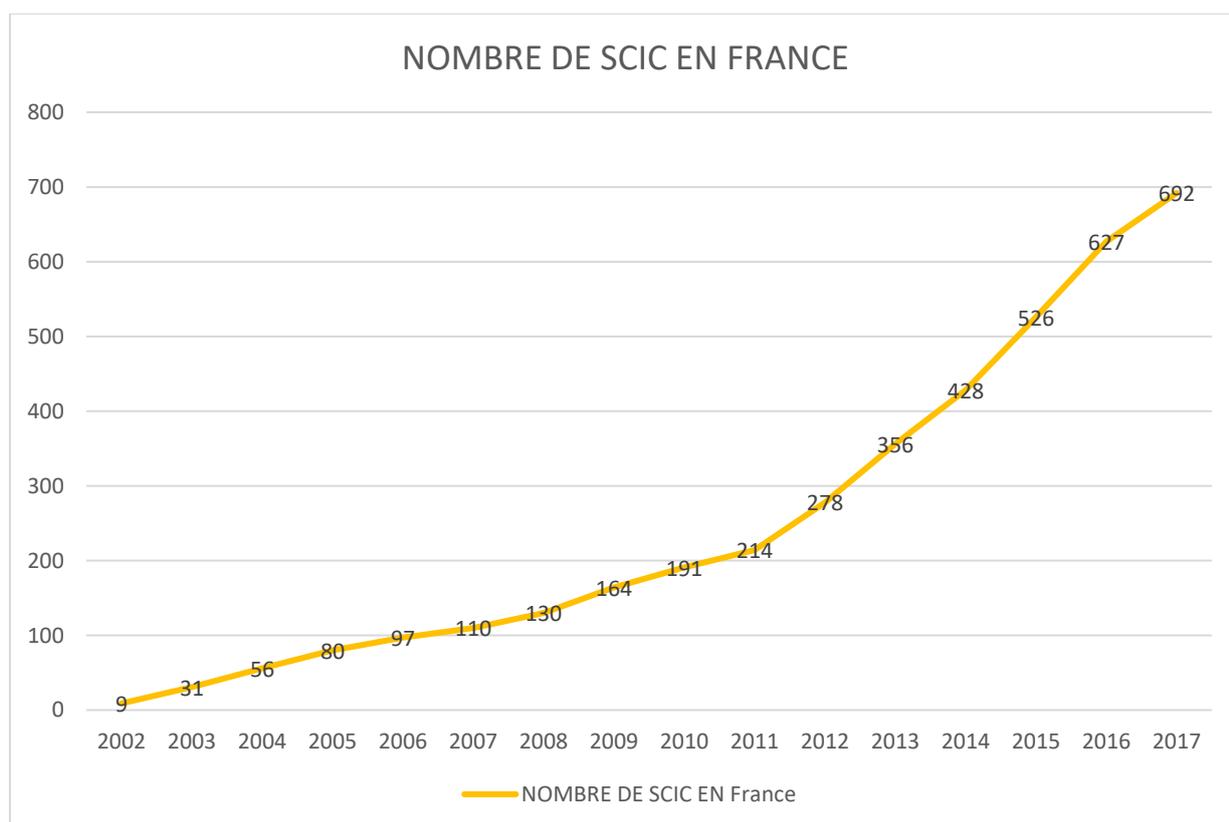
## Fonctionnement spécifique de la SCIC

La SCIC – Société Coopérative d'Intérêt Collectif – peut choisir entre trois différentes formes juridiques de société, la SA (Société Anonyme), SAS (Société par Actions Simplifiées), ou SARL (Société A Responsabilités Limitées), et à l'instar de ces sociétés, elle va devoir justifier d'un capital de départ, s'inscrire au RCS (Registre du Commerce et des Sociétés), elle est soumise

aux impôts commerciaux, et génère de la production de biens ou de services. Cependant, sa forme coopérative va lui conférer un fonctionnement spécifique, s'ancrant directement dans l'économie sociale et solidaire, la SCIC est tenue d'en respecter les principes, ainsi chaque personne détenant une part sociale est égale à une voix, peu importe la part de capital qu'elle détient, la distribution des excédents est limitée et encadrée, elle est soumise à des révisions coopératives s'assurant du respect de ces différentes règles. Et pour finir, la SCIC trouve sa particularité dans son sociétariat multi-parties prenantes, qui se doit de réunir au moins trois types d'associés.

## Contexte économique des SCIC en France

Depuis la création du statut en 2002, le nombre de SCIC créées en France n'a cessé d'augmenter, avec une nette accélération à partir de 2013.



En 2016, après 14 ans d'existence et de développement, le statut SCIC regroupe 39 000 sociétaires, et plus de 5 000 salariés, en 2017, on compte en France 741 SCIC.

C'est dans la région Occitanie qu'elles sont les plus nombreuses, avec 110 SCIC enregistrées au 31 décembre 2016.

# Orchis Ingénierie

## Orchis Ingénierie, lieu de réalisation du stage de master 2, Bureau d'études Eau, Energie, Environnement

Orchis Ingénierie est un bureau d'études spécialisé dans le conseil, l'ingénierie et la formation dans les domaines de l'Eau, de l'Environnement et des Energies renouvelables. L'entreprise est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) créée en 2014 pour répondre aux enjeux du développement durable dans les projets territoriaux et locaux d'aménagement, d'urbanisme, d'architecture, de paysage et de développement des territoires. Notre caractéristique est une approche intégrée et pluridisciplinaire pour mettre en œuvre des solutions concrètes d'aménagement dans une logique de projets « clés-en-main » (gestion de l'eau de pluie, génie végétal, phytoépuration, toiture végétale, hydroélectricité...). Notre métier consiste à répondre aux enjeux du Développement Durable de la conception à la réalisation par une approche pluridisciplinaire réunissant techniciens, ingénieurs, économistes, juristes et sociologues. Notre statut de SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif ancre les activités de l'entreprise au cœur de l'Economie Sociale et Solidaire, pour le développement local, par et pour les territoires. Ainsi, les projets qui sont traités évoluent à l'interface des analyses technico-économiques et des usagers, où les bénéficiaires se réapproprient les solutions technologiques déployées.

## Une coopérative au service des citoyens

Orchis s'est spécialisé dans le montage de projets et l'accompagnement citoyen, où les bénéficiaires se réapproprient les solutions technologiques déployées. La méthode utilisée consiste à recenser et fédérer des collectifs citoyens et les différents acteurs concernés, confrontés à des problématiques de développement durable ou désireux de développer des projets permettant une gestion durable de l'eau, de maîtrise des énergies et de valorisation environnementale de leurs territoires. Cet accompagnement s'inscrit à l'amont de toutes réflexions de projet et consiste à la facilitation et la concertation entre acteurs (collectivités, collectifs citoyens, associations environnementales...) et ce, tout au long et jusqu'à la mise en place du projet. Ces actions sont consolidées par une expérience forte en termes de

développement de projet d'Énergie Renouvelable Citoyen (Accompagnement de la Région Occitanie sur les financements participatifs, projet citoyens de centrale hydroélectrique de la Mairie de Saint-Denis dans l'Aude, Programme Européen des coopératives hydroélectrique RESTOR Hydro...) et d'insertion environnementale en rénovation urbaine. Le rôle d'Orchis Ingénierie passe par la mise en place d'animation de réseaux participatifs, de démarche de concertation, de facilitateur dans de focus groups, d'animation de réunion, de gestion et de traitement d'enquêtes... Le recours à cette démarche vise à la bonne intégration sociale du projet mis en œuvre, en raison :

- Du caractère transposable de ces projets ;
- De l'hétérogénéité des groupes d'acteurs concernés ;
- Du besoin de répondre au cas par cas aux attentes locales ;
- De la volonté des bénéficiaires de s'approprier le projet : gouvernance & investissement

## Le contexte d'Orchis Ingénierie

Le projet Orchis est né en 2009, de la volonté d'allier compétences professionnelles, savoir-faire technique et expertise écologique, pour une intégration durable de l'homme et de ses activités dans son environnement.

## Historique du projet Orchis

**2009** : Formation « Entreprise Innovante » au BIC – CEEI

**2010** : Lauréat du concours National d'appel à idée – EAI. Le concept, l'approche et les techniques Orchis deviennent reconnus !

**2011** : Incubation d'entreprise chez Alter'Incub – Orchis Eauologie, une gestion durable de l'eau : environnementalement, économiquement et socialement. Orchis devient acteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Orchis Eauologie et la R&D : vers une innovation technologique, sociale et environnementale.

**2012** : Entrée chez Crealead, Coopérative d'Activité et d'Entrepreneur. Développement d'une solution innovante de récupération des eaux de pluie.

**2014** : La coopération de longue date entre la SCIC Enercoop Languedoc Roussillon partenaire privilégié, l'ingénierie innovante de gestion de l'eau Orchis Eauologie et

l'association « Cité Habitat Environnement », marque la naissance du bureau d'étude « Orchis Ingénierie » (anciennement Orchis Habitat), spécialisé dans le développement durable territorial et local, dans les domaines de l'Eau, de l'Energie et de l'Environnement.

## L'orchidée, symbole d'Orchis Ingénierie

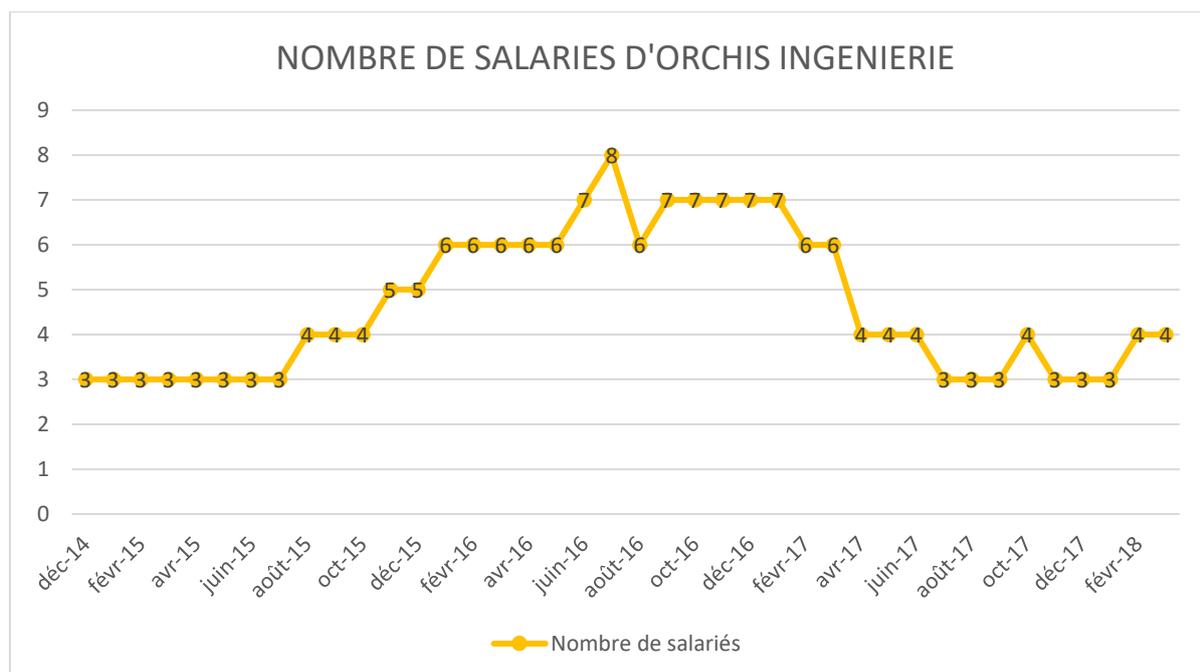
La philosophie de la SCIC naît de la symbolique des Orchidées : cet organisme vivant en symbiose avec son environnement, sans l'endommager, en interaction avec la vie des sols et des airs ; s'inscrit dans une perspective concrète de développement durable et raisonné. A l'image de l'orchidée, nous proposons des solutions d'ingénieries intégrées à la création d'un habitat intelligent, tout en optimisant le confort des usagers et la valorisation du patrimoine « Eau ».

## Orchis Ingénierie, gestion interne de la coopérative

A son démarrage en fin d'année 2014, Orchis compte 3 salariés, dont le directeur projet, une juriste eau énergie environnement, et une chargée d'études eau environnement et risques, courant 2015 après quelques mois d'activité, et dans la visée pluridisciplinaire d'Orchis, se joindront à l'équipe, une assistante de direction, une dessinatrice métreuse, et un économiste. L'équipe alors en place va se stabiliser et perdurer jusqu'en 2017, s'y seront ajouté une nouvelle chargée d'étude pour répondre aux projets signés, et un sociologue eau et environnement afin de continuer à diversifier les compétences internes du bureau d'études en créant un pôle sociologie de l'environnement.

Cependant, courant 2016, Orchis fait face à une crise de croissance, de nombreux projets ont été signés alourdissant la charge de travail tandis que la coopérative n'a pas encore les fonds nécessaires pour augmenter les salaires, naîtront de cette situation des insatisfactions internes, engendrant une baisse de motivation de l'équipe ayant des conséquences directes sur le travail accompli et donc la satisfaction client.

De ce fait, courant 2017, une importante partie des salariés quittent le bureau d'études, faisant retomber le nombre de salariés à son chiffre de départ ; trois.



L'année 2017 a donc été marquée par une forte baisse de la force de travail due aux départs des salariés, laissant le bureau d'études dans une situation fragile et un contexte difficile à gérer, mêlant insatisfaction de la part des clients du fait des délais de réponses et de rendus des travaux ainsi qu'une situation financière ne permettant pas d'embaucher, de plus, après les quelques mois de tensions éprouvants, la priorité fut donnée à la production pour répondre aux commandes des clients avant de reconstituer une équipe solide. Finalement, en fin d'année 2017, la coopérative embauchera une nouvelle juriste à la suite de son stage de fin d'études, et se tournera vers le master 2 économie sociale et solidaire de l'Université pour recruter une nouvelle assistante de direction en alternance ainsi qu'une chargée de développement de projets. L'objectif pour 2018 est simple, relancer le bureau d'études, obtenir de nouveaux projets, et solidifier la SCIC.

# Problématisation

## Evolution de la réflexion et précision de la question

A la base de ce sujet se trouvent donc, un intérêt pour le sociétariat, pour les SCIC et un terrain de stage favorable à l'exploration des questions se rapportant à ces deux éléments. Avant de définir quelles seront les hypothèses à aller chercher, il faut construire une réflexion de base, et surtout, l'alimenter de regards avisés, tout en parvenant à garder un certain recul pour ne pas se perdre.

Il sera sujet d'étudier comment le multisociétariat se manifeste au quotidien dans les SCIC, en termes de présence des sociétaires et d'influence de ceux-ci sur la gouvernance de la SCIC. Autrement dit, quelles sont les interactions entre sociétariat et gouvernance ?

Ainsi, il est clair que le multisociétariat propre aux SCIC est une question complexe, il est possible de se le représenter de l'extérieur, mais c'est de l'intérieur de chaque SCIC que l'on peut l'observer et en avoir un éclairage nouveau qui nous permettra d'en apprendre un peu mieux les rouages. Ainsi, différents fonctionnements internes seront observés, et la variété d'usages et de pratiques recensées, mise en corrélation avec les différentes hypothèses avancées, apporteront des réponses à la question de recherche et aux hypothèses de cette question.

Mais qu'est ce qui sera recherché concrètement ? Après plusieurs discussions, plusieurs lectures, il est apparu que ce point devait être précisé.

C'est le pilotage des SCIC qui sera observé, et ceci, au regard de l'implication et l'inclusion – ou non – des parties prenantes dans les prises de décisions, ainsi, qu'est ce qui fait que les parties prenantes vont devenir sociétaires d'une SCIC, et une fois sociétaires, qu'est ce fait que ceux-ci vont s'impliquer dans la gouvernance – ou non – autrement dit, **quels sont les différents facteurs d'implication des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'une SCIC ?**

# Présentation des choix méthodologiques

## L'observation participante

Pour commencer, dans le cadre de mes missions de stage, j'observe et je participe à la gestion de la SCIC Orchis Ingénierie, il me semble donc que cela constitue une première technique d'enquête, puisque les informations recueillies tout au long de mon stage, à la fois sur l'activité quotidienne du bureau d'études et sur l'organisation en interne du sociétariat, mais aussi et surtout sur la manière dont est appréhendée l'animation du multisociétariat, me permettront d'alimenter ma réflexion et proviennent d'une première source d'étude correspondant à mon sujet.

Ainsi, il est à moi de constituer une base de données, notamment en observant et questionnant les pratiques au sein de mon lieu de stage, à savoir, dans le quotidien de la coopérative, les sociétaires sont-ils présents ? Si oui, dans quelle mesure ? A quelles occasions ?

La question de la gouvernance est-elle présente, a-t-on mis en place des processus de gouvernance ? Anime-t-on notre sociétariat ? Si c'est le cas de quelle manière, sinon, pourquoi ? Est-ce par manque de temps, de volonté ? Ou cela se place-t-il dans les priorités ?

Si ce n'est pas fait, à quoi est-ce dû ?

D'autre part, il m'est confié l'exercice de travailler et de participer à la prochaine assemblée générale de la SCIC qui devra avoir lieu l'été 2018, cette opportunité me permettra d'être active dans la gestion de ces questions, et de tester tout au long de mon stage, mes idées.

Il m'apparaît donc comme évident qu'Orchis constitue un parfait terrain d'observation et d'action, et sera ma première référence à comparer au fil des rencontres avec d'autres SCIC.

## L'entretien individuel semi-directif

Par la suite, l'entretien individuel me paraît indispensable au vu de ma question de recherche, il sera nécessaire de partir à la rencontre de dirigeants de SCIC, afin de découvrir comment la gestion du multisociétariat est traitée chez eux.

Il sera ensuite intéressant de comparer les différents usages, mais aussi, les différentes façons d'aborder la question, en effet, d'une SCIC à l'autre, l'importance accordée à cette question peut varier. On peut aussi supposer que la maturité de la structure va jouer dans l'approche de ces questions, il me semble intéressant de questionner l'évolution de l'influence du sociétariat dans la vie des SCIC en fonction de la phase dans laquelle elle se trouve. Aussi, la situation de la SCIC peut probablement influencer la place du sociétariat (ou inversement ?) dans sa gestion, quelle relation une SCIC en difficulté entretient-elle avec ses sociétaires ? Les liens se resserrent-ils par effet de solidarité ou au contraire le sociétariat devient-il secondaire et loin derrière une longue liste de priorités ? Les entretiens individuels devront donc être rigoureusement préparés, et me permettront de dresser un état des lieux du traitement du multisociétariat dans les SCIC de la région, selon leur maturité, leur situation et leur vision du rôle de cette gouvernance multi-parties prenantes.

## Le questionnaire

Ensuite, j'envisage d'avoir recours à des questionnaires à destination des salariés des SCIC, sociétaires ou non, sur leur vision de la gouvernance de leur SCIC. Cela me permettra d'appréhender le lien qui existe entre les salariés et le sociétariat, et donc l'importance du sociétariat dans la vie quotidienne des SCIC étudiées. Il me semble intéressant de questionner ce qui est à l'origine de l'intérêt des salariés pour la gouvernance de leur organisation, est-ce leur qualité de sociétaires qui va les pousser à s'y intéresser ? Ou peut-être est-ce l'intérêt pour la gouvernance que porte leur organisation qui va les pousser à s'y intéresser aussi et à devenir sociétaires ? Et inversement, qu'est ce qui peut être à l'origine d'un non intérêt des salariés à la gouvernance de leur organisation ?

Le questionnaire me semble donc indiqué pour recueillir ce type d'informations et pourra donc être distribués aux salariés des SCIC dont je rencontrerais le dirigeant ou la personne en charge de la gestion du multisociétariat, ils ne serviront pas à faire une étude statistique, mais

plutôt à venir en complément de l'entretien individuel fait avec le dirigeant, et à apporter un autre regard sur la SCIC étudiée.

## L'étude de documents

Enfin, dans la mesure du possible, je souhaite étudier certains documents relatifs à l'organisation du multisociétariat, tels que les procès-verbaux d'assemblées générales, et les statuts des SCIC étudiées. Les procès-verbaux me permettront de voir comment les assemblées générales se déroulent, quel est le taux de participation des sociétaires aux assemblées générales, autrement dit, ces derniers, font-ils le déplacement, si non, font-ils au moins des procurations, comment se déroule les prises de votes ? Des débats ont-ils lieu lors de l'assemblées générales etc...

Les statuts, eux, me permettront de connaître l'organisation concrète du multisociétariat de la SCIC, à savoir, celle-ci a-t-elle mis en place des collèges de votes, les a-t-elle pondérés... mais aussi de trouver la définition de l'intérêt collectif qui à été faite lors de l'écriture des statuts, de voir si celle-ci à évolué, comment, si elle correspond à la définition du dirigeant...

Pour finir, les comptes annuels des SCIC, si j'y suis autorisée, seront étudiés afin de m'aider à analyser la situation financière de la SCIC. En effet, dans mes hypothèses, je soulève l'idée qu'un endettement, ou bien un résultat négatif, peut avoir des conséquences sur la relation entre la SCIC et ses sociétaires.

La consultation des documents sera systématiquement demandée mais ne sera pas une technique d'enquête obligatoire, contrairement à l'entretien individuel et aux questionnaires, cela peut être délicat pour une SCIC et je ne veux pas risquer de me fermer des portes en l'annonçant comme une condition de participation.

# Hypothèses

## Précisions des hypothèses

### L'intérêt collectif, indispensable élément fédérateur

Cette première hypothèse va nous mener à aller questionner le rôle, la place, et l'influence de chaque objet social, détenteur d'un intérêt collectif, sur la vie des SCIC. Celui-ci est censé être l'élément fédérateur des parties prenantes de la SCIC, il est la raison de l'existence de ce statut puisque c'est lui qui justifie le choix du statut SCIC, le multisociétariat doit servir l'intérêt collectif, tout en en étant le garant.

On supposera donc que c'est l'intérêt collectif propre à chaque SCIC qui est la raison d'être d'une gestion collective organisée en forme mutisociétariale. Mais jusqu'où cet intérêt collectif va-t-il fédérer les parties prenantes ? Il semble être le point de départ et de rencontre mais cependant, ne se suffit pas à lui-même pour que les rencontres aient réellement lieu et amènent à l'intégration des parties prenantes dans la SCIC. De plus il est intéressant de questionner différentes SCIC sur leur intérêt collectif car c'est une notion qui n'est pas définie dans un texte de loi et qui bénéficie donc d'une certaine liberté d'interprétation.

En somme, si l'intérêt collectif est indispensable, on peut se demander jusqu'où sa capacité de fédération peut-elle porter une gouvernance ouverte à de multiples parties prenantes ? Et comment cet intérêt collectif va-t-il donner envie ou inciter les parties prenantes à devenir sociétaire et à s'impliquer dans la gouvernance des SCIC ?

### La volonté de faire vivre le multisociétariat nécessaire

Les SCIC ont beau être par essence ouverte à leur environnement, si la ou les personnes qui la dirige(nt) ne manifeste(nt) pas une volonté forte et active de se saisir de l'outil que représente le multisociétariat, celui-ci ne pourra pas, ou difficilement, émerger.

Un des mots revenant régulièrement dans les écrits et les discussions sur le multisociétariat, est le qualificatif « complexe ». A ne pas confondre avec « compliqué », la complexité du multisociétariat réside dans le fait qu'il est nécessaire de travailler dessus, on ne peut mettre en œuvre un multisociétariat doté de cohérence et d'harmonie sans le réfléchir en prenant en

compte l'objet social de la SCIC, son environnement, son/ses dirigeant.e.s, ses salariés, ses bénéficiaires... Cela explique aussi pourquoi un modèle coopératif ne peut en aucun cas être copié d'une SCIC à l'autre !

Cela représente du travail, des consultations, des rencontres, du temps consacré à entretenir ce travail, et surtout une réelle volonté intrinsèque à la SCIC, le plus souvent portée par son ou ses dirigeants, d'inclure les sociétaires, pas seulement dans les projets de la SCIC, mais aussi dans sa gouvernance.

### L'influence prépondérante de la situation de la SCIC

Pour finir, la troisième hypothèse de réponse à la problématique, est l'influence que va avoir la situation de la SCIC sur sa relation avec ses parties prenantes et ses sociétaires.

L'endettement, la rentabilité, l'effectif, la charge de travail, tous ces facteurs participent à définir la situation générale d'une SCIC, et vont avoir des effets, directs et/ou indirects sur le traitement de la question multisociétariale.

Serait-ce finalement ici que tout se joue ?

L'intérêt collectif peut être sacrifié ou du moins fragilisé par une situation tendue, et s'il est mis en péril, c'est le socle collectif de la SCIC qui est touché, à partir de la une distanciation en la SCIC et ses sociétaires devrait apparaître.

# Annnonce du plan

Afin de répondre à chacune de ses hypothèses, la suite du mémoire comportera deux volets. Une première partie précisera les différentes notions du sujet, et clarifiera ce qui est entendu dans les termes de la problématique. Un état de l'art viendra ensuite préciser l'état actuel des recherches sur le sujet et permettra de se situer par rapport aux différents écrits déjà parus.

Pour finir cette deuxième partie, la présentation de la phase de construction de l'enquête fera le lien entre les précisions sur le sujet et la restitution des enquêtes, en mettant en lumière les enjeux de cette étape, les pièges qui s'y trouvent et les réponses qui ont été apportées.

Ensuite, la troisième partie de ce mémoire sera consacré à la restitution des résultats de l'enquête, et à leur analyse. Une première sous partie se focalisera sur le terme de « parties prenantes », il m'a semblé intéressant de faire une focale sur cette notion quelque peu ambiguë et sur le travail d'appropriation du terme, appréhendé de manière différente d'une SCIC à l'autre.

La deuxième partie de restitution des enquêtes propose des éléments de réponse à la première hypothèse citée précédemment, à savoir que l'intérêt collectif est un élément fédérateur indispensable, mais est-il pour autant un facteur d'implication des parties prenantes à la gouvernance de la SCIC ? Si oui, dans quelle mesure ?

La partie traite d'une part le cas des SCIC présentant un intérêt collectif « ouvert », avec un nombre de parties prenantes quasi illimité, et se focalisera sur le cas de la SCIC Enercoop LR en analysant les relations de la SCIC avec ses parties prenantes. D'autre part, il s'agira d'étudier les modes de fonctionnement mis en place dans les SCIC porteuses d'un intérêt collectif « réduit », et de la manière dont ceux-ci jouent sur l'implications de leurs parties prenantes. Et pour finir, une réflexion sera faite sur l'importance de la « place » accordée à l'intérêt collectif dans la vie de la SCIC.

La partie qui suivra présentera des éléments de réponses à la seconde hypothèse ; la nécessité d'une volonté intrinsèque des SCIC à l'animation de leur multisociétariat, en exposant les facteurs de motivation des dirigeant.e.s de SCIC à se lancer dans une aventure collective, et les manières dont cette volonté se traduit dans les SCIC rencontrées.

Une quatrième partie viendra questionner la troisième hypothèse, sur l'influence de la situation financière de la SCIC sur l'animation de son multisociétariat, les différents témoignages de dirigeant.e.s, ont été riches en éclaircissements, et différents points de vue ont pu être discutés, cette partie aura pour objet de traiter cette question de la manière la plus objective possible.

Pour finir, une partie conclusion présentera les enseignements retirés des enquêtes menées, et sera une proposition de réponse à la problématique, une autre partie conclura ce mémoire en faisant une synthèse des difficultés rencontrées, et des apprentissages retenus.

## PARTIE 2 : PRECISIONS DU SUJET DE RECHERCHE

- **Définitions des principales notions**
- **Etat de l'art**
- **Construction de l'enquête**

# Définition des principales notions

Avant toute chose, il est nécessaire de définir précisément et de cadrer les termes clés de mon sujet de recherche.

## Les parties prenantes :

Les parties prenantes d'une SCIC désignent ici les personnes physiques ou morales qui sont concernées par la vie de la SCIC et par ses projets ; les sociétaires, les salariés, les bénéficiaires, et les bénévoles le sont de par leurs rapports directs avec la SCIC, mais il peut y avoir de nombreuses autres parties prenantes en fonction de l'activité et du champ d'action des SCIC. Par exemple, une SCIC qui produit des événements culturels, aura pour parties prenantes les habitants du quartier dans lequel elle est implantée. Il ne faut donc pas nécessairement être sociétaire pour être parties prenantes.

## La gouvernance des SCIC :

La gouvernance désigne ici le pilotage de la SCIC au sens large, tous les moments au cours desquels sont discutés la stratégie, les sujets sensibles, où se discutent et se prennent les décisions. Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont, bien entendu, des moments de pilotage au cours desquels, se valident, essentiellement, les décisions avec l'ensemble des sociétaires, mais sont-elles aussi un lieu de débat privilégié ? Pas toujours, et même a priori, pas vraiment. Les assemblées générales semblent être souvent appréhendées comme un moment de présentation et d'explication des événements de l'année passée, et de présentation et validation des décisions proposées pour l'année en cours. Mais si les décisions sont proposées à ce moment, c'est qu'elles ont été discutées en amont. Dès lors, l'invitation des différents sociétaires à ces discussions peut être tout au plus supposée, elle n'est en rien obligatoire. Chaque SCIC a la faculté de s'organiser comme il lui semble bon de le faire. Il paraît alors intéressant d'étudier le fonctionnement de différentes SCIC sur ce point pour mieux comprendre comment leur gouvernance est organisée et quelle est la place des sociétaires dans cette organisation. Et enfin pourquoi telle ou telle SCIC fonctionne de cette manière.

## Les facteurs d'implication

Les facteurs d'implication sont tout ce qui va inciter les parties prenantes à participer, de quelque manière, à la gouvernance de la SCIC. Le plus évident est bien entendu l'intérêt collectif que porte l'organisation, qui se veut concerner ou toucher différentes personnes - physiques ou morales – présentes dans l'environnement de la SCIC. Mais, le simple fait de trouver un intérêt, proche ou lointain, à l'existence d'une structure, suffit-il à convaincre une personne de donner de l'argent à la société, ou encore à se sentir concerné par sa gestion interne ? Dans une économie à dominance capitaliste dans laquelle les affaires d'une société ne concernent en rien « la cité », mais seulement les actionnaires qui ont investi dedans, il sera nécessaire de faire de l'éducation à ce mode de gouvernance alternatif, où l'on investit de l'argent non pas pour se rémunérer mais pour soutenir et/ou s'impliquer dans le projet, où le poids de notre parole n'est aucunement lié au montant du capital investi. En somme, si le premier et l'indispensable facteur est bien l'intérêt collectif de la structure qui justifie une gouvernance incluant de multiples parties prenantes, celui-ci ne se suffit pas à lui-même pour que ces parties prenantes s'impliquent d'elles même au sein de la gouvernance de la SCIC. C'est précisément sur ce sujet que porte ce mémoire, sur la recherche des autres leviers d'incitation à la participation et l'inclusion des différentes personnes concernées par l'objet social d'une SCIC.

Parmi les facteurs d'implication recherchés, certains se devinent facilement, comme par exemple la nécessité de mettre en place des outils de communication performants, pour que la SCIC puisse facilement transmettre à son environnement ses missions, ses projets, ses recherches de bénévoles, de compétences particulières etc. et qu'elle puisse ainsi interagir avec l'écosystème qui l'entoure et habituer cet écosystème à sa présence et à l'inclusion de celui-ci dans ses problématiques. C'est en sollicitant les individus que ceux-ci réagissent et se positionnent.

Ensuite, bien évidemment, la clé pour toute personne décidant de s'impliquer dans la gouvernance de la SCIC, est l'achat de part sociale. En devenant sociétaire on officialise son lien avec l'organisation, cependant, attention aux raccourcis, il n'est pas vrai que cela montre une volonté certaine de s'impliquer dans la gouvernance. Un sociétaire peut acheter une part sociale parce qu'il souhaite soutenir le projet financièrement, sans avoir envie de se mêler de

sa gestion pour autant. L'achat de part sociale officialise une relation entre la SCIC et l'associé et peut être motivée par différentes raisons.

Cela dit, il relève ensuite du devoir de la SCIC de permettre à chacun de ses sociétaires d'obtenir, s'il le souhaite, les informations à connaître pour pouvoir être à même de participer à la gouvernance de la SCIC. En effet, la démocratie, valeur phare des organisations de l'économie sociale et solidaire, se joue ici pour les SCIC, si l'on souhaite que chaque voix puisse s'exprimer, il faut que chacun puisse comprendre les informations que l'on communique, comme les comptes annuels par exemple. C'est aussi sur ce point que la transparence est importante, attention encore une fois aux raccourcis, transparence ne signifie pas tout dire à tout le monde, mais être en mesure d'informer chaque sociétaire sur les éléments qui le concernent et sur lesquels il souhaite exprimer son avis, ceci est primordial pour ne pas perdre le regard et l'éclairage d'un sociétaire, qu'il soit salarié, usager, fournisseur, soutien, celui-ci doit pouvoir être en mesure de comprendre et de s'exprimer sur ce qui le concerne, au risque sinon de perdre tout l'intérêt et la plus-value d'un multi-sociétariat, et de fragiliser l'intérêt collectif de la SCIC.

## Etat de l'art

Tout d'abord, il est important de faire le tour des définitions des termes énoncés, dans la littérature de recherche s'y rapportant, à commencer par la notion de gouvernance. Nombre d'auteurs en sciences sociales se sont appliqués à en donner leur définition, un tour d'horizon de leurs travaux est donc de mise. Souvent cité en référence, Charreaux (1997) estime que la gouvernance « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* », il met ainsi l'accent sur « *la dimension disciplinaire de la gouvernance* »<sup>1</sup> et sera par la suite largement cité dans les ouvrages de gestion. Par ailleurs, Perez (2009) en donnera une définition plus globale, pour lui, la gouvernance « *se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement d'une organisation – et les parties concernées par ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci* », la gouvernance se situerait donc dans tous les éléments qui régissent les relations entre dirigeants et parties concernées d'une organisation. Il existe enfin des définitions propres aux recherches relevant du champ de l'économie sociale et solidaire qui « *insistent sur la cohérence entre la direction et la gestion de l'organisation et son projet* »<sup>2</sup> soulignant ainsi la recherche de cohésion et d'harmonisation entre ces différents aspects d'une organisation, caractéristique des OESS (Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire). Ainsi, la gouvernance se voit définie par Cornforth (2004) comme l'ensemble des « *structures, systèmes et processus qui assurent la direction, la supervision et la responsabilité de l'organisation* »<sup>3</sup>, ou encore par Hoerau et Laville (2008) comme l'ensemble « *des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le*

---

<sup>1</sup> : Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », in Francesca Petrella, dir., Economie Sociale et Solidaire Socio-économie du 3eme secteur, Louvain la Neuve, De boeck superieur, page 327.

<sup>2</sup> : Ibid.

<sup>3</sup> : Ibid.

*projet social qui l'anime* »<sup>4</sup>, il convient de noter que ces deux définitions ne remarquent pas de dualité dirigeants – exécutants dans leur approche de la gouvernance, elles englobent « *non seulement la composition et le fonctionnement des organes tels que l'assemblée générale ou le conseil d'administration, mais aussi les multiples dispositifs de participation aux décisions, de contrôle, de suivi, d'évaluation etc.* »<sup>5</sup>. La gouvernance regrouperait donc, non seulement, l'ensemble des parties prenantes qui la composent, mais aussi tous les processus d'organisation et de fonctionnement définis et mis en place par ces parties. On comprend donc déjà que la multiplicité des parties prenantes induise par le statut SCIC va avoir une forte influence sur la question de la gouvernance, essentielle au fonctionnement de ces coopératives. Les différents auteurs rencontrés au fil des lectures s'interrogeaient sur la mise en place d'une gouvernance partagée (sur sa bonne gestion, ses avantages et sa complexité) mais s'intéressaient très rarement à l'impact de celle-ci sur l'activité des SCIC, et force est de constater qu'il est difficile de se rendre compte de la place occupée par ces questions dans le quotidien d'une coopérative. Dans les différentes SCIC en activité, les questions de gouvernance sont-elles prises à bras le corps par les parties prenantes, ou plutôt portées par les seules fonctions dirigeantes qui peinent à la rendre vivante ? Est-ce un mécanisme naturel ou nécessite-t-il beaucoup d'énergie et de volonté à se mettre en œuvre ? Ces questions n'ont pas réellement trouvé de réponses et restent en suspens.

Quelques notions sur ce statut récent (2001) et particulier qu'est le statut SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) sont aussi à relever. La SCIC se différencie de sa grande sœur la SCOP (Société coopérative et participative) de par son principe fondateur : le multisociétariat, « *L'originalité de la SCIC est en effet de comprendre au moins trois catégories d'associés : les salariés de la coopérative, les personnes qui bénéficient habituellement (à titre gratuit ou onéreux) des activités de la coopérative, et au moins une autre catégorie d'associés parmi une liste déterminée comprenant les personnes physiques souhaitant participer bénévolement à l'activité de la coopérative, les collectivités publiques, et leur groupement ou*

---

<sup>4</sup> : Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », p.327

<sup>5</sup> : Ibid

*encore les personnes physiques ou morales qui contribuent par tout autre moyen à l'activité de la coopérative. Ce nouveau statut permet des liens plus étroits entre les coopératives et les territoires dans lesquels elles s'ancrent, grâce à la possibilité d'introduire en leur sein une représentation des collectivités locales.* »<sup>6</sup>. La question posée dans cet écrit s'intéresse à l'influence de cette gouvernance particulière multi-parties prenantes, sur l'activité des SCIC. Le terme d'activité s'entend ici au sens large et englobe l'ensemble des actions internes et externes de la coopérative.

Les coopératives apparaissent à la révolution industrielle « *en réponse au salariat* »<sup>7</sup>, et se formalisent petit en petit, elles deviennent entre autres, ce que l'on nomme aujourd'hui, les SCOP (Société Coopérative et Participative) et qui donneront naissance aux CAE (1995) et aux SCIC (2001). Le nombre de travailleurs dans des coopératives en France progresse depuis le début des années 2000 « *les SCOP, mais aussi les SCIC, représentaient en 2015, 2855 entreprises et 51 500 salariés, pour un chiffre d'affaire de 4,5 milliards d'euros. Outre leur développement rapide ces dernières années, les SCOP et les SCIC se distinguent par un taux de pérennité à 5 ans supérieur à celui des autres entreprises (65% contre 50%), élément révélateur de leur résilience* »<sup>8</sup>. Ce tiers secteur se trouve donc en pleine expansion, et présente des chiffres encourageants, intéressant de plus en plus nombre de théoriciens et chercheurs en sciences sociales et/ou en innovation sociale.

Plusieurs auteurs et/ou chercheurs ont d'ailleurs déjà écrit sur les questions de gouvernance et d'implication des parties prenantes, notamment dans le cas spécifique de la SCIC, et plusieurs théories existent déjà. Il est important de noter, pour commencer, que la question de la gouvernance d'une organisation peut être l'objet d'étude de différentes sciences (science économique, psychologique, sociologique, de gestion), Cornforth proposait à ce sujet de « *rassembler ces multiples théories au sein d'un cadre d'analyse unique, mais « multi-paradigmatique » afin de mieux cerner le rôle du conseil d'administration dans les OESS et de*

---

<sup>6</sup> : Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « Les coopératives », in Jacques Defourny et Marthe Nyssens, dir., Economie Sociale et Solidaire Socio-économie du 3eme secteur, Louvain la Neuve, De boeck superieur, page 89.

<sup>7</sup> : Prades, Jacques (2015 - deuxième édition). Comment résister au capitalisme ? Tous en coopératives ! 32270 Aubiet, Le vent se lève, p.13.

<sup>8</sup> : Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « Les coopératives », p.81.

*pouvoir en identifier les paradoxes et les tensions »*<sup>9</sup>, ce qui est d'autant plus pertinent dans l'analyse de la gouvernance d'une SCIC dans laquelle la multiplicité d'acteurs augmente les risques de voir éclore des contradictions dans les intérêts des diverses parties. C'est ici que l'on touche à la complexité du multisociétariat propre à la SCIC, **comment faire coexister dans une même entité les influences et intérêts de chacun**. Alix Margado apporte une partie de réponse en spécifiant que pour comprendre les enjeux de la gouvernance multi-parties prenantes, il est important, d'une part, de prendre en compte l'enracinement territorial de la SCIC et de bien périmétrer son territoire d'intervention car c'est sur ce territoire que va « *porter l'analyse des besoins et des ressources en fonction desquels la SCIC va proposer et organiser son activité* »<sup>10</sup>. Ce territoire peut s'appréhender en se penchant de près sur l'activité de la SCIC « *elle s'adresse à une clientèle, elle est en partenariat avec des fournisseurs, elle utilise les services de financeurs, elle organise un processus de production, elle conventionne éventuellement avec des dispositifs ou politiques publiques, elle peut sous ou co-traiter avec d'autres acteurs socio-économiques, elle met en place une stratégie commerciale... Elle est insérée, enracinée, elle a un impact sur un circuit économique et un environnement social identifiables* »<sup>11</sup>. D'autre part, l'utilité sociale de la SCIC est le point de rassemblement de ces acteurs. Plus l'utilité sociale de la SCIC sera forte, plus elle sera fédératrice et plus, par effet de ricochet, les différents acteurs concernés par son activité seront à même de faire des compromis pour le maintien de la coopérative. Toujours selon Alix Margado, l'utilité sociale « *va être appréciée notamment par : le type de produit ou service proposé ; la façon dont la production est organisée ; le degré d'accessibilité à ce produit par le plus grand nombre ; la capacité à mobiliser des catégories d'acteurs différentes; le degré de démocratie et de transparence dans la gestion; la qualité des effets positifs induits sur l'environnement (externalités positives disent les économistes). Rendre acteurs un maximum de personnes qui vont confronter leurs intérêts particuliers pour finalement décider et agir en commun, quel idéal civique ! Dans la SCIC, sur un territoire et pour une activité donnée, cet idéal doit se réaliser.* »<sup>12</sup>. Afin d'articuler cette pluralité de points de vue et d'avis à donner induite par le

---

<sup>9</sup> Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire » p.340

<sup>10</sup> Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », Revue internationale de l'économie sociale, n°284, p.25

<sup>11</sup> Idem, p.24

multisociétariat, sont prévues différentes catégories de sociétaires pouvant même comprendre les collectivités territoriales « *D'où la possibilité (pas l'obligation) d'associer des collectivités publiques par nature attentives à toute activité qui prétend s'adresser au plus grand nombre, au collectif, à la cité.* »<sup>13</sup>

Les différents écrits sur le sujet se questionnent alors sur la mise en pratique de cette gouvernance complexe. Nadine Richez Battesti et Jacques Defourny ont réfléchi à l'importance de la notion d'intérêt collectif, encore une fois inhérent à la SCIC, selon eux, il est subordonné à l'implication des différentes catégories de sociétaires « *La participation des usagers, bénévoles, salariés et pouvoirs publics dans la propriété de l'organisation peut être une manière de concilier des intérêts partiellement hétérogènes et de construire l'intérêt collectif* »<sup>12</sup>, cette condition est sine qua none d'une gouvernance partagée cohérente et passe par « *un compromis entre différentes logiques d'action, parfois contradictoire ou en tension. Sans nier la part d'hétérogénéité d'intérêt de ces diverses parties prenantes, différentes facettes du capital social* »<sup>13</sup>. Il existe d'autre part des conditions pouvant favoriser l'harmonisation de ce multisociétariat dont l'« *adhésion des membres à une finalité sociale commune, présence d'un minimum de confiance réciproque et volonté de coopérer* »<sup>14</sup>, on peut se questionner ici, la gouvernance des SCIC favorise-t-elle ces situations de confiance réciproque ?

Afin d'initier ces effets positifs permettant de construire une gouvernance partagée saine et vivante, la SCIC devra relever le double défi de mettre en place, non seulement une gestion interne démocratique et participative, fondement des coopératives et de l'ESS, mais aussi concilier sa gestion avec son environnement externe global, et ce, tout au long de son existence, fondement de son statut. Sur la démocratie interne, cela passe par de nombreux principes mis en œuvre dans les OESS tels que « *“ une personne = une voix ” au sein de l'AG et du CA ; l'élection des administrateurs par l'assemblée générale des membres ; la*

---

<sup>12</sup> : Art. cit. Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », p.25

<sup>13</sup> : Ibid.

<sup>14</sup> : Art. Cit Richez-Battesti, Nadine et Defourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire » p.338

*représentation des différents intérêts des membres dans les instances de gouvernance ; la séparation entre les membres élus au CA , qui donnent les orientations stratégiques et les salariés, qui mettent en œuvre ces décisions ; l'obligation pour le CA de rendre des compte à l'AG... »<sup>15</sup>.*

Quant à la prise en compte de son environnement externe, la « théorie des stakeholder », ou théorie des parties prenantes, donne les fondamentaux de la marche à suivre, « *l'organisation ne doit pas uniquement rendre des comptes à ses actionnaires (shareholders) ou à ses membres, mais à un ensemble plus large de parties prenantes (stakeholders) qui poursuivent des intérêts considérés comme légitimes pour l'organisation (Donaldson et Preston, 1995) »<sup>16</sup>*

Selon les SCIC et leur activité le nombre de parties prenantes peut être plus ou moins important (=investisseurs et autres financeurs, donateurs, fournisseurs, salariés, usagers, pouvoirs publics locaux, différentes associations concernées ou lobbies, ou encore la société dans son ensemble), « *Se pose dès lors la question de savoir jusqu'où et comment prendre en compte les intérêts des parties prenantes autres que les membres de l'organisation »<sup>17</sup>,* question complexe, à laquelle les collègues peuvent apporter une partie de réponse, mais qui dans sa globalité reste non résolue à ce jour. La subtilité de la gouvernance d'une SCIC résiderait sur la capacité à trouver l'équilibre entre l'implication de ses parties prenantes et la prise en compte de tous. « *Chaque projet de SCIC doit toutefois s'interroger sur ce registre : jusqu'à quel point de développement la SCIC ne met-elle pas en danger sa réelle démocratie interne, sa capacité de « coller » à l'évolution des besoins du territoire au lieu de privilégier coûte que coûte l'activité existante ? »<sup>18</sup>*

On note ici que c'est encore une fois la question de la mise en place de la gouvernance dans la vie des SCIC qui se pose, on trouve cependant, dans les écrits de Nadine Richez Battesti et Jacques Defourny, un début de réponse sur la question de l'implication des différents acteurs ainsi que des solutions qui s'offrent aux SCIC pour faire exister et faire vivre cette

---

<sup>15</sup> : Art. Cit Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire » p.343.

<sup>16</sup> : Ibid

<sup>17</sup> : Idem, p.344

<sup>18</sup> : Art. cit. Margado,Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », p.26.

démocratie. « *Si l'association des salariés et plus largement de l'ensemble des parties prenantes, est parfois souhaitée et si la dimension collective est réaffirmée, elles demeurent néanmoins insuffisamment organisées, comme si la participation et le collectif étaient considérés comme naturels.* »<sup>19</sup>. On comprend ici que c'est une erreur de considérer cette participation et cette implication collective comme allant de soi, et que selon les auteurs, il est nécessaire de réfléchir à sa mise en place.

Sur ce sujet, Alix Margado va plus loin et donne un premier élément de réponse en affirmant que la SCIC à un « *un devoir de gestion dynamique du multisociétariat. (...) Le passage d'information et la formation des associés sont des exigences incontournables (et des charges que les SCIC doivent budgétiser).* »<sup>20</sup> Laissant ainsi entendre que la gouvernance doit se penser et s'organiser, qu'elle n'est ni naturelle, ni évidente. Il reste cela dit difficile de savoir ce qui se passe réellement en pratique et à quelle échelle, quelle est la véritable influence de ces éléments sur l'activité des SCIC...

Le rôle de la SCIC comprendra donc l'incitation à la participation et à l'implication de ces parties prenantes, Supiot (2005) souligne « *qu'il est important que les travailleurs puissent aussi être citoyens dans l'entreprise. Mais il insiste également sur le fait que ce droit doit rester subordonné à la possession de parts de capital souscrites par l'associé* »<sup>21</sup>. Nadine Richez Battesti et Jacques Defourny rajouteront que « *le droit aux bénéfices résiduels et le droit au contrôle résiduel doivent être conjoints pour que le système de droit de propriété ait un pouvoir incitatif.* »<sup>22</sup>. Ainsi sont définies les règles de base pour faire vivre la gouvernance selon eux, et l'on peut observer le caractère prescriptif de leurs idées avec le recours au verbe « devoir » à plusieurs reprises, « *Pour agir et comprendre ce qui se passe dans la coopérative, chaque*

---

<sup>19</sup> : Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Defourny, Jacques (2017). « Les coopératives », p.110.

<sup>20</sup> : Art. cit. Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », p.26

<sup>21</sup> : Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Defourny, Jacques (2017). « Les coopératives », p.110.

<sup>22</sup> : Art. Cit Richez-Battesti, Nadine et Defourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire » p.330

*associé doit pouvoir en cerner l'horizon, situer chaque groupe d'intérêts, pouvoir entendre l'expression de ses coopérateurs. »<sup>23</sup>.*

Il existe, par ailleurs, des écrits traitant des pratiques exercées par les coopératives pour faire vivre les processus démocratiques, laissant entendre qu'au vu de la complexité du multisociétariat, il est avant tout primordial de former ses sociétaires et d'introduire les principes de gouvernance multi-parties prenantes, *« La construction du « Voice » et des processus délibératifs dans les organisations coopératives est difficile et suppose des modes de gestion qui restent encore insuffisamment introduits dans les entreprises coopératives (...) On peut aussi relever l'importance de modèles de gouvernance originaux pour « équiper » la participation. Mais ils n'y suffisent pas : l'opérationnalisation de la participation est plus largement de la démocratisation de l'entreprise supposent des apprentissages collectifs récurrents. La coopération ne se conceptualise pas seulement ; elle se construit et s'apprend. C'est aussi une condition de sa mise en œuvre et de sa diffusion »<sup>24</sup>.* Une fois les sociétaires ouverts à la notion de mutisociétariat, il conviendra de les inciter à participer aux processus de décisions et/ou de gestion afin de les impliquer dans la vie de la SCIC. *« Des relations de confiance sont créées à travers la mise en œuvre de pratiques de gestion plus participatives. Par exemple, allouer des droits de contrôle résiduel aux salariés, lorsqu'il est difficile de mesurer l'effort qu'ils fournissent, est une manière de réduire les coûts de contrôle, du fait de la motivation qu'ils retirent de leur participation aux décisions de l'organisation. »<sup>25</sup>.* Ainsi lorsqu'une SCIC relève le défi de sensibiliser et former ses sociétaires au multisociétariat, qu'elle veille à faire vivre une démocratie exemplaire en son sein et à prendre en compte son environnement extérieur dans sa prise de décision et qu'elle s'attache à animer sa vie sociétariale, elle devrait, selon les principes qui servent de base à sa création, être portée par la volonté de ses sociétaires de la voir prospérer, du fait de l'intérêt collectif pour lequel elle œuvre, et de l'utilité sociale dont elle fait bénéficier ses parties prenantes. Bacchiaga et

---

<sup>23</sup> : Art. cit. Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », p.26.

<sup>24</sup> : Art. cit. Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « Les coopératives », p.110

<sup>25</sup> : Art. Cit Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », p.337.

Borzaga (2001) montrent que l'implication d'une diversité de parties prenantes, constitue un système spécifique d'incitations et de relations qui poussent ces parties prenantes à agir dans l'intérêt de l'organisation.

Toutefois, il est nécessaire de prévoir une marche à suivre en cas de non accord des sociétaires afin de ne pas bloquer la coopérative si les sociétaires sont dans l'incapacité de prendre une décision. Les multiples parties prenantes peuvent conduire à une gouvernance alambiquée voire épineuse, il convient donc d'anticiper et de prévoir un outil pour concilier les intérêts de tous. « *Si les procédures ne sont pas claires et si aucun consensus ne peut être dégagé après plusieurs négociations, les coûts de la décision collective seront très élevés. Brown (2005) souligne dès lors la nécessité que le conseil d'administration soit capable de mettre en place des procédures de décision collective, de permettre que l'information circule bien au sein de l'organisation et de gérer les éventuels conflits entre les parties prenantes.* »<sup>26</sup>

Afin d'organiser la gouvernance, et plus particulièrement, le pouvoir de chacun, la SCIC a la possibilité de recourir à des collègues si elle le souhaite, les collègues et leurs dispositions sont alors votés en assemblée générale ordinaire où chaque voix de chaque associé est égale. Cette possibilité lui permet de réguler le pouvoir des différentes catégories de sociétaires et de rétablir ainsi une certaine logique dans la prise de décision. Il serait par exemple incohérent que les fournisseurs d'une coopérative, parce qu'ils sont les plus nombreux de leur catégorie, puissent prendre des décisions qui se répercutent directement sur les salariés alors que ceux-ci ne seraient pas d'accord. « [recourir aux collègues] *c'est doser le pouvoir de décision.* »<sup>27</sup>. Les règles de ces derniers sont pensées pour que ceux-ci viennent rétablir de la cohérence dans une gouvernance qui en manquerait. Les rédacteurs des statuts ont une totale liberté sur ce calibrage, seules limites, s'ils décident de créer des collègues, il y aura trois catégories minimum, et s'ils mettent en place des pourcentages sur le poids des décisions des collègues (ex salariés 40%, fournisseurs 20%) ces pourcentages devront être compris entre 10% minimum et 50% maximum, enfin le montant du capital détenu par un associé ne pourra pas déterminer son appartenance à un collègue.

---

<sup>26</sup> : Art. Cit Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », p.338.

<sup>27</sup> : Art. cit. Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », p.27

# Construction de l'enquête

Après ces différents apports théoriques qui m'ont apporté une vision plus précise de l'état de la littérature sur mon sujet d'enquête, il me semble que les écrits d'aujourd'hui sont riches en apports théoriques sur l'appréhension d'un modèle de gouvernance multi-parties prenantes, et soulèvent des problématiques sensées se rapportant à ce modèle. Cela dit, il est pour moi difficile, à ce stade, de me représenter comment, concrètement, se manifeste une gouvernance multi-parties prenantes dans les SCIC.

Par où commencer pour la mettre en place ? Quelle place prend-elle ? Quels sont les éléments qui vont faire que cela fonctionne ? Comment se traduit-elle sur le terrain ?

Ce sont mes questionnements à ce stade, et ils vont guider la construction de mes enquêtes.

Il est crucial de prendre la mesure des enjeux qui se jouent ici, la pertinence des questions posées par rapport à la problématique, déterminera la qualité finale des enseignements qui seront retirés de ce travail.

Il est donc important de se concentrer sur les réponses que l'on cherche, d'anticiper le traitement des résultats de l'enquête pour être vigilant dans l'orientation des questions... D'autant plus que le sujet du multisociétariat est suffisamment large pour s'y perdre, et il comporte suffisamment d'éléments pour pouvoir discuter une heure entière avec un dirigeant de son multisociétariat sans pour autant répondre aux hypothèses posées. La construction de l'enquête est donc une étape clé qui mérite d'être soignée.

Afin de prendre du recul par rapport au sujet, différentes personnes ressources ont accepté d'en discuter avec moi.

Il en ressortira une précision des termes utilisés et de la problématique, de précieux conseils sur la méthode de recherche mais aussi sur les pièges du sujet et les raccourcis à éviter.

Au fil de ces rencontres, se sont donc construits des bases d'entretiens semi-directifs à l'attention des dirigeants de SCIC qui accepteront de me rencontrer, ces entretiens viseront à cerner le multisociétariat du point de vue du dirigeant de la SCIC, et de comprendre pourquoi

et comment ce fonctionnement particulier s'est mis en place, et quelles sont les causes de ces comportements multisociétariales.

Aussi, des questionnaires à destination des salariés ont été rédigés, la logistique et le temps ne permettant malheureusement pas de rencontrer individuellement chaque salarié, ces questionnaires n'ont pas vocation à remplacer un entretien individuel, mais simplement à demander au salarié son avis sur le multisociétariat de sa structure, et sa vision sur la question, cela permet de ne pas se limiter à la vision du dirigeant de la SCIC, à diversifier les points de vue et surtout à alimenter les données recueillies sur la SCIC.

Ne pas solliciter les sociétaires est un choix méthodologique, non pas que cela n'aurait pas été utile, mais le temps ne le permettait pas, et je craignais d'avoir trop peu de retours.

Ainsi, une liste des différentes SCIC à contacter a été établie, les choix se sont faits par rapport à leurs accessibilité géographique seulement car je ne voulais pas me focaliser sur un type de SCIC en particulier mais au contraire varier les contextes.

## **PARTIE 3 : RESTITUTION DE L'ENQUETE**

- LA NOTION DE « PARTIES PRENANTES »**
- LE ROLE DE L'INTERET COLLECTIF**
- L'IMPORTANCE D'UNE VOLONTE INTRINSEQUE**
- L'INFLUENCE DE LA SITUATION FINANCIERE**

## Les parties prenantes des SCIC

La notion de « partie prenante » est récurrente lorsqu'on discute, se documente, ou faisons des lectures sur les SCIC. Le terme semble, vraisemblablement, directement lié à l'intérêt collectif propre aux SCIC, les réflexions laissent entendre que la nature collective des projets menés par les SCIC, engendre une pluralité d'individus touchés, concernés, ou encore acteurs de ces projets. Ici se cache l'ambiguïté du terme. Un individu peut être concerné par un projet – en en étant bénéficiaire par exemple – sans pour autant être acteur du projet. Est-il alors une partie prenante ?

Tous s'accordent sur le fait qu'il peut le devenir, grâce au multisociétariat qui permet son entrée au capital et sa participation à la gouvernance ou encore aux projets de la SCIC.

Mais qu'en est-il des bénéficiaires qui n'entrent pas au capital, peut-on tout de même les qualifier de « partie prenante » ? Ils ont tout de même une influence sur les décisions qui sont prises, sur la vie de la SCIC, son activité, sa santé...

Nulle part le terme n'est clairement défini, ce qui permet une certaine liberté d'interprétation de la part des SCIC, selon leurs propres visions de la notion mais aussi et surtout, selon la nature de leurs activités et les relations qu'elles entretiennent avec l'écosystème auquel elles appartiennent.

Différents dirigeants de SCIC ont accepté de partager leurs visions du terme, révélant la singularité de leurs interprétations.

### Une pluralité de visions

Une vision simple et solide, partagée par différents dirigeants, assimile les parties prenantes aux différentes catégories d'associés, et sont donc définies par la création de ces catégories d'associés. Ainsi, le multisociétariat de ces SCIC s'apparente à une maison qui comporterait différentes pièces pour chaque type de partie prenante, catégorisée en fonction de la nature de son lien avec la SCIC (usager, soutien, salarié...). Un élément commun aux différentes SCIC qui ont adopté cette définition des parties prenantes et organisé leurs multisociétariat de la sorte, est la catégorie « soutien », ou encore « autre », créée pour les individus proches du projet et de la SCIC, sans pour autant y être liés, ils ne sont pas usagers, ni salariés, ne sont pas liés par une relation professionnelle comme peuvent l'être des fournisseurs ou des

partenaires. La co-gérante de La Menuiserie Collaborative, jeune SCIC montpellieraine, précise sur leur catégorie « soutien » qu'ils y placent ;

**O.L., Co-gérante de La Menuiserie Collaborative :**

« (...) ceux qui ne rentrent pas dans les trois premières catégories, comme par exemple ma sœur, qui ne vient pas bricoler, mais qui voulait soutenir le projet ».

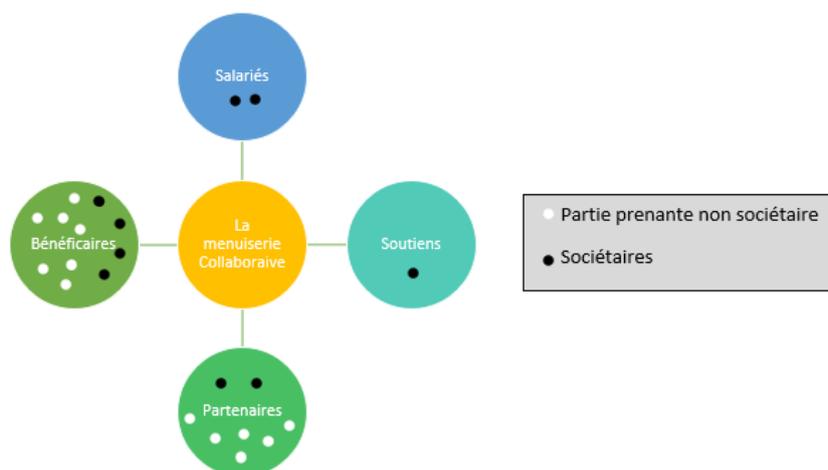


Figure 1 : Illustration de la définition des parties prenantes faite par La Menuiserie Collaborative

Une autre dirigeante, la directrice de la SCIC Sapie, emploie le terme « fourretout » pour illustrer une catégorie plus difficile à déterminer, comprenant des sympathisants du projet, tout en admettant se demander parfois ce qui justifie l'attribution de telle ou telle catégorie à tel sociétaire, avant de justifier et de défendre l'existence de cette catégorie ;

**F.T., Directrice de Sapie :**

« On a les partenaires, donc la catégorie "autres", ça c'est la catégorie...un peu fourretout (rires), en reprenant les catégories je me suis posée la question "mais celui-là pourquoi il est là, il est plutôt partenaire ou bénéficiaire...?". Moi je me dis que les partenaires ce sont ceux qui suivent de cœur l'aventure Sapie mais qu'on voit une fois par an, qui ne sont pas forcément impliqués dans la vie de la SCIC mais qui s'y intéressent ! »

On remarque donc que cette classification ouvre le multisociétariat à l'ensemble des parties prenantes, en prenant soin de les catégoriser. Cela permet d'organiser les relations entre la SCIC et ses parties prenantes et surtout de leur ouvrir les portes (la catégorie « soutien » permettant d'entrer au capital sans forcément participer à l'activité ou à la gouvernance). Le

multisociétariat vient alors éclaircir les liens entre la SCIC et chaque personne physique ou morale qui s'y intéresserait.

Une autre vision qui ait été exposée au cours de ces enquêtes, est la catégorisation des parties prenantes en fonction de la force de leur sentiment d'appartenance au projet de la SCIC.

A l'évocation du terme « partie prenante », le dirigeant de Full Rhizome, SCIC culturelle sur le territoire d'Ile-de-France, m'explique qu'il préfère parler de « cercles qui se croisent », et où l'intégration de telle ou telle personne dans tel ou tel cercle se fait en fonction de son sentiment d'appartenance au projet ;

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

« (...) on a essayé de définir ces différents cercles qui se croisent, et qui sont à la fois des cercles de sentiment d'appartenance au projet, par exemple nos artistes, les salariés, c'est le premier cercle. On a un juriste extérieur qui est rentré dans ce premier cercle il y a peu, après on a un deuxième cercle de gens avec qui on travaille très régulièrement qui sont soit des partenaires commerciaux, soit des salles, soit des ressources, comme une sorte d'antichambre... ».

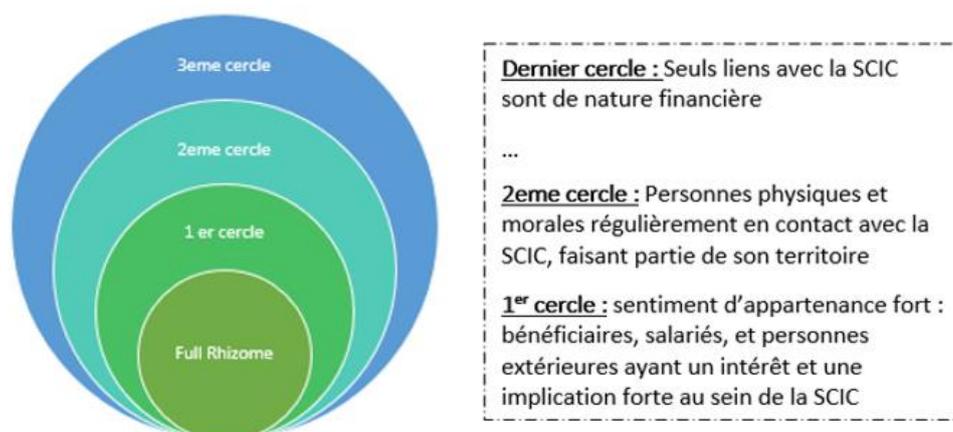


Figure 2 : Illustration de la définition des parties prenantes par Full Rhizome

Dans ces cercles se trouvent donc des personnes physiques et morales, sociétaires ou non, liées au projet par un sentiment d'appartenance plus ou moins fort, et c'est ce sentiment qui va donner envie à une personne de devenir sociétaire, le dirigeant poursuit en expliquant comment le multisociétariat devient un véritable outil dans sa relation avec ses différentes parties prenantes.

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« (...) le multisociétariat devient super intéressant pour ça, ça permet de dresser une structure légère et par exemple d'associer des graphistes sans les salarier... mais qui peuvent à un moment avoir ce sentiment d'appartenance donc rentrer au sociétariat...et c'est là que le multisociétariat devient un outil extrêmement intéressant ; il permet de faire appartenir au projet des personnes qui ne sont pas salariés. »*

Le dirigeant de Full Rhizome précise tout de même que les relations avec les parties prenantes ne peuvent se définir seulement par l'intensité de l'appropriation par les personnes du projet de la SCIC :

**J.M., directeur de Full Rhizome :**

*« (...) pour avoir un sentiment d'appartenance il faut avoir une définition claire, un axe, sur lequel chacun se positionne »*

Ainsi, à l'origine d'une souscription, se trouverait un besoin réciproque, entre la SCIC, le projet collectif qu'elle porte, et la partie prenante, de l'existence de l'autre et de l'activité qu'il/elle porte.

Un autre des entretiens de cette enquête me plonge au cœur de la réflexion de La Tendresse, jeune SCIC Montpelliéraine, espace de coworking, d'évènements culturels, d'échanges et de rencontres, implantée à côté du quartier des Grisettes, portée pour le moment par son Président, à l'initiative du projet, et ses sociétaires, la SCIC n'a pas encore de salariés. Ils s'interrogent sur leur propre définition des parties prenantes. Le dirigeant, accompagné d'une sociétaire fortement impliquée dans la vie de la SCIC, se rend compte tout d'abord ;

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« C'est vrai que parfois ça arrive qu'on parle de parties prenantes, effectivement on en parle »*

Avant d'affirmer que pour lui, les parties prenantes ce sont les sociétaires fortement impliqués dans la vie de la SCIC.

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« Nous on appelle ça le "noyau dur", (...) [les sociétaires] qui vont plus être dans un espèce d'activisme, c'est à dire essayer d'avoir une vue d'ensemble, de participer un maximum à tout ce qu'ils peuvent en plus du boulot, et ils sont parties prenantes du projet dans son ensemble »*

Un peu plus tard, le président précise qu'ils ont des parties prenantes qui ne sont pas sociétaires

---

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« (...) la dizaine de personnes qui sont dans les instances sont parties prenantes, mais d'autres qui sont dans le hackerspace [association hébergée à La Tendresse] sont parties prenantes sans être sociétaire à leur nom. On a même un copain qui n'est pas sociétaire et qui est partie prenante ! ».*

---

On notera ici, que dans la définition de la notion de partie prenante, il y a potentiellement une part d'affectif qui entre en jeu, qui peut fabriquer une porosité entre le cercle social intime et le cercle professionnel de la SCIC.

A ce stade de sa réflexion, il est aussi intéressant de remarquer la manière dont sa définition des parties prenantes s'élargit à mesure qu'il la partage. Je pose alors la question du public régulier de la SCIC, les participants aux événements culturels n'ont-ils pas un impact suffisamment important sur la vie de la SCIC pour être eux aussi qualifiés de parties prenantes ? Surprise des interrogés, le dirigeant et la sociétaire s'applique alors à déterminer ce qui permettrait d'inclure certains membres de leur public dans ce terme. Ils rejoindront ici l'idée portée par Full Rhizome selon laquelle un besoin réciproque entre le projet porté par la SCIC, et les personnes physique ou morales qui l'entourent, serait la clé de liaison d'une relation et d'une implication de ses personnes, devenant alors partie prenante de la SCIC ;

---

**C.R., sociétaire fortement impliquée dans la vie de La Tendresse :**

*« Et il y a aussi les gens qui ont un réel intérêt à ce qu'il y ait un lieu où il y ait de l'événementiel, de la restauration, où il y a de la vie, qui existe sur le quartier ! Je pense aux gens du Mas Cobado, ils sont parties prenantes aussi parce que pour eux, c'est une vraie ressource un lieu comme celui-ci, ils ne sont pas obligés d'aller dans le centre-ville à chaque fois pour aller voir un concert, une pièce de théâtre... il y a aussi des choses qui se font à l'échelle de leur quartier ! Pour le Mas des Possibles, pour le Comité de quartier, l'école, on commence à être identifié comme un lieu ressource et d'ouverture, de par les événements et aussi pour les habitants qui auraient besoin de louer un espace... On a vite vu qu'on répondait à un besoin, en créant un lieu ici »*

---

En assistant au déroulement de leur pensée sur ce thème, on observe que les mêmes questions se posent chez les différents interlocuteurs que je rencontre, et surtout on constate que pour tous, cette question importante et nécessaire ne parvient pas à obtenir de réponse

aboutie. Le dirigeant de Full Rhizome, SCIC en activité depuis 10 ans, me confie qu'ils sont en train de redéfinir cette notion, et qu'ils y verront plus clair à la rentrée, la dirigeante de Sapie, société ayant adopté le statut SCIC depuis cinq ans au jour de notre rencontre m'avoue penser que leur réflexion sur ce terme n'est pas aboutie, et la cogérante de La Menuiserie Collaborative en me présentant leur définition, précise, hésitante, que cela résulte de ce qu'elle a compris au démarrage de leur projet.

Ce foisonnement de définitions raconte beaucoup d'indétermination, un vrai flou conceptuel du terme, un besoin parfois maladroit de réappropriation de la notion, et peut être une crainte de ne pas répondre au cahier des charges imaginaire que ce mot intégrerait.

Il est possible que l'interview par une étudiante de master économie sociale et solidaire ait généré une retenue de mes interlocuteurs, mais on ne peut néanmoins pas occulter le fait qu'il existe une réelle ambiguïté de la notion de partie prenante dans toutes les SCIC rencontrées.

Est-ce un atout ou un handicap pour ces organisations ?

### Une ambiguïté au service des SCIC

S'il peut exister autant de définitions du terme que de SCIC, il ne faut pas y voir un manque de clarification dont souffriraient les SCIC et leurs acteurs. Mais au contraire, l'opportunité offerte à chaque SCIC de définir elle-même qui sont ses parties prenantes, en fonction de son activité, les relations qu'elle entretient avec les autres, le territoire sur lequel elle est implantée, et ainsi, de donner à chacune d'entre elles la possibilité de mettre en place un système unique et cohérent.

C'est une bonne chose de ne pas avoir figé les mots, et imposé un modèle unique à ces organisations collectives qui se veulent mouvantes et libres.

Cependant, s'il ne peut y avoir une définition donnée comme modèle et diffusée au sein des SCIC, il est nécessaire que chaque SCIC s'empare de ces questions et se saisisse de ce terme, pour créer, doucement et collectivement, sa propre définition. Une SCIC qui ne prendrait pas la peine de rechercher quelles sont ses parties prenantes, et pourquoi, prend le risque, d'une part, de ne pas solliciter des personnes qui pourraient aider et/ou participer à l'action de la SCIC, parce qu'on ne les a pas identifiés. Et d'autre part de ne pas pouvoir interagir de façon

cohérente avec l'univers extérieur qui l'entoure, ce qui est regrettable pour une organisation ouverte et tournée vers le collectif.

### L'intégration des parties prenantes au multisociétariat

De cette libre définition des parties prenantes, dont les SCIC se saisissent souvent au fil des années, va découler la construction de leur multisociétariat, et parfois même, une stratégie au service de leur activité.

Au fil des enquêtes menées se comprend que différents processus d'intégration des parties prenantes au multisociétariat des SCIC peuvent se mettre en place, d'une part, selon la nature de l'activité de la SCIC, qui va déterminer les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes, mais aussi, selon la maturité de la SCIC et les années qu'elle a passé à éprouver son multisociétariat.

Il semblerait qu'avec l'expérience, les SCIC encourageraient de moins en moins l'entrée au multisociétariat des parties prenantes. Non pas parce que ce n'est pas souhaitable, mais avant tout parce qu'elles considèrent que cela doit venir des parties prenantes.

---

#### **F.T., Directrice de Sapie (5 ans d'existence sous forme de SCIC) :**

*« (...) il n'y a pas d'obligation, ce n'est pas inscrit dans nos statuts... ça se fait, nous on ne pousse pas au sociétariat non plus, il faut vraiment que ça soit partagé, qu'il y ait une envie de devenir sociétaire. »*

Un autre exemple est celui de Full Rhizome, SCIC accompagnatrice d'artistes associés dans leur processus de création artistique, forte de 10 ans de questionnements. Aujourd'hui, l'entrée au multisociétariat de Full Rhizome n'est pas anodine, elle marque un intérêt réel, profond et intime pour les activités de la SCIC. On y trouvera les artistes associés, qui s'engagent avec la SCIC et travaillent avec elle, ou encore les parties prenantes qui se retrouvent dans l'intérêt collectif du projet, pour des raisons sensibles et personnelles, et encore, certains de ses salariés qui en ont fait la demande, et il est important que cela vienne d'eux.

---

#### **J.M., Directeur de Full Rhizome (10 ans d'existence) :**

*« Ni obligatoire, ni encouragé ! Quand on force les choses à l'entrée ça se paye derrière, on a une salariée qui est arrivée il y a deux ans, et là qui en a fait la demande très naturellement. Et*

*justement c'est intéressant de voir le chemin que quelqu'un doit faire pour devenir sociétaire, qui renvoie aussi à la visibilité et l'intérêt qu'on lui donne en tant que sociétaire. »*

On ressent que le directeur tient à ne pas imposer le sociétariat, qu'il a fallu du temps pour construire leur multisociétariat et qu'il en faut encore beaucoup pour l'entretenir. Il est intéressant de noter que cette vision est en adéquation avec leur activité. Ils accompagnent un nombre restreint d'artistes – quatre, au jour de notre rencontre – et travaillent un objet social sensible : la création artistique, un processus qui touche à l'intimité des artistes et nécessite aussi l'instauration d'une relation de confiance. L'intégration se fait donc doucement, et marque une adhésion évidente au projet, le directeur me raconte plus tard comment un juriste de l'URSCOP vient de devenir sociétaire de la SCIC, et pourquoi :

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« (...) je pense à L.O., donc le juriste, [ancien directeur juridique de la confédération générale des SCOP de Paris] lui il est venu parce que ça fait 7 ans qu'il suit notre dossier et il l'a tellement maîtrisé qu'à un moment il est rentré à sa demande, parce qu'il avait travaillé pendant des années à l'extérieur des coopératives et là, voilà, il avait envie de rentrer dedans, c'est un passionné de culture donc il en a fait la demande.*

Cette construction s'est faite petit à petit, après avoir constaté qu'un multisociétariat trop ouvert, et donc des intégrations des parties prenantes trop rapide, ne correspondait pas à cette SCIC. Insistons d'ailleurs sur ce point, on note combien à chaque SCIC correspond un modèle différent d'intégration des parties prenantes, d'où l'impossibilité de le standardiser.

Chez Full Rhizome, les demandes d'intégration doivent désormais être justifiées, synonymes d'engagement, et traduire une adhésion forte au projet collectif.

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« (...) on est en train de définir des critères d'entrée comme on l'a vu faire dans des collectifs artistiques (...). Une coopérative ça doit se traduire tangiblement, donc on essaie de trouver ces critères qui serviront à faire preuve de sa volonté de voir la culture sous un autre angle. »*

Autre originalité chez Full Rhizome, le cercle intime est exclu du processus d'intégration des parties prenantes. Cela les différencie de nombreuses autres SCIC qui comptent des soutiens amicaux ou familiaux dans leur sociétariat, dans lesquelles il est possible d'observer parmi les sociétaires la présence de personnes qui n'ont aucun lien avec l'activité de la SCIC ; qui n'en

auront peut-être jamais excepté celui d'avoir voulu soutenir le projet parce qu'ils en connaissaient la ou les personne(s) à l'origine.

---

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« Non, nous on a toujours exclu cela, on ne met pas nos cercles privés dans notre histoire ! On voulait faire nos preuves à un autre endroit. »*

---

Ce processus dénote des modèles courants. Le plus souvent, les premiers sociétaires et les premiers soutiens des SCIC font partie du cercle intime des individus fondateurs. C'est d'ailleurs un phénomène que l'on retrouve dans les campagnes de financements participatifs. La proximité relationnelle court-circuite le processus de création de la relation de confiance nécessaire à l'investissement d'une partie prenante.

On pourrait penser que cette proximité biaise le lien entre la SCIC et ce type de sociétaires.

Cela sous-entend qu'il y aurait un modèle idéal de sociétaire investi du fait de l'intérêt collectif de la SCIC, mais peut-on négliger l'apport de proches uniquement motivés par des raisons affectives ? Faut-il restreindre cette définition des parties prenantes à ce modèle idéal ?

C'est en tout cas le choix de Full Rhizome, bien qu'il soit tout à fait commun et naturel pour les SCIC de se reposer sur un réseau social de proximité, souvent déterminant dans la mise en route des projets.

Réaction similaire au sujet de financeurs potentiels, qui entreraient au sociétariat ;

---

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« Absolument pas ! On a fortement été poussés à le faire...et bon déjà on n'a pas fait les rencontres de gens fortunés qui avaient envie de participer et on ne l'a jamais recherché, ça ne s'est jamais présenté (...) Mais c'est vrai qu'on nous a souvent dit "Trouvez des financeurs, faites-les rentrer au sociétariat" »*

---

On notera ici encore un point de divergence sur l'intégration au multisociétariat des « simples » soutiens, entre Full Rhizome et les autres SCIC. Par intégrité, ou par souci d'exigence, Full rhizome choisi de ne pas ouvrir ses portes si l'intention n'est pas de participer activement, favorisant ainsi un multisociétariat réduit mais intense.

Enfin, il semblerait que les SCIC les plus jeunes ne soient pas forcément plus accueillantes quant à l'entrée au sociétariat, mais elles s'inscrivent dans une dynamique plus encourageante.

Est-ce dû à l'enthousiasme des débuts ou simplement à un type d'activités plus tourné vers le collectif ?

Il est difficile de répondre à cette question, car il se trouve que les jeunes SCIC rencontrées ont une activité largement tournée vers les autres et le collectif au sens large, à l'image de La Menuiserie Collaborative qui voit l'entrée au sociétariat des parties prenantes comme quelque chose à encourager, on y ressent une belle vision du collectif, une réceptivité aux autres, on y entre par intérêt concret (professionnel ou passion), on y compte des membres de la famille... Les principales raisons de souscription jusqu'ici ont été de soutenir le projet, parce qu'on bénéficiait de l'intérêt collectif ou tout simplement pour l'encourager. Les différentes parties prenantes de la Menuiserie Collaborative, notamment ses usagers, sont également sollicités pour faire vivre la SCIC, l'améliorer et participer à sa consolidation. On y voit aussi de l'aide bénévole, même de la part de non adhérents.

La Menuiserie Collaborative a besoin d'un grand nombre de participants, son objet particulier : le travail du bois rendu accessible au plus grand nombre, se veut fédérateur, accueillant, et inclusif, on va donc aller chercher les parties prenantes et leur donner l'opportunité de s'impliquer.

La Tendresse aussi, jeune SCIC montpellieraine, me présente les différentes raisons qui ont donné envie aux sociétaires de le devenir.

---

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« Alors... il y a une adhésion au projet, on le voit. Il y a les associations qui sont productrices, et qui voit l'intérêt pratique du lieu, de l'outil, avec une adhésion quand même aux statuts, au préambule... Ensuite on a des individus, qui sont des amis, qui sont ailleurs, qui ne peuvent pas participer mais qui ont voulu soutenir et créer le capital, il y a des gens de la famille... Et c'est marrant parce qu'il y en a plein, par exemple ma sœur, qui étaient là en soutien, et finalement, qui se retrouvent en première ligne. Après il y en a d'autres qui prennent une part en tant que personne morale, par exemple le Bib, puis une autre part en tant que personne physique, parce*

*qu'ils sont du quartier, parce que pour eux il y a vraiment un enjeu à ce qu'un lieu comme ça s'installe ici. Ce sont des gens qui s'engagent qui veulent participer à ça !* »

Ici encore, la jeune SCIC porte un intérêt collectif à destination d'un grand nombre de personnes. Il s'agit d'être un lieu de vie et de travail, accueillant des structures associatives, proposant divers événements, et se voulant un lieu ressource pour les habitants du quartier.

En conclusion, l'intégration des parties prenantes au multisociétariat est propre à chaque SCIC, il va être déterminé, en premier lieu, par l'appropriation que les SCIC se font de ce terme ou non, s'il est maîtrisé il sera plus aisé de mettre au point une vision claire du processus d'intégration des parties prenantes de la SCIC, ou de non-intégration. Par ailleurs, il semblerait que la maturité des SCIC et le temps passé à éprouver leur vie multisociétariale, mènerait leur enthousiasme accueillant à une certaine prudence quant aux raisons de souscription des sociétaires, et à s'interroger sur le sens des entrées de certains. A l'image de Full Rhizome, qui réfléchit à instaurer des critères d'entrée ou encore de Sapie qui s'interroge sur la pertinence d'un multisociétariat à 150.

**F.T., Directrice de Sapie :**

*« Il me semble que les structures qui sont à 150, 200 sociétaires, c'est compliqué. Donc d'avoir trop de sociétaires ça peut être un frein. Je pense qu'il y a des tailles critiques ou c'est quand même plus facile, à 50, 60, d'arriver à faire de la vie coopérative. Et ensuite la proximité. Je pense que l'éloignement, joue, quand on est loin c'est compliqué quand même. Donc je me dis c'est bien d'avoir des sociétaires qui à un moment donné ont pris une part, mais si on ne les voit jamais, je me pose la question, est-ce que c'est intéressant, pour nous, comme pour eux d'être encore sociétaire de Sapie ? Qu'est-ce que ça veut dire ? Avoir 100 sociétaires qui ont une part... chez nous elle est à 50€...bon ! (rires). On a plutôt envie d'avoir un sociétariat qui est bien impliqué plutôt que d'avoir beaucoup de sociétaires. »*

## L'intérêt collectif des SCIC

Il sera ici question de déterminer le rôle de l'intérêt collectif, à priori primordial, dans le tissage des liens qui se créent entre une SCIC et ses sociétaires, et plus particulièrement, dans l'inclusion de ces sociétaires dans la gouvernance de la SCIC. Comment l'intérêt collectif attrape-t-il les parties prenantes, et jusqu'où peut-il les amener ?

### Etudes des modes de fonctionnement propres à un intérêt collectif dit

#### « ouvert »

Tout un volet de cette partie se concentrera sur le cas des SCIC dont l'intérêt collectif est ouvert, autrement dit, dont tout le monde peut se sentir concerné, car cela va poser question, notamment sur la manière dont le sociétariat peut être géré, mais aussi sur le système démocratique qui peut s'y mettre en place, comment partager le pouvoir d'une société juridique avec, potentiellement, la société toute entière ?

En théorie, la SCIC se veut être l'outil idéal de réponse à cette problématique, un véritable exemple de démocratie avec son impétueux « 1 personne = 1 voix », devise phare du statut, garantissant un partage équitable du pouvoir, indépendamment du montant investi au capital.

Tout n'est pourtant pas si simple. Quand l'intérêt collectif est si grand, et que la SCIC, à la hauteur de ses ambitions, est identifiée comme porteuse de cet intérêt collectif, beaucoup de personnes peuvent se retrouver à soutenir son objet social en entrant au sociétariat, et en acquérant donc le droit de vote aux assemblées générales de la SCIC, et il relèvera de la SCIC de permettre à ses sociétaires d'être en mesure d'exercer leur pouvoir de vote de manière éclairée, en leur fournissant les tenants et les aboutissants des situations et des résolutions proposées. A voir comment les sociétaires s'en saisiront et se sentiront légitimes à voter.

#### *Le cas d'Enercoop Languedoc Roussillon*

##### L'ADHESION AU PROJET COLLECTIF PAR L'ENTREE AU CAPITAL :

Enercoop LR est un fournisseur d'énergie 100% renouvelables de la région Occitanie, membre d'un réseau de 10 coopératives (9 régionales et une nationale), les coopératives Enercoop bénéficient d'une visibilité croissante. La SCIC montpellieraine compte à elle seule plus de 1500 sociétaires en 2018, soit 6 ans après sa création en avril 2012. Son intérêt collectif est la transition énergétique citoyenne, avec un mode opératoire qui est d'identifier les besoins non

satisfaits du territoire et de tenter d'y répondre de la manière la plus pertinente possible. Une SCIC portant une telle ambition constitue un cas très particulier, l'universalité de son objet social fait de l'ensemble des citoyens, ses parties prenantes. Chacun peut se sentir concerné par la transition énergétique, Enercoop travaille d'ailleurs à l'éveil des consciences sur l'importance de la sortie du nucléaire, et entend bien sensibiliser un maximum de personnes aux risques qui se jouent dans nos centrales.

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

*« (...) aujourd'hui, on ne sait pas, technologiquement, gérer le plutonium, qui est un poison - je ne parle même pas de sa radioactivité - un milliardième de gramme est mortel pour l'être humain, en termes de toxicité chimique ! C'est radioactif pour toujours ! Ça dépasse la durée de vie de notre civilisation mais de 1000 fois ! Et on joue avec ça ! S'il y a un problème, c'est irréversible ! En tout cas dans nos échelles temporelles. Il y a plein de gens qui disent que le nucléaire est nécessaire, d'autres qui disent que la priorité c'est le climat, aujourd'hui l'enjeu numéro 1 médiatique, c'est le climat, moi j'en suis revenu à la priorité, ce n'est pas le climat, c'est la sortie du nucléaire. »*

Face à un tel enjeu, un intérêt collectif aussi fort qui concerne chacun d'entre nous, beaucoup de personnes rejoignent la coopérative avant tout pour soutenir le projet, de la même manière qu'ils cotiseraient à Greenpeace, ils prennent une part sociale. L'entrée au capital des parties prenantes se fait donc naturellement, par l'attractivité de l'objet social, elles vont venir soutenir, voire même participer aux activités pour certains. Cependant, si beaucoup témoignent de leur soutien et leur engagement en entrant au capital ou encore en agissant directement avec les coopératives, l'implication dans la gouvernance même de la SCIC semble laissée de côté par la grande majorité des sociétaires, comme si cette partie-là, ne les concernait pas.

**LES LIMITES DE L'EXERCICE DEMOCRATIQUE AU SEIN DU MULTISOCIETARIAT D'ENERCOOP LR :**

On peut se demander si le caractère universel de l'intérêt collectif d'Enercoop ne serait pas, paradoxalement, sa propre limite dans l'exercice de sa démocratie, et dans l'implication de ses parties prenantes à la gouvernance de la SCIC.

Durant notre entrevue, le directeur de la SCIC me raconte ;

---

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

*« (...) on a beaucoup d'événements, sur le terrain, on fait des projections débats, des choses comme ça, qui ne sont pas relatives à la vie interne d'Enercoop, mais à son objet social. C'est ça qui intéresse les gens finalement, le support technique de la réalisation de l'objet social, pour nous il est passionnant parce que c'est un objet en soi et qui est d'une complexité suffisante pour être stimulant intellectuellement, et un sujet d'attention, (...), mais en soi les parties prenantes elles sont focalisées plus sur l'objet social que sur le vecteur de réalisation de l'objet social. C'est difficile d'organiser ces rencontres coopératives et d'avoir du monde. Ils viennent pour être fière d'avoir la manifestation de la transition énergétique sur leur territoire et pas des gens qui disent "on a créé un outil pour" »*

---

On remarque donc que les sociétaires d'Enercoop LR s'intéressent à l'objet social de la SCIC, mais pas à l'outil de l'objet social, à savoir la SCIC, et son principe d'intégration des parties prenantes dans sa gouvernance.

Pourtant, ce n'est pas faute de la part d'Enercoop LR de jouer le jeu de la démocratie en fournissant à tous l'opportunité de participer, et les informations nécessaires pour comprendre et développer un avis sur la situation de la SCIC. Mais les sociétaires ne semblent simplement pas s'en emparer, et ne se saisissent pas des informations transmises pour exercer leur droit de vote et participer à la gouvernance de la SCIC. Cela questionne évidemment la notion de démocratie. Dans quelle mesure peut-on partager le pouvoir de décisions avec des personnes qui sont certes majoritairement bienveillantes vis-à-vis de la société, mais qui ne se saisissent pas de l'information, qui ne se saisissent pas des moyens qui leur sont donnés pour voter de manière éclairée ?

---

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

*« On a beau partager l'information, la rendre accessible, faire de la pédagogie, aller sur le terrain... parce qu'on ne se contente pas d'éditer un rapport, on a été sur le terrain, proposer des rencontres coopératives, présenter ce que l'on faisait, et on se retrouvait avec 3 ou 4 personnes... donc on déploie plein d'énergie pour rien, et on se demande quels sont les leviers, et là c'est la vraie question ! »*

*(...)*

*« des systèmes comme les SCIC, qui se veulent quand même exemplaires sur le volet démocratique, tu as beau faire tous les efforts que tu veux, nous on produit une information de qualité, détaillée, qui donne les tenants et les aboutissants, qui est transparente, qui ne se contente pas de donner des faits, qui produit de l'analyse, même si cette analyse elle est toujours un peu orientée puisqu'elle exprime des points de vue... derrière ça, il y a très peu de gens qui s'en saisissent, je ne sais pas si c'est parce qu'ils n'ont pas la capacité intellectuelle, ou s'ils n'ont pas la capacité temporelle, ou s'ils n'ont pas la motivation... mais tu te retrouves dans des situations où tu as 99% des gens qui ne sont pas au courant de ce qu'il se passe vraiment, et qui ont un droit de vote, qu'ils exercent sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas, donc c'est toute la limite de la démocratie ! »*

Afin de palier à ce phénomène, la SCIC a fait le choix de pondérer les voix de ses différents collèges de vote.

Une piste de réponse à cette non-implication des sociétaires à la gouvernance de la SCIC pourrait résider dans la déresponsabilisation des sociétaires vis-à-vis du fonctionnement de la SCIC, effet pervers provoqué, en partie, par le nombre très important de sociétaires. En effet, il est plus facile de peser le poids de sa propre responsabilité vis-à-vis de la gestion d'une société quand on fait partie d'une dizaine de sociétaires à la piloter, réunis par son intérêt collectif, que quand on fait partie d'un ensemble de 1500 sociétaires.

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

*« C'est toujours pareil, les gens ne se rendent pas compte qu'ils sont copropriétaires et donc coresponsables. Ils voient bien qu'ils ont pris une part mais ils ne se sentent pas pour autant impliqués dans la gestion du truc, ce qui est normal ! Quand tu habites un petit immeuble, tout le monde se sent un peu responsable de la propreté de la cage d'escaliers, quand tu habites une ville et que tu es copropriétaire de la ville, tout le monde jette ses déchets par terre... »*

La gouvernance multi partie prenantes de la SCIC serait donc quelque part, d'une manière extrêmement paradoxale, victime du succès de son intérêt collectif. C'est-à-dire que le nombre impressionnant de sociétaires nuit à la démocratie de la SCIC en provoquant une déresponsabilisation de ceux-ci vis-à-vis de sa gouvernance.

On peut ici se demander si l'entrée au sociétariat est vraiment pertinente dans le cas des personnes qui souhaitent simplement encourager la transition écologique en prenant une part, une simple formule de don paraîtrait plus adaptée.

Cela dit, la SCIC reste un statut parfaitement adapté à Enercoop LR, dans la mesure où il permet aux personnes souhaitant soutenir le projet, de le faire, et à ceux qui souhaitent agir en faveur de son objet social de pouvoir s'investir aussi, en leur offrant un lieu où s'exprimer et agir, ce qui, finalement, répond aux attentes des sociétaires.

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

*« (...) on essaie de les toucher [les sociétaires] par tous les moyens et de faire vivre le truc par tous les moyens, mais il faut être réaliste aussi, il y a une limite, ce n'est pas intéressant pour tout le monde, ça va l'être pour une poignée de passionnés. On n'est pas là pour ça, ni pour satisfaire les militants de l'exemplarité, qui font les choses au mieux mais qui se retrouvent seuls autour de leur table ! (rires) C'est tout le paradoxe du truc ! »*

**Etude des modes de fonctionnement propres à un intérêt collectif dit « réduit »**

La plupart des SCIC sont porteuses d'un intérêt collectif incluant différentes parties prenantes, sans pour autant être destinées à concerner tout le monde, on parlera ici d'intérêt collectif « réduit ».

Selon l'analyse faite ci-dessus de l'intérêt collectif « ouvert », on peut supposer qu'un intérêt collectif « réduit » génèrera évidemment moins de sociétaires, mais favorisera l'implication de ceux-ci dans la gouvernance de la SCIC, par effet de responsabilisation. De ce fait, l'objet de cette partie sera d'observer et d'analyser les sources de responsabilisation des sociétaires de SCIC à l'intérêt collectif « réduit », mais aussi les sources de déresponsabilisation vis-à-vis de la gouvernance de leur SCIC.

*La nécessaire organisation de l'implication*

En outre, certains ingrédients semblent indispensables, la communication en premier lieu, est le socle de construction de la vie multisociétaire. A commencer par la communication sur l'intérêt collectif, il est primordial qu'elle existe pour que l'intérêt collectif soit clair. Il peut être mouvant, il peut évoluer, il peut comporter plusieurs volets qui coexistent, et que se partagent les différentes parties prenantes, tant que ses différents aspects sont formulés, discutés, et clairs, ils ne nuiront pas à l'intérêt collectif ni à l'implication des sociétaires, au contraire, leur donner la parole et la liberté de se l'approprier est une étape clé de la responsabilisation des sociétaires vis à vis de celui-ci, dans la mesure où leur vision est partagée avec les autres sociétaires et parties prenantes, et assimilée par tous. Les

divergences de visions ne sont pas un danger, tant qu'elles font l'objet de discussions. Rien n'est plus nuisible à l'implication des sociétaires qu'un intérêt collectif qui s'est figé, qui ne s'est pas adapté, qui n'est pas suffisamment discuté.

Une autre composante importante qui favorisera l'intégration des sociétaires dans la vie de la SCIC, et dans sa gouvernance, est de prévoir différents niveaux d'implication, par la création de plusieurs rôles plus ou moins investis, sur des sujets différents (gouvernance, activité, accompagnement...) pour que chacun puisse trouver sa place, et ainsi, que chacun y trouve la réponse à la raison de son entrée au sociétariat. C'est d'ailleurs dans cette logique que la directrice de Sapie présente au cours de notre rencontre les différents outils et rôles pensés dans leur SCIC pour faire le lien avec les sociétaires.

**F.T., Directrice de Sapie :**

*« Nous avons le conseil de bienveillance, qui est composé de 4 sociétaires, et se sont plutôt ces sociétaires-là qui préparent l'AG, les grandes décisions, les assemblées des sociétaires... »*

*(...)*

*« on relaye par la newsletter tout ce qu'on fait à nos sociétaires, donc eux ils ont automatiquement toutes les infos de ce qui s'y passent, après il y a eu au moment des grandes décisions, quand on a modifié nos statuts, en 2016, on a organisé les assemblées des associés, parce qu'il y avait quand même une réflexion de fond sur ce qu'on faisait, sur le virage qu'on allait prendre, donc il y a eu plein de réunion d'associés, ils sont impliqués dans ces moments, mais après sur d'autres moments, non. »*

On remarque qu'il existe chez Sapie une instance créée pour les sociétaires souhaitant participer activement à la gouvernance de la SCIC, et à l'organisation quotidienne de l'activité ; *le conseil de bienveillance*, puis des *assemblées des associés* sont organisées au moment des prises de décisions importantes, dites de fond, pour inclure les sociétaires qui ne souhaitent ou ne peuvent pas participer au quotidien, mais qui souhaitent tout de même participer aux grandes décisions, et enfin, pour les autres, une newsletter relaye tout ce qu'il se passe, afin que ceux qui ne souhaitent pas participer puissent tout de même suivre l'actualité de la SCIC. Cette organisation permet à chacun de trouver sa place, mais aussi, d'en changer sans trop de difficulté.

Une autre SCIC, plus jeune, présente une organisation similaire, en ayant créé différents « comités » et « commissions » dans lesquels les sociétaires peuvent s'intégrer, et les développer, il s'agit de La Tendresse, dont l'intérêt collectif est celui d'être un lieu, de vie, de travail, d'échanges, d'évènements culturels, et où les rapports humains se veulent infusés de tendresse. Le président et l'une des sociétaires me présente cette organisation.

**V.V., Président de La Tendresse, et C.R., Sociétaire de La Tendresse :**

*C.R. : [Lorsqu'elle se présente] « Sociétaire La Tendresse, impliquée en tant que bénévole dans les commissions, notamment la commission permaculture, la commission logistique, la gestion du quotidien, et le conseil de surveillance ! »*

*(...)*

*V.V. : « La Tendresse c'est un collectif de toutes ces formes qui fait une gestion courante, qui rentre des loyers, des caisses sur des entrées pour des événements, du bar, de la restauration, en utilisant les savoir-faire et les capacités de tous les sociétaires, et aussi, qui essaie de développer, en même temps, de façon collective, sa gestion avec les instances qui sont celles de notre SCIC ; le comité exécutif et le conseil de surveillance, qui est donc 12 personnes, et qui a créé des commissions, on a par exemple une "commission curieuse" qui va s'intéresser au quartier »*

*(...)*

*« (...) les commissions elles se sont orientées et fixées sur des perspectives qui ont été décidées ensemble. Tout est soumis à débat, les budgets, les prises de décisions, les installations... parfois même il y a des choses qui sont rediscutées... Les gens peuvent venir aux réunions du « cosur » (comité de surveillance) et du « comex » (comité d'exécution) en demandant à venir, ils sont accueillis... Donc il y a des réunions des instances, des réunions plus informelles hebdomadaires, l'AG, ce sont les principaux moments où les choses sont discutées... Et après il y a les réunions des commissions, de préparation... parfois il y a des situations de crise et comme on a beaucoup de monde on arrive à les résoudre rapidement.*

Ici aussi, une véritable organisation du multisociétariat s'est mise en place, passant par la création de différentes instances et outils, avec un modèle similaire à celui de Sapie ; les comités pour les sociétaires ayant le plus de temps à offrir à la SCIC, et s'investissant dans le pilotage des activités, puis des commissions propres aux différentes activités, avançant à leur rythme. Tous les sociétaires sont bienvenus dans chacune de ces instances, ainsi qu'à des réunions régulières qui permettent de discuter de tout.

Il est important de rappeler que La Tendresse n'a pas encore de salariés, ce sont les sociétaires qui portent le lieu. Ceci explique la nécessité d'une telle organisation du sociétariat, et constitue un exemple intéressant de la force de résonance que peut avoir un intérêt collectif, et la manière dont celui-ci peut rassembler différentes personnes et être un facteur fort de motivation. Pour La Tendresse, cela s'explique en partie par la nature de son intérêt collectif, qui se veut être un lieu ressource à la disposition d'un quartier et ouvert à chaque personne qui y adhère, la SCIC à un impact direct dans la vie des sociétaires, qui y trouvent une source d'épanouissement. Que ce soit dans sa dimension « lieu de travail » ou dans sa dimension « lieu de vie », La Tendresse se veut bienveillante, et du fait de la philosophie séduisante qu'elle porte, devient rapidement plus qu'un simple « lieu » dans la vie de ses parties prenantes.

Une autre jeune SCIC montpellieraine, La Menuiserie Collaborative, a aussi trouvé la nécessité d'organiser son sociétariat en créant différents groupes de travail.

**O.L., Co-gérante de La Menuiserie Collaborative :**

*« (...) la deuxième solution ça a été de réorganiser nos réunions des associés en groupe de travail, donc maintenant on a différentes commissions avec un référent entouré d'une équipe et là on est en train de tester cette nouvelle façon de faire, pour qu'au final il n'y ait plus que des réunions avec des référents et nous les gérants, et que tous les trimestres on se retrouve avec tous les associés. Comme ça, ça permet d'avancer plus clairement, ça devenait un peu frustrant d'être que dans le « blabla » dans le débat... tandis que là chacun est investi dans une démarche plus opérationnelle, et toujours validée par ce bureau de référents de gérants etc. »*

Encore une fois, la nécessité d'organiser l'implication des sociétaires s'est fait sentir. La Menuiserie Collaborative, à l'image de La Tendresse, est en grande partie portée par ses sociétaires, mais aussi, par ses usagers, c'est la nature même de l'activité : le collaboratif, dans « Menuiserie Collaborative ». Cependant, si on retrouve effectivement une implication des parties prenantes dans l'activité, on remarque qu'il est plus problématique de les faire participer à la gouvernance de la SCIC. Malgré une volonté et une réceptivité forte, des outils mis en place pour faciliter cette participation des sociétaires, peu d'entre eux s'en saisissent. Serait-ce en partie dû à la dimension très opérationnelle de l'intérêt collectif de la SCIC ; le travail du bois de manière collaborative ? Les parties prenantes y trouvent un intérêt concret évident, qui passe par leur appropriation de l'outil au sens propre, par l'utilisation des

machines et l'accompagnement à leur utilisation, mais moins par la participation à la gouvernance de la SCIC.

### La longévité de la vie multisociétariale résiderait-elle dans la liberté d'évolution de l'intérêt collectif ?

*De l'immobilisme à l'extrême vivacité : tout un faisceau de résonances*

Comme observé précédemment, la communication est primordiale pour qu'une SCIC puisse inclure dans son pilotage ses différentes parties prenantes. Un manque de clarté sera nuisible à la vie multisociétariale.

Les cas où l'intérêt collectif ne fédère plus les parties prenantes sont bien souvent ceux des SCIC qui ont figé leur intérêt collectif. Il a été rédigé lors de l'écriture des statuts, à un moment où il avait raison d'exister de cette manière, et où il avait donc un effet fédérateur, puis, puisque tout le monde était d'accord avec, il s'est figé. Plus de débat, plus de nouvelles visions, on en oublie la fragilité et la sensibilité de la chose. Alors certes, il peut apparaître chronophage de passer son temps à discuter de l'intérêt collectif de son organisation, sous prétexte que l'on est sous un statut SCIC, surtout si celui-ci nous semble toujours autant nécessaire et pertinent après plusieurs années d'activités. De plus, souvent, on estimera que ce n'est pas la priorité pour le moment, et c'est ainsi qu'inévitablement les relations entre la SCIC et ses sociétaires, qui dépendent de la vitalité de cet intérêt collectif, vont se fragiliser, jusqu'à s'immobiliser elles-aussi.

A l'extrême opposé, certaines SCIC ont voulu s'assurer du maintien de la vitalité de leur intérêt collectif et de leur vie multisociétariale, en ne s'associant qu'avec des parties prenantes qui, non seulement partagent l'intérêt collectif de la SCIC, mais sont aussi engagées pour cet intérêt, et qui vont voir dans la SCIC un outil pour s'impliquer. On observe alors un multisociétariat restreint, mais très intense.

Le cas de Full Rhizome constitue un parfait exemple de SCIC en constante remise en question et recherche d'éclaircissement de son intérêt collectif, au cours de notre rencontre, son dirigeant me confie au sujet de la définition de leur intérêt collectif :

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« C'est super compliqué ! C'est super compliqué et c'est le fruit de grosses angoisses permanentes ! »*

Pour rappel, Full Rhizome est une SCIC forte de 10 ans d'existence. On ressent un travail de fond quasi permanent qui est mené dans cette SCIC qui entretient des contacts extrêmement réguliers avec ses sociétaires.

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« Oui, il y en a que j'ai tous les jours au téléphone ! Y'en a beaucoup même ! Tant qu'on n'a pas une organisation carrée, il faut se voir et se parler, faut qu'on reste connectés parce que sinon mon administrateur (qui est aussi mon associé fondateur) et moi par exemple, lui il va partir sur ces enjeux à lui, à un moment faut être efficace ! Et comme on est une somme de contradictions si on ne crée pas d'espace d'échanges on va devenir un simple bureau de prod'... donc ça marche très bien mais on est à un pas de faire n'importe quoi ! Il faut être vigilant tout le temps ! Une coopérative ça doit être sensible, en tout cas l'intérêt collectif il passe par le sensible, donc à ne jamais négliger ! »*

Une réelle organisation du multisociétariat, ou au moins, des échanges très réguliers dans le cas où la SCIC ne comporte pas trop de sociétaires, semblent donc de rigueur pour impliquer les sociétaires dans la vie de la SCIC, et dans sa gouvernance, l'intérêt collectif ne se suffirait donc pas à lui-même.

## Synthèse des réflexions sur le rôle de l'intérêt collectif

Pour conclure cette réflexion sur l'intérêt collectif, il semblerait que celui-ci soit effectivement le point de rassemblement des parties prenantes, et la principale attractivité de la SCIC, autrement dit, la source de la vie multisociétariale. L'ampleur de sa résonance va introduire différentes problématiques, notamment au niveau de la démocratie, car qui dit collectif dit organisation du nombre, et des prises de décisions, or, il n'est pas simple de partager le pouvoir de décision d'une société avec des sociétaires non-salariés, tout particulièrement lorsqu'ils sont très nombreux, il sera plus difficile de jouer sur leur sentiment d'appartenance au projet pour les responsabiliser sur sa gouvernance. D'autre part, les SCIC dont l'intérêt collectif est plus réduit doivent elles aussi se confronter à la nécessité d'organiser les prises de décisions à plusieurs, et la participation de leurs sociétaires à la vie de la société. Pour cela,

différentes instances et outils peuvent être mis en place en fonction des différents degrés d'implication des sociétaires, d'un comité de pilotage quotidien, à la simple newsletter. On remarque donc que la simple existence d'un intérêt collectif qui concerne tout un panel de personnes faisant partie de l'écosystème de la SCIC, ne suffit pas à mobiliser ces personnes. Par ailleurs, la place accordée à l'intérêt collectif dans la vie de la SCIC va agir comme un curseur d'intensité des relations multisociétaires, plus la communication autour du sujet sera régulière, plus l'appropriation de l'intérêt collectif par les parties prenantes pourra se faire, plus ceux-ci seront impliqués, à l'inverse, une SCIC pourra avoir défini un intérêt collectif pertinent et nécessaire, si celui-ci se fige, il sera bien difficile d'attendre des parties prenantes qu'elles s'en saisissent. Cela nous mène à la prochaine partie, la nécessaire volonté de la SCIC à avoir un multisociétariat dynamique, pour que celui-ci s'éveille.

## La volonté intrinsèque de la SCIC comme déclencheur indispensable

Après avoir réfléchi au rôle de l'intérêt collectif dans l'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC, il apparaît maintenant clair que celui-ci est certes nécessaire, puisqu'il est le point de rassemblement des parties prenantes et que sans lui, une SCIC n'a pas lieu d'être, il ne peut cependant se suffire à lui-même et demande une organisation du collectif appropriée ainsi qu'une place suffisamment importante dans la SCIC pour être vivant.

Ces deux éléments se mettent en place par une volonté intrinsèque de la SCIC, autrement dit, elle doit venir de l'intérieur, des porteurs du projet ou du dirigeant si les porteurs ne sont plus dans le pilotage. Car on a beau être sur un statut qui ouvre le pilotage, et si les sociétaires sont certes amenés à être eux même source de proposition, il serait naïf de penser qu'une vie multisociétariale dynamique peut se mettre en place d'elle-même, il faut nécessairement un petit groupe de personne pour l'insuffler.

### Les facteurs de volonté à mettre en place une vie multisociétariale dynamique

Premièrement, quels sont les facteurs de volonté à la vie multisociétariale, d'où vient la motivation des dirigeants à organiser le collectif ? Dans un modèle économique à forte dominante capitaliste, dans une société individualiste, d'où naît cette volonté et comment éclosent ces projets collectifs ?

*Un modèle de société qui passe par une déconstruction de notre modèle économique et politique :*

Les SCIC portent une vision de la société différente de celle induite par notre modèle économique dominant, pour lequel le profit économique est la finalité de tout projet, et dans lequel la fin justifie les moyens, des moyens qui sont souvent condamnables. Précarisation du travail, augmentation des inégalités, destruction de notre environnement, tout se justifie par cette course au profit aveugle qui promet paradoxalement une croissance qui augmenterait le niveau de vie de tous, et qui s'entête à ignorer les signaux d'alerte et ses propres dysfonctionnements.

L'économie sociale et solidaire, et la SCIC spécifiquement, propose un modèle différent, un écosystème dans lequel chacun trouve sa place.

**O.L., Co-gérante de La Menuiserie Collaborative :**

*Moi j'ai toujours trouvé que tout ce qui était valeurs collaboratives, le « faire ensemble », c'était quelque chose de génial qu'il fallait absolument mettre en place, qu'a plusieurs on répond plus facilement à des problématiques, donc pour moi c'est intéressant, c'est comme un modèle de société, ou on pourrait dire que la famille, une entreprise, un quartier ou le monde, ce sont toujours des modèles de sociétés, comment est-ce qu'on arrive à tous trouver notre place dans cette petite société, comment on arrive à s'exprimer dans cette société, à ce que notre parole soit prise en compte, que personne ne soit laissé complètement sur le côté et qu'en même temps on sorte de notre intérêt individuel et qu'on comprenne bien que là l'intérêt c'est pour autre chose, pas que pour nous. Donc oui le multisociétariat c'est une richesse, avec différentes personnes qui ont un projet commun.*

On remarque que le processus est différent ; on ne proclame pas avoir trouvé la réponse au problème et œuvrer pour cette unique solution en dépit des torts qu'elle cause, on fait notre possible pour ne pas causer de torts, en œuvrant pour un intérêt collectif défini ensemble, à l'inverse d'une fin qui justifie les moyens, les moyens employés sont porteurs de sens, et en cohérence avec l'objectif final.

Cela passe en grande partie par l'inclusion des parties prenantes, c'est en prenant en compte les positions de chacun, que l'on est en mesure de prendre une décision, pour l'intérêt collectif, et c'est extrêmement complexe, c'est pourquoi cela demande une volonté forte et un engagement important.

**S.C., Directeur d'Enercoop LR :**

[Sur la question de la place du multisociétariat au démarrage de la SCIC] *« C'était génétique ! C'est l'essence du projet, elle est là, s'il n'y a pas d'association des parties prenantes y a pas d'Enercoop. On ne l'a jamais perdu de vue (...). C'est génétique parce que c'est la seule manière de bien faire les choses, enfin, c'est une condition nécessaire pour bien faire les choses, tu ne peux pas faire des entreprises de territoire, avec des objets sociaux aussi ambitieux, sans avoir cette logique de multisociétariat et cette association d'intérêts pas forcément convergents, sinon tu sais que tu seras au service, non pas d'un collectif mais d'une minorité de diversités. Donc voilà c'est mécanique et c'est génétique, du fait de cette ambition-là. Ce qui ne veut pas dire que toutes les SCIC doivent nécessairement être là-dessus, mais je pense que c'est indispensable si tu veux faire les choses bien, d'associer dans une entreprise, tes fournisseurs, tes clients, tes régulateurs, à minimas, et puis tes salariés. »*

Les dirigeants voient souvent dans le statut une manière de militer, une opportunité depuis quelques années de mettre en pratique une vision différente de l'économie, au cours de mes rencontres avec eux, certains insistent sur cette dimension, et sur l'importance de la force de leurs propres convictions ;

---

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« A un moment un acte militant ce n'est pas un sacrifice mais c'est quand même un truc que tu fais en plus, parce que tu y crois vraiment et tu es prêt à en souffrir un peu quoi. La difficulté elle est là c'est qu'on n'ait pas le courage de ce qu'on a dit et que nos mots ne pèsent que des plumes. »*

---

Pour en arriver là, une déconstruction est nécessaire : celle de la pensée individualiste, propre au système dans lequel nous évoluons qui nous renvoie au « chacun pour soi », et dans lequel il est bien difficile de prendre la mesure du sens du mot « communauté ».

---

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« Moi mes enfants je les vois grandir et malgré tout ce qu'on essaie de leur faire passer ils sont éduqués dans un monde très individualiste, où il faut leur rappeler ce que c'est qu'un nous. "Nous" c'est quelque chose qui doit peser des plombs, et sur lequel on peut s'appuyer (...). En fait c'est ça, c'est de retrouver ce qu'est une dynamique collective, qui résiste entre l'individu et le monde dans lequel on vit. Tout seul, il est perdu et il ne va pas avoir de point de repère, il va avoir des divertissements, des plaisirs, mais il n'aura pas quelque chose qui le construit, dans lequel il se dit "c'est moi". (...) Et ça c'est fondamental, donc ce qui peut gêner le sociétariat c'est le manque de conviction, le multisociétariat, ce n'est pas juste parce qu'on est en coopérative qu'on nous a dit qu'il fallait qu'on fasse du multisociétariat. Il faut enlever le mot et dire "Pourquoi j'ai besoin d'être à plusieurs ?" et pas simplement pour que moi je m'en sorte, a un moment, il faut avoir envie de quelque chose qui dépasse sa propre personne, et ça c'est super dur. Il faut vraiment passer par des phases dures pour déconstruire tous les modèles de réussite qu'on nous présente. Et même l'expliquer à ses mêmes, pourquoi tu ne fais pas que des choix d'argent, pourquoi tu fais comme ça, qu'est ce qui te guide, qu'est ce qui fait que tu te lèves le matin, que tu as envie d'appeler quelqu'un, que tu comptes sur lui, qu'il compte sur toi... Moi j'ai eu cette chance de vivre ça, je ne me sentais pas seul. Aujourd'hui, j'ai une coopérative, et je peux me sentir plus seul parfois. Être plusieurs ce n'est pas seulement pour faire la fête, c'est aussi pour quand tu as des soucis, quand tu es dans des périodes de dur, c'est là que ça doit souder, c'est là que tu vois, ce n'est pas en AG ou au bord de la mer quand on est au resto, c'est quand c'est dur, c'est là qu'un multisociétariat il existe. »*

---

Il semble alors clair qu'on ne choisit pas le statut SCIC à la légère, mais parce qu'on croit au collectif, et en la réponse portée par le statut aux dysfonctionnements du système actuel. Parmi les rencontres faites au cours des enquêtes, le Président de La Tendresse réfléchit à l'avenir de leur jeune SCIC, l'air prudent :

---

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« (...) j'ai toujours fait des choses dans des cadres collectifs, mais vraiment à l'antipode de l'entreprise, mais j'ai participé à beaucoup d'associations mais sans être cadre ou dirigeant... toujours dans le culturel ou l'éducation populaire... mais j'ai encore énormément d'a priori, je ne sais pas trop comment on va avancer, comment ça va se transformer... »*

---

La volonté des dirigeants des SCIC à créer et animer un multisociétariat moteur naîtrait donc d'un mélange de militantisme, de rejet du système dominant, et de prise d'initiative.

Il est aussi important de noter que ce modèle de société voit l'importance du collectif tant dans le pilotage des sociétés par leurs parties prenantes, et donc leur intégration dans la gouvernance des SCIC, que dans l'activité même des sociétés, on fait ensemble et on décide ensemble.

### La traduction de cette volonté et son rôle dans l'implication des parties prenantes à la gouvernance

Cette volonté se traduit donc, dans un premier temps, par la mise en place d'un système interne permettant l'inclusion de chacun dans la gouvernance et l'activité de la SCIC. Et pour mettre en place ce système, il faut dégager du temps, énormément de temps pour penser, prévoir, organiser, partager, communiquer, réfléchir ensemble. A ce sujet, le Président de La Tendresse partage sa vision des choses ;

---

**V.V., Président de La Tendresse :**

*« (...) pour moi le plus gros frein, c'est de vouloir aller vite et parfois on va trop vite donc on est obligé de revenir en arrière... alors qu'il aurait suffi de bien discuter, de bien poser les choses (...). Et ça effectivement, c'est parce qu'on n'a plus l'habitude de ces fonctionnements, des discussions, de s'autoriser à perdre du temps, se dire qu'on peut discuter de ça une heure, ce n'est pas grave... le plus grand frein c'est un souci d'efficacité immédiate, alors que pour moi l'efficacité elle n'est pas là, elle est sur le long terme... Voilà les freins ce sont les comportements individuels de gens qui ont trop travaillé tout seul - ce que je comprends parce que la vie nous*

*amène à ça - donc ça se sont souvent des freins, ou alors des fonctionnements traditionnels, hérités d'un passé qui ne correspond pas du tout.*

On passe donc énormément de temps à organiser le collectif, et là encore, on déconstruit ce que le système nous a appris, cette recherche constante de l'« efficacité immédiate », on apprend à passer du temps à ne pas « produire », mais à construire sa vie multisociétariale.

Et c'est sans doute ici que l'on pourra tester la volonté de la SCIC à mettre en place un système multisociétariale qui fonctionne, qui porte en elle un vrai modèle de société, parce que c'est difficile, et un combat de tout instant.

*Sur l'animation du multisociétariat :*

**J.M., Directeur de Full Rhizome :**

*« (...) ce qui est difficile c'est l'animation ! Ce n'est pas un défaut, c'est juste que ça prend du temps et c'est un choix qu'on doit faire ! »*

**O.L., Co-gérante de La Menuiserie Collaborative :**

*« (...) je le vois comme quelque chose qui n'est pas forcément simple, parce que même si on a cette volonté là à la base, si on manque d'outils, si on manque de temps, ça risque de ne pas fonctionner au mieux. »*

**W.F., Directeur d'Orchis Ingénierie :**

*« [Sur le statut SCIC] Sur la forme j'en suis satisfait, par contre sur les moyens de vraiment mettre en place une gestion multisociétariale avec plusieurs intervenants et tout ça... pour le moment c'est plutôt de l'insatisfaction... on a fait des choses mais pas des choses aussi abouties que ce qu'on aurait voulu mettre en place. (...) moi je n'ai pas vu grand-chose au niveau de l'ESS qui permette de venir aider, parce que ça a un coût, et on n'en parle beaucoup mais concrètement y a un manque là-dessus à nous aider à faire vivre le multisociétariat »*

**F.T., Directrice de Sapie :**

*« [Sur les sociétaires] Il y en a qu'on ne voit jamais ! C'est difficile d'impliquer... enfin, ce n'est pas possible dans le quotidien, (...) J'avoue qu'on manque de temps, Sapie a eu tellement de changements, qu'on arrive tout juste à caler aujourd'hui ce qu'on est en train de faire ! Donc les sociétaires suivent ! Il y a tellement de choses, les emplois qui ont basculé, on a énormément bougé... Mais là ça y est, peut-être qu'on va arriver à travailler un peu plus sur la gouvernance, enfin sur le multisociétariat, et sur l'animation du multisociétariat. »*

Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

Ces extraits d'entretiens témoignent des défis et des doutes des dirigeants, qui viennent mettre à l'épreuve leur propre volonté, et de la nécessité de faire le choix de s'y confronter, et d'éprouver ce multisociétariat, ou de renoncer, le temps de reconstruire cette volonté.

## La situation financière de la SCIC et son influence sur le multisociétariat

D'autre part, un élément quelque peu délaissé dans les théories sur le multisociétariat sera réfléchi ici, il s'agit de l'influence que peut avoir la situation d'une SCIC sur son multisociétariat, par situation, il sera entendu, la santé financière de la société ; celle-ci est-elle bénéficiaire ou déficitaire ? A-t-elle toujours une sécurité grâce à ses fonds propres ou ceux-ci ont-ils disparus ? Et enfin, qu'en est-il de l'endettement ?

Lorsque la plupart de ces indicateurs sont au rouge, la société rencontre des difficultés financières, ce qui entraîne, comme pour tous types de société, son lot de complications ; trésorerie incertaine, équipe réduite, charge importante de travail... mais qu'en est-il des relations multisociétariales ? Les liens entre la SCIC et ses sociétaires en sortiront-ils renforcés ou au contraire fragilisés ?

Les théories se veulent rassurantes sur le sujet, les sociétaires sont une solidité puissante pour les SCIC, qui devrait, justement, se manifester et faire la différence dans les situations de crise.

### Les limites du « Un pour tous et tous pour un ! »

Le crédo régulièrement associé au statut SCIC, synonyme de solidarité entre les différentes parties prenantes du projet commun de la SCIC, en temps de bien portance, mais aussi dans les moments de difficultés, serait-il quelque peu naïf et utopiste ?

Une situation financière critique provoquera quasi systématiquement des effets pervers qui auront des incidences sur le multisociétariat, des urgences et priorités à traiter viendront grignoter du temps de travail, aussi, le stress et l'anxiété provoqués par une situation incertaine peuvent venir isoler la SCIC, qui se replie sur elle-même.

L'isolement est une réponse plutôt commune, dans notre société, aux difficultés, nous n'aimons pas montrer nos problèmes et souhaitons les régler seuls, souvent, c'est par rejet du regard des autres sur nos défaillances, que celles-ci soient de notre fait ou non, par égo, par pudeur ou même par honte. La solitude en temps difficiles n'est pourtant pas souhaitable, et ne va faire qu'accroître le sentiment d'angoisse que peut ressentir un.e dirigeant.e, qui se sent responsable de l'avenir de la société et de son équipe.

L'épuisement morale causé par ces situations peut alors fragiliser la volonté de la SCIC à faire vivre son multisociétariat, et c'est ainsi qu'un cercle vicieux se met en place, la SCIC fait face seule à ses difficultés, et sans aide extérieure, elle peine à les résoudre, et s'isole de plus en plus.

Un autre élément qui peut dégrader les relations entre une SCIC et ses parties prenantes en temps de crise, est la perte de crédibilité. Une SCIC isolée et déficitaire va, en plus, perdre en crédibilité, auprès des financeurs bien entendu, mais aussi auprès des parties prenantes qui ne peuvent pas comprendre à quoi sont dues les difficultés si la SCIC cesse de communiquer. Une méfiance peut alors apparaître, et creuser un éloignement entre la SCIC et ses parties prenantes. Par ailleurs, les sociétaires de la SCIC ont déjà mis de l'argent dans le projet, le risque de ne jamais récupérer cet argent, ou de devoir en mettre à nouveau peut nuire aux relations qu'ils entretiennent avec l'organisation, d'autant plus si la SCIC cesse de communiquer, s'isole, et perd en crédibilité.

Ces différents éléments sont liés au manque de communication et donc de clarté, qui découlent eux des difficultés, ils ne sont donc pas symptomatiques des difficultés en soi. Donc, il semble nécessaire de lutter contre l'isolement des dirigeant.e.s de SCIC, en faisant de la prévention sur le sujet, et en créant des dispositifs d'aide. Une SCIC à Montpellier s'est même créée spécifiquement pour venir en aide aux dirigeants isolés (Capital Rebond Solidaire), soulignant le besoin existant.

### Le manque de temps : principal frein à l'animation du multisociétariat, ou excuse la plus répandue ?

Du fait de ces complications qui viennent empoisonner le quotidien des SCIC, certains vont répondre à l'urgence et s'isoler des autres, cela arrive même au sein des équipes internes des organisations. On va perdre de vue ses sociétaires, et ainsi fermer la porte aux potentiels solutions qu'ils pourraient apporter, car il est vrai, l'entretien du multisociétariat requiert beaucoup de temps, de l'énergie, et n'agit pas forcément sur la « bien portance financière » de la SCIC, ou du moins il ne l'impact pas directement. Les dirigeants font donc le choix de le mettre de côté, malgré sa plus-value, la SCIC n'aura « pas le temps » en ces temps truffés d'angoisses et d'urgences, d'organiser des rencontres et des échanges avec ses sociétaires. Et

il est difficile de condamner une SCIC qui s'isole en temps de crise, il s'agit d'une réaction assez naturelle compte tenu de l'aspect individualiste de notre société qui veut que chacun s'occupe de lui, dans la prospérité ou non, on pense « je » ; « mes » problèmes financiers, « ma » responsabilité, et bien entendu, si le travail de déconstruction de cette pensée n'a pas été fait, le réflexe ne sera pas celui de se tourner vers les autres, même dans une SCIC, on se « consacrera » à ces difficultés en plaidant le manque de temps pour le reste, au lieu d'ignorer la pudeur qui nous pousse à nous refermer sur nous-même, et à inclure nos sociétaires et nos parties prenantes dans la recherche de solutions, tous ensemble.

### SCIC en péril, le multisociétariat devient-il un poids ou une ressource ?

Une éducation au collectif et un certain militantisme du « nous » semble être les meilleurs garants de l'usage du multisociétariat en tout temps. Car pour parvenir à voir le multisociétariat non pas comme un poids mais comme une ressource, à l'heure où la pérennité de la SCIC est menacée, il faut croire en la force du collectif.

La directrice de Sapie revient sur la période de transition qu'ils ont connu entre 2013 et 2016, soit les trois années qui ont suivi leur changement de statut, de SCOP à SCIC, trois ans de redéfinition de leur identité et de leur faisceau d'activités, car Sapie était auparavant un bureau d'études, et c'est suite au départ à la retraite des membres fondateurs de la SCOP, 23 ans après sa création, que quatre salariés ont décidé de prendre ce tournant décisif, entre autres parce qu'ils croyaient en la force du collectif et souhaitaient associer plusieurs parties prenantes à leur projet.

#### F.T., Directrice de Sapie :

*« Pour moi, le multisociétariat, il est vraiment, très très important ! Et je le vois au niveau du conseil de bienveillance aussi, c'est à dire que ça garantit quand même pour moi la pérennité de l'entreprise coopérative, c'est une véritable force ! Je le vois comme ça parce que nous ça nous a permis quand même de traverser ces années difficiles de transition ou on a tâtonné même d'un point de vue économique, on se payait quasiment plus... (...) La période de transition de 2013 à 2016, ça a été un peu costaud économiquement... Donc c'est parce qu'il y avait cette présence de sociétaires d'horizons différentes, que finalement on a tenu le coup. Parce qu'ils étaient là ! Donc ce projet ce n'était pas que le nôtre, la différence d'une SCOP où les salariés sont les seules parties prenantes, là l'outil de travail il est partagé, et le projet il est partagé avec d'autres (...). Donc ils sont intervenus en dynamisant le projet ! Même en étant éloignés, le fait*

*d'avoir sur des moments cruciaux les assemblées des sociétaires en dehors des AG, c'est ce qui a permis de travailler sur le projet, et sur ce qu'on allait faire, comment on allait le développer, avec quel modèle économique, tout ça nous a permis de traverser, et aujourd'hui c'est une force d'avoir ça, c'est quand même important quand on a dit "on a 49 sociétaires", ce n'est pas rien ! »*

On remarque ici l'importance du multisociétariat dans la redéfinition du projet Sapie, et la fonction ressource que celui-ci a occupé. On notera aussi que cette situation a été rendue possible grâce à la force de la notion de collectif, qui est portée par les salariés de Sapie « *ce projet n'était pas que le nôtre* ».

En somme, les difficultés financières sont souvent un facteur d'éloignement entre les SCIC et leurs parties prenantes, un réel travail de prise de recul est nécessaire pour que la SCIC parvienne à rester ouverte aux autres en temps de crise, aussi, une conviction forte des porteurs de la SCIC dans le pouvoir du collectif permettra de rester vigilant et de maintenir les liens entre la structure et son écosystème.

## CONCLUSIONS

➤ **RETOUR SUR LES ENQUETES**

➤ **CONCLUSION DU MEMOIRE**

## Retour sur les enquêtes

Avant de conclure ce mémoire et d'amener une proposition de réponse à la problématique qui à été posée, un retour sur les enquêtes me paraît important.

En première partie été présentée une méthodologie d'enquête comprenant de l'observation participante, des entretiens individuels, des questionnaires à destination des salariés de SCIC, et une étude de documents (PV d'Assemblées générales, Statuts, Comptes annuels...).

L'observation participante et les entretiens individuels ont été menés comme prévus et ont constitué la plus grande source d'informations.

Les questionnaires à destination des salariés ont été plus difficiles à mettre en œuvre car les rencontres avec les SCIC ne se passaient pas nécessairement dans les bureaux des sociétés, et ne me permettaient donc pas de remettre en main propre les questionnaires en expliquant ma démarche aux salariés. De ce fait, il fut compliqué d'en avoir un retour, et il me paraît donc que cette technique d'enquête n'a pas été pleinement menée. Les quelques questionnaires que j'ai pu récupérer remplis étaient en adéquation avec l'entretien réalisé avec le dirigeant.

S'agissant de l'étude de documents, la majorité des SCIC ont joué le jeu et m'ont effectivement transmis leurs procès-verbaux ainsi que leurs statuts, ce qui m'a permis de mettre en parallèle des éléments donnés lors de l'entretien avec le ou la dirigeant.e avec ce qui est inscrit dans les documents officiels. Les comptes en revanche ont été plus délicats à obtenir, si bien que j'ai préféré discuter directement de la situation financière de la SCIC avec les dirigeant.e.s que je rencontrais. Je n'ai pas ressenti de gêne de la part des dirigeant.e.s lors de mes rencontres à évoquer tel ou tel sujet, au contraire, je craignais au départ une certaine « langue de bois » des dirigeants qui auraient pu se montrer frileux à exprimer leurs doutes et leurs difficultés avec une personne totalement extérieure à leur structure, au contraire, ceux-ci se sont prêtés au jeu et ont montré une grande authenticité en me racontant leur expérience.

## Conclusion du mémoire

Le multisociétariat permis par le statut SCIC est loin de couler de source. Il pose de nombreuses questions sur l'organisation du collectif et sur les rôles plus ou moins évidents des différents éléments qui le compose, à savoir ; les parties prenantes, l'intérêt collectif, l'assemblée générale, la notion de démocratie...

Il apparaît clair, après les différentes réflexions menées dans cet écrit, que l'intérêt collectif est la raison d'être du multisociétariat, il est le point de rassemblement des diverses parties prenantes. Cela dit, penser que l'intérêt collectif d'une société ouverte à l'inclusion de plusieurs parties prenantes suffit à ce que ces parties prenantes s'impliquent dans ladite société, est une erreur, un raccourci facile et faux.

Au contraire, l'intérêt collectif semble être un « socle » plus qu'un facteur d'implication des parties prenantes à la gouvernance des SCIC. Un socle car il est l'élément de base indispensable qui va justifier l'ouverture de la gouvernance à des parties extérieures à la société.

Différents facteurs d'implications des parties prenantes pourront alors se mettre en place.

Dans un premier temps, un travail d'appropriation des termes liés au multisociétariat (partie prenante, sociétaire, intérêt collectif...) aidera les SCIC à mieux appréhender leurs relations avec l'extérieur, en identifiant quelles sont leurs parties prenantes, quelles sont leurs intérêts, et comment ces dernières peuvent-elles participer à la réalisation de l'objet social de la SCIC.

A partir de là, des outils et des instances à destination des parties prenantes leur permettront de trouver leur place par rapport à la SCIC. Des réunions régulières pour s'exprimer, des instances de pilotage, une messagerie instantanée, de simples newsletters...

Il revient à chaque SCIC de mettre en place ce qui lui permettra au mieux d'intégrer son écosystème dans son fonctionnement. Ces outils et instances seront des facteurs d'implication des parties prenantes, à la gouvernance des SCIC, mais aussi à leurs activités, en effet, ce sont les deux dimensions accessibles aux parties prenantes.

Concernant l'intégration de parties prenantes dans la gouvernance d'une SCIC, elle est rendue possible par l'entrée au sociétariat. Ensuite, c'est à la SCIC de respecter sa dimension démocratique en veillant à transmettre de manière équitable entre les sociétaires, les informations qui leur seront nécessaires pour voter. Par des réunions d'échanges sur la situation de la SCIC lorsque cela s'avère nécessaire, par de la transmission de documentation utile, et une transparence quant aux enjeux et objectifs à venir. Ces éléments favoriseront l'implication des sociétaires dans la gouvernance, ils n'en sont toutefois pas un garant car il n'y a aucune certitude quant au fait les sociétaires s'en saisissent.

Plusieurs cas de figure sont possibles. On observe, la plupart du temps, que les sociétaires font confiance à la SCIC pour s'occuper du pilotage stratégique, et préféreront orienter leurs implications sur l'activité de la SCIC, ce qui semble assez prévisible compte tenu de la complexité de gestion d'une société, et du sentiment d'illégitimité que peuvent ressentir les sociétaires qui n'ont pas pu se saisir des éléments communiqués par la SCIC (par manque de temps, de capacité, de volonté...), et qui laisseront donc l'équipe interne s'occuper de ces questions.

Par ailleurs, il existe d'autres cas de figure, dans lesquels les sociétaires vont s'investir de manière très naturelle dans la gouvernance de la SCIC, il s'agit des cas où les sociétaires se sont associés à la SCIC du fait de leurs activités liées (exemples : les artistes associés de Full Rhizome, les associations hébergées à La Tendresse, les travailleurs du bois associés à la Menuiserie Collaborative...). Dans ce cas-là, la gouvernance de la SCIC va avoir un impact direct sur les activités propres de ses sociétaires, ceux-ci auront donc une attention particulière portée aux directions envisagées, et se sentiront légitimes à participer aux décisions.

Le facteur garant de la longévité du dynamisme multi-parties prenantes me semble être l'ardeur du militantisme du/des dirigeant.e.s, car c'est la force de conviction de la ou des personnes qui porte.nt la SCIC qui maintiendra la vivacité du multisociétariat parmi les priorités de l'organisation.

Enfin, trouver du sens au fait d'agir collectivement sera un moteur fort pour les SCIC.

Chaque SCIC ayant ses propres modes de fonctionnements, c'est à chacune d'entre elles de trouver la manière dont son multisociétariat va lui être utile. Ne pas faire les choses parce que c'est inscrit dans les statuts, mais parce qu'on y trouve un sens, voilà sans doute le principal facteur de motivation que peuvent avoir les SCIC à organiser leurs multisociétariat, et à transmettre les clés nécessaires aux parties prenantes pour qu'elles puissent aussi y trouver leur place et un sens à leur implication.

Pourquoi avons-nous besoin d'être plusieurs ?

Voilà la première question à se poser, et la plus récurrente, car la réponse ne sera pas la même à chaque fois, elle variera selon les moments, les situations, et la personne à qui elle est posée, et plus elle sera posée, plus la SCIC sera à même de mettre son multisociétariat au service de l'intérêt collectif qu'elle porte. Le jour où cette question cesse d'être posée au sein d'une SCIC, son multisociétariat s'affaiblit, et le jour où une SCIC ne sait plus répondre à cette question, le multisociétariat n'a plus lieu d'être.

# Bibliographie

## Ouvrages

Prades, Jacques (2015 - deuxième édition). *Comment résister au capitalisme ? Tous en coopératives !* 32270 Aubiet, Le vent se lève

Amina Béji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château-Terisse, dir. (2018). *GESS – Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*. Paris, Edition EMS

Nadine Richez-Battesti et Jacques Défourny (2017). « Les coopératives », in Jacques Défourny et Marthe Nyssens, dir., *Economie Sociale et Solidaire Socio-économie du 3eme secteur*, Louvain la Neuve, De boeck supérieur, page 73 à 111.

Richez-Battesti, Nadine et Défourny, Jacques (2017). « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », in Francesca Petrella , dir., *Economie Sociale et Solidaire Socio-économie du 3eme secteur*, Louvain la Neuve, De boeck supérieur, page 325 à 363

## Articles

Margado, Alix (2002). « SCIC, Société Coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°284, p. 19-30.

Béji-Bécheur Amina, Codello-Guijarro Pénélope, Pallas Valérie, (2016) « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, (Vol. 11), p. 24-35.

Richez-Battesti, Nadine. & Oswald, Philippe. (2010). « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? : Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°315, p. 56–74

Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

## Webographie

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

## ANNEXES

- **TABLEAU DES ENTRETIENS**
- **QUESTIONNAIRE DIRIGEANT(E)**
- **QUESTIONNAIRE SALARIE**
- **RETRANSCRIPTION COMPLETE DE L'ENTRETIEN AVEC J.M. –  
DIRECTEUR DE FULL RHIZOME**

## Tableau des entretiens

Noms	Date	Lieu
<b>Nathalie Magne</b>	Mardi 12 Juin 2018	Université Paul Valéry, Site St Charles
<b>Jean Cartellier</b>	Mercredi 13 Juin 2018	Université Paul Valéry, Site St Charles
<b>Alix Margado</b>	Mardi 19 Juin 2018	Bistrot « Le Victoria », Montpellier

Noms des SCIC	Personnes rencontrées	Date	Lieu
<b>Orchis Ingénierie</b>	W.F., Directeur	Lundi 16 Juillet 2018	Bureaux de la SCIC, 8 rue des Multipliants, 34000 Montpellier
<b>Full Rhizome</b>	J.M., Directeur	Mercredi 18 Juillet 2018	Café du Metro « Préfecture », Marseille
<b>La Menuiserie Collaborative</b>	O.L., Co-gérante	Jeudi 19 Juillet 2018	Bureaux de la SCIC, 169, rue Georges Auric, ZAC Tournezy 34070 Montpellier
<b>La Tendresse</b>	V.V., Président et C.R., sociétaire	Vendredi 3 Aout 2018	Bureaux de la SCIC, 80 impasse Flouch, Montpellier
<b>Sapie</b>	F.T., Directrice	Mardi 7 Aout 2018	Bureaux de la SCIC, 7 rue du Cougaing, 11300 Limoux
<b>Enercoop LR</b>	S.C., Directeur	Vendredi 24 Aout 2018	Café des Arts, Montpellier

# Trame d'entretien semi directif

## ENTRETIEN

Rappel du sujet de mémoire : étudier le fonctionnement du multisociétariat au sein de différentes SCIC pour essayer d'identifier les facteurs d'implication ou de non-implication des différentes parties prenantes de la SCIC à sa gouvernance.

Etudier votre SCIC pour mon mémoire signifie essayer de comprendre en quoi toutes les particularités de votre SCIC ont mené au fonctionnement multisociétarial qui est le votre aujourd'hui (entretien avec dirigeant, questionnaire des salariés et la consultation de documents si vous me l'autorisez) et d'en tirer des éléments de réponse pour mon mémoire, ces éléments ne seront pas associés au nom de votre SCIC dans mon mémoire.

Merci de participer

\*\*\*

Souhaitez-vous anonymiser votre SCIC ?

Oui  Non

Accord pour consulter les PV d'AG ?

Oui  Non

Accord pour consulter les statuts ?

Oui  Non

Accord pour consulter les comptes ? (simplement pour avoir une idée de la situation financière de la SCIC – les sommes présentes dans les comptes ne seront pas divulguées,)

Oui  Non

Accord pour enregistrer cet entretien ?

## ENTRETIEN

Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

Pouvez-vous me présenter le fonctionnement de votre SCIC et son intérêt collectif ?

Pourquoi avoir choisi le statut SCIC ?

Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients du statut SCIC ?

Etes-vous satisfait de ce statut ? Pourquoi ?

Questions générales :

Date de création de la SCIC :

Nombre de salariés :

Nombre de salariés sociétaires :

Nombre de sociétaires :

Le sociétariat est-il obligatoire ou au moins encouragé pour les salariés ?

Avez-vous mis en place des collèges ?

Si oui, pourquoi ?

Comment définissez-vous le terme « partie prenante » ?

Pour vous, quelles sont les parties prenantes de votre SCIC ?

Quelles ont été les principales raisons de souscription des sociétaires ?

La démocratie en entreprise, ça signifie quoi pour vous ?

Diriez-vous que les sociétaires sont impliqués dans la vie de la SCIC ? Pourquoi ?

Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

Comment sont organisées les AG ? (Qui participe, comment sont anticipées les prises de décisions)

Les votes sont-ils discutés à l'avance avec les sociétaires ?

Diriez-vous qu'il existe une volonté au sein de la SCIC d'impliquer les sociétaires dans les prises de décisions stratégiques ?

Si non, pourquoi ?

Si oui, pourquoi et comment cette volonté se manifeste-t-elle ? (Formation des sociétaires et salariés, rencontres régulières hors AGO, newsletter...)

Si oui, les sociétaires y sont-ils réceptifs ?

Avez-vous des outils destinés à faire vivre le multisociétariat ?

Si oui, pouvez-vous me les présenter ?

Question du multi sociétariat au démarrage de l'activité : obsolète, présente, prioritaire

Aujourd'hui ?

Pour la suite ?

Quelles sont, selon vous, les principaux freins que peuvent rencontrer les SCIC dans l'animation de leur multisociétariat ?

Et avez-vous identifié des freins propres à votre SCIC ?

Votre propre vision du multisociétariat :

A-t-elle évolué ? Comment ?

# Questionnaire à destination des salariés

**Bonjour, je m'appelle Cécile Porte, je réalise un mémoire sur la gouvernance dans les SCIC, votre SCIC a accepté de m'ouvrir ses portes afin que je puisse observer son fonctionnement multisociétarial. Si vous acceptez de m'aider dans ma recherche, vous pouvez remplir ce questionnaire qui vous est destiné.**

**Ce questionnaire est anonyme, vos réponses serviront à alimenter mon sujet de recherche, et personne d'autre que moi n'aura connaissance de vos réponses.**

**Un énorme merci !**

--

Nom de la SCIC :

Votre ancienneté :

Votre fonction dans la SCIC :

Etes-vous sociétaire de votre structure ?

Oui  Non

Si oui, qu'est ce qui a été à l'origine de votre souscription ?

---

---

---

---

---

---

---



Quels sont les facteurs d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance des SCIC ? | Cécile Porte

---

---

---

---

---

---

---

Comment décririez-vous la vie multisociétariale de votre structure ?

- Très animée (les salariés et les autres sociétaires se connaissent, les sociétaires participent aux décisions importantes de la SCIC, sont présents et actifs aux AG, connaissent les principales problématiques de la structure...)
- Animée (Les sociétaires s'intéressent à la vie de la structure, la société informe régulièrement les sociétaires des actualités, ceux-ci se mobilisent si sollicitations)
- Calme (Les sociétaires sont sollicités lors des AG et se déplacent pour la plupart ou du moins font une procuration)
- A faire naître ou renaitre (Très peu d'interaction entre la structure et ses sociétaires, présence faible des sociétaires aux AG, les sociétaires ne sont pas nécessairement connus pour les salariés)
- Sans avis sur la question

Votre commentaire (si vous souhaitez ajouter quelque chose) :

---

---

---

---



# Retranscription de l'entretien avec J.M., Directeur de Full Rhizome

## **Pouvez-vous me présenter Full Rhizome ?**

Full Rhizome c'est une coopérative de production de biens culturels, qui existe depuis 2010, qui est historiquement le rassemblement d'une association et d'une SARL, système assez classique dans la culture, notamment en PACA, pour aller chercher des fonds à gauche et à droite, et donc il nous a semblé assez pertinent de monter ça, on l'a fait en étant aidé par la chambre de commerce, ce qui a été super important parce qu'on l'a pensé d'une façon économique assez rapidement, et ce qui nous a fait décoller sur le projet, c'est qu'on commençait à l'écrire et qu'on s'est inscrit à un concours d'entreprise en école de commerce donc un truc à la dure - comment allait-on être crédible auprès de financeurs en vendant des biens culturels, avec un business plan, de la projection etc. - la première année on a fini 4ème et il y avait des prix pour les trois premiers, on a laissé tomber, on n'était pas mécontents, ils nous ont rappelé l'année d'après et on a commencé à écrire le projet de coopérative, qu'on leur a présenté... un projet complètement théorique ! Vraiment y avait pas encore d'associés y avait juste une idée en gros de se placer sur le tiers secteur qui est le cœur de l'esprit des coopératives - partie lucrative et partie non lucrative - et là on a eu le prix socialement responsable qui nous a ouvert les portes de tous les prescripteurs et financeurs de l'ESS en région PACA, et en fait, ça nous a permis d'obtenir des financements pour avoir le temps de vraiment monter cette coopérative, parce que tout ça c'est donc en 2009, et on a été accompagné par l'URSCOP de la région PACA assez brillamment pour le coup ! Et on est arrivés sur le temps d'un an à monter une coopérative en SCIC, avec une trentaine d'associés...Voilà ça a été le premier montage...je pense qu'on a eu 5 ou 6 vies depuis ! On est restés 6 ans en PACA, et après on a déménagé le siège en Ile-de-France, le sociétariat n'a jamais fonctionné jusqu'à y a un an et demi, ça a été une grande souffrance, et quelque chose qu'on a réinterrogé régulièrement et maintenant on a une dizaine d'associés, alors qu'on était partis à 30. En fait ce qui est compliqué c'est quand on théorise le multisociétariat, sur le papier c'est super joli, l'idée était de rassembler tous les gens de la chaîne de création – c'est à dire de l'artiste qui pense à son projet, voire de gens de territoire, de public, de communauté de diasporas ou autre et d'aller jusqu'au bout de la chaîne avec tout ce qui est distribution de biens culturels donc tout ce qui est l'industrie, et d'arriver à partir de points de divergence parce que c'est obligatoire dans

ce métier, d'arriver à en créer des points de convergence. On avait créé 4 collèges, de la réflexion autour de ça... mais en fait on n'avait jamais réfléchi à la façon dont on animait quelque chose et finalement on n'avait pas posé la bonne idée pour avoir un bon sociétariat...on est arrivé avec 30 personnes qui nous proposait des projets et qui n'avait aucune...on n'a jamais réussi à créer aucune volonté collective, il n'y a pas eu de "nous", y a eu une somme de "je". Donc dès la première année ça a posé des soucis, et en fait depuis sur 5/6 épisodes derrières, nos AG et la rencontre avec les associés ont été des grands moments de souffrance. On était finalement une boîte privée avec l'envie de faire quelque chose qui lie la sociologie et la culture donc on a essayé par des ateliers...mais pas par le sociétal ! Pas par la façon dont on le pensait ! Par la façon dont on le pensait pour avoir fait plusieurs travail d'audit, et moi le premier j'avais plutôt - sans faire de parallèle - une vision très présidentialiste de ma coopérative, c'est à dire que c'est nous qui à la base l'avons monté et donc c'est nous et je veux bien demander de temps en temps l'avis de quelqu'un mais y avait pas de garde-fous, c'est le problème de l'ESS et peut être de la culture en général c'est que quand on a une belle idée on a l'impression qu'on peut la partager et que tout le monde sera d'accord, qu'à partir du moment où on a une belle idée y a pas besoin de l'organiser par de la contradiction, ou des garde-fous... Donc nous petit à petit on a perdu tous les associés qu'on avait et on les a tellement perdus comme c'était des associés PACA qu'on est partis à Paris parce qu'on s'était rendu compte que nos partenaires les plus solides étaient Parisiens.

### **Vous êtes partis à Paris pour les sociétaires ?**

Parce que ça nous semblait plus juste, pour d'autres choses aussi...en tant que coopérative on avait le droit à des financements publics et le fonctionnement de la région PACA avait du mal à appréhender les questions qu'on se posait ! C'est pas si simple, l'utilité publique passe par la chose publique donc par l'Etat et donc il faut s'entendre sur ce que c'est la chose publique et il faut être légitime à le faire ce qui est très très long et ce qui arrive à peine aujourd'hui, et les attentes qu'ils pouvaient avoir c'étaient des attentes lambdas effectivement de culture c'est à dire que les artistes qu'on défendait sur la région PACA aient une visibilité importante, cartonnent ou autre, on s'est pas entendu sur l'objet qu'on essayait de mettre en place donc sur la légitimité des financements qu'on réclamait et en Ile de France, c'est un terrain plus facile pour innover dans la culture aujourd'hui parce que voilà c'est un soucis plus important des collectivités, une expertise un peu plus fine tandis qu'ici on a une culture de festivals de spectacle vivant... nous on n'est que sur la création, la base de notre travail c'est vrai que c'est important à préciser, c'est l'étape de

création, parce que c'est la seule qui nous semble utile pour lier la sociologie et la culture, c'est là que ça se joue ! Ailleurs c'est du public, de l'achat, de la vente... donc il n'y a rien qui légitime un travail de coopérative simplement sur l'aspect industriel, simplement on rend des comptes et on gagne des sous voilà c'est un peu comme ça... Voilà donc ça fait une histoire qui à huit ans maintenant, bientôt neuf plus deux ans en association avant... sachant qu'on l'a montait à deux ce projet là à la base, moi je suis juriste et mon associé lui il a travaillé en économie de la culture donc tout ce qui est structuration est ce qui y a de plus passionnant chez nous ... donc voilà on a été très sensibles à tout ce qui structure un projet et tout bêtement aujourd'hui on gagne - avec ce qu'on voulait faire - sur la région PACA on gagne pas d'argent suffisamment. Et c'est vraiment la que ça se passe, très clairement le tiers secteur il sert à ça c'est qu'a un moment sans un rapport intelligent entre l'industrie de la culture et l'Etat aujourd'hui on perd les 4/5ème de la production française et c'est pour ça que tout le monde réfléchit on est dans un truc mouvant et c'est ça qui nous a permis de nous développer assez vite, on a eu 300 000 euros de financement au début pour monter le projet ce qui est quand même très confortable - ça nous a permis de monter un catalogue, de commencer les productions, d'être crédible, d'avoir des partenaires sérieux au niveau de la distribution et la diffusion de nos projets donc voilà, heureusement qu'on a eu cet équilibre-là... mais on avait lu les textes, on a suivi les évolutions juridiques, que ce soit la déclaration de Fribourg ou autre qui date un peu de cette époque-là, nous on s'est appuyés là-dessus pour monter notre projet donc tout ce que personne n'avait regardé à ce moment-là on pensant que c'était pas du tout intéressant, nous on a vu que c'était une norme européenne qui allait arriver en France ...

### **La déclaration de Fribourg vous dites ?**

Oui je pourrais vous l'envoyer, c'est aussi dans nos statuts, ce sont les grands textes qui lient culture et ESS qui sont arrivés dans les années 2000 en fait, et ils avaient donc une obligation de transposition dans le droit français donc on a juste anticipé le truc et voilà on est arrivé en disant "nous on a une réponse à la problématique que vous devez avoir reçu sur votre bureau" et qu'effectivement ils avaient reçu sur leur bureau, donc ils nous ont dit « banco on teste ! ». Voilà, y avait une opportunité intelligente sachant qu'on essaie quand même d'être à peu près honnêtes dans notre projet.

**Donc si je comprends bien, concrètement vous faites de l'accompagnement à la création artistique ? C'est à dire que n'importe quel artiste peut venir vous voir et vous solliciter sur ses problématiques ?**

Non pas n'importe quel artiste. Alors déjà on a eu plusieurs histoires, tous nos artistes n'ont pas toujours été associés, y en a qui le voulait d'autres qui ne le voulait pas, et il nous arrivait de défendre au début un seul projet d'un artiste et il avait d'autres partenaires ou autre. Aujourd'hui dans sa forme actuelle on défend des compagnies, donc l'intégralité de l'activité d'un artiste. Donc on ne peut pas en avoir 100 000... là on en a 4 et avec 4 on est déjà surchargés et y en aura peut-être un cinquième, mais c'est les artistes qui choisissent entre eux maintenant, ce n'est plus nous qui les choisissons, histoire d'aller jusqu'au bout de la cohérence du choix collectif, on s'est rendu compte que si c'est nous qui choisissons, chaque artiste avait une ligne directe avec nous mais rien dans ce qu'il se passe avec ses voisins, alors qu'en se cooptant les uns les autres ils se créent eux-mêmes un sentiment collectif qui permet quand même un "nous" plus réussi, sachant que nos nouveaux sociétaires sont nos artistes et leurs compagnies, c'est-à-dire qu'à chaque fois il y a une part pour l'artiste individuellement, et une part pour sa compagnie, ce qui lui donne un poids conséquent, donc si y en a quatre ça fait 8 voix, ça fait plus que nous, l'équipe interne ! Donc voilà c'est sa forme actuelle et effectivement c'est un choix qu'on a toujours eu c'est d'être au début de l'écriture d'un projet et d'en assurer sa trajectoire, la plus juste et la moins contrariée jusqu'à sa diffusion, sans direction artistique, mais avec juste la volonté de l'artiste d'exprimer son rapport au monde comme il a envie, donc on choisit des artistes qui ont quand même une vision assez claire de leur travail, et qui ne veulent pas finir avec des victoires de la musique ou des trucs comme ça mais qui ont une vision un peu plus intime de leur travail, et donc ça, ça impacte sur les choix qu'on fait ! On n'est pas un label, on est facilitateurs.

**Vous m'avez parlé de collègues tout à l'heure, les avez-vous pondérés ?**

On a supprimé tous les collègues ! On a tout fait sauter quand on s'est rendu compte que c'était plutôt un calcul politique de pondération de voix on se serait cru au congrès américain...donc ça n'avait aucun intérêt donc avec l'aide de Lionel Orsi qui s'occupait de la direction juridique des SCIC et SCOP à l'union régionale des coopératives, on a décidé de refaire nos statuts et de faire sauter tout ce qui ne semblait pas être animé par une ambition très noble. Donc on a supprimé ces collègues qui ne servaient à rien !

### **Pouvez-vous me présenter l'intérêt collectif porté par Full Rhizome ?**

C'est super compliqué ! C'est super compliqué et c'est le fruit de grosses angoisses permanentes ! La culture elle a un intérêt collectif quand elle s'appuie sur un terreau collectif donc on a essayé d'avoir des expériences différentes, le monde de la production se contrefout de savoir s'il y a une base collective ! Moi personnellement j'ai grandi dans le hip-hop, d'autres dans le rock alternatif, d'autre dans la techno, qui étaient finalement les derniers courants collectifs culturels français...l'idée de base ça serait de travailler là-dessus. Ça, ça a un intérêt collectif. Après ça c'est l'utopie la plus grande qu'on puisse porter, on a appris à niveler ce qu'on définissait dans l'intérêt collectif, et donc c'est effectivement la carence de l'Etat aujourd'hui à ne pas permettre à un grand nombre d'artiste de ne pas pouvoir s'exprimer comme ils le veulent parce qu'il y a une précarisation, une crise du modèle culturel - en tout cas dans son industrie - qui fait qu'effectivement il y a plein de gens qui se sont retrouvés sur le carreau et là on a eu l'impression de remplir un vide et sur le territoire de la région PACA évidemment, mais aussi sur le territoire de la région Île-de-France, pour que ces artistes puissent avoir un cadre décent pour travailler. Donc ça a un intérêt collectif plus réduit que celui de rappeler qu'une société est saine et non malade quand elle a une culture et qu'elle la défend fortement, donc de manière désintéressée et sociologique. Voilà, on est parti du constat que ça n'était plus du tout fait en France... voilà ça c'est un débat philosophique qu'on essaie de porter mais on a du mal pour le moment à le défendre donc on aimerait dire que c'est ça notre intérêt collectif mais pour le moment il est plus de permettre à un certain nombre d'artistes d'exprimer le plus intimement possible leur rapport au monde avec leur public. Et de trouver des espaces pour le faire qui ne soient pas que des salles de concert, voilà, de repenser l'espace sensible dans lequel la culture peut s'exprimer, voilà pour le moment où on se place, sachant que par contre, dans les textes législatifs y a une définitions très claire des droits culturels, qui sont ceux aussi sur lesquels on se base et qui sont le droit à chacun de pouvoir s'exprimer dans sa langue avec sa culture... ça vaut le coup de regarder car ça donne une vision très claire de pourquoi on peut avoir une coopérative dans la culture ! Ça s'appuie sur ces textes-là ! C'est plus une vision esthétique, alors qu'en France l'excellence artistique elle nivelle tout, c'est à dire que par exemple aujourd'hui si je fais du Jazz et du contemporain, c'est parce que j'ai beaucoup plus d'argent pour le faire. J'ai fait des musiques du monde, des musiques actuelles, des musiques issues des quartiers populaires et clairement l'accompagnement il est moindre donc clairement il y a une citoyenneté culturelle apparemment nivelée, et donc notre travail ça va être déjà de stabiliser une économie autour de ce qu'on fait là aujourd'hui en Jazz et en contemporain,

et de rappeler que quand je travaille sur des musiques du monde, j'ai déjà une considération bien moins grande de ce travail et que ces musiques du monde ou ces musiques populaires ou actuelles sont faites par des citoyens qui méritent tout autant que les autres d'exprimer leur façon de voir le monde et leur rapport à la société française quoi. Donc voilà, en gros, je ne parlerais pas de racisme institutionnel mais en tout cas il y a un nivellement et il y a des citoyens moins bien que d'autres en culture ! Donc notre travail, sa vraie utilité ça serait vraiment d'arriver à porter ce discours là et à porter la contradiction dans les plus hautes sphères de la construction culturelle française. Ça se serait l'idéal ! Mais on ne le fait pas, c'est l'utopie et on a le concret, il y a ce qu'on est et ce qu'on aimerait être !

### **Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients du statut SCIC ?**

La liste pourrait être longue, c'est compliqué... L'avantage c'est que structurellement, ça annonce l'intention qu'on peut avoir le plus clairement possible, quand une SARL annonce qu'elle veut faire autre chose que de l'argent elle n'a pas choisi un statut adapté... Quand une association le fait, elle se place à un autre endroit... Pour nous c'était vraiment ce qui nous permettait de nous placer - j'insiste - sur cette notion de tiers secteur à un endroit à mi-chemin, à la marge en fait, on est à la marge, sur le périph ! Entre la banlieue et l'épicentre. Ça dit ça, rien que par le choix de cette structure-là, donc ça c'est intéressant ! Ce qui peut être un inconvénient, c'est qu'effectivement il est très très dur d'appréhender dans une économie privée, un fonctionnement qui n'est pas simplement lié à de l'argent, finalement, on a très peu de visibilité extérieure, que ce soit auprès des banques, auprès de certains partenaires, ou autres. Ça ne dit pas grand-chose à ce niveau-là... Un autre inconvénient c'est le mécénat pour nous... on n'y a pas accès parce qu'on est une structure de droit privée et après ce qui est difficile c'est l'animation ! Ce n'est pas un défaut, c'est juste que ça prend du temps et c'est un choix qu'on doit faire ! Moi je n'ai pas vu beaucoup de défauts, c'est vrai que ça serait intéressant que mes partenaires s'expriment là-dessus, mais c'est vrai que ça nous a toujours permis d'être très clair sur ce qu'on voulait être, et sur la façon dont on veut le construire et ça ne nous a rien empêché vraiment. Après voilà, on n'a pas qu'une coopérative, on a 4 compagnies plus une coopérative, donc c'est un vrai multisociétariat ! On contorsionne de petites boîtes qu'on gère...et donc nous on trouve cela très précieux mais c'est très lourd de gestion, mais nous c'est là qu'on s'est spécialisés, mais pour d'autres c'est vraiment pénible, l'aspect gestion, la diffusion des comptes, la transparence, en fait c'est un combat de Don Quichotte, qu'on a oublié à certains moments alors qu'il est très utile ! C'est à quoi ça sert d'avoir

des sociétaires, ça c'est la plus grande difficulté d'une coopérative, c'est de répondre à cette question-là ! A quoi ça sert d'être plusieurs ? Sachant que tout seul on avance aussi très vite parfois, mais on va peut-être moins loin, il paraît...! Je sais même plus (rires).

### **Questions générales :**

Date de création de la SCIC : Juillet 2010

Nombre de salariés : 4 permanents, 16 équivalents temps plein, car on fait du salariat d'intermittence, donc je préfère qu'on mette 16 personnes

Nombre de salariés sociétaires : 6 bientôt 7

Nombre de sociétaires : A peu près 11

### **Le sociétariat est-il obligatoire ou au moins encouragé pour les salariés ?**

Ni obligatoire, ni encouragé ! Quand on force les choses à l'entrée ça se paye derrière, donc là on a une salariée qui est arrivée il y a deux ans, et là qui en a fait la demande très naturellement. Et justement c'est intéressant de voir le chemin que quelqu'un doit faire pour devenir sociétaire, qui renvoie aussi à la visibilité et l'intérêt qu'on lui donne en tant que sociétaire. Souvent c'est une double casquette, quand on a une place dans une structure et qu'en plus on est sociétaire il est dur de faire la différence entre les deux. Moi quand je suis gérant et que je dirige cette structure je parle d'une certaine manière et quand je passe en sociétaire je retrouve une place plus libre de moi au milieu des autres qui me permet de témoigner de mes moments de faiblesse, des questions que je me pose sur d'autres aspects de mon boulot et ça prend du temps, ce n'est pas facile à appréhender donc il faut ce temps là pour que quelqu'un ait envie de devenir sociétaire, on ne force plus les choses.

### **Pour vous, c'est quoi une partie prenante ?**

C'est aussi en phase de redéfinition ! On parle nous de réseaux et de différents cercles, qui se croisent... "Rhizome" déjà ! Donc à un moment c'est sûr que ça joue beaucoup...! Mais voilà on a essayé de définir ces différents cercles qui se croisent, et qui sont à la fois des cercles de sentiment d'appartenance au projet, par exemple nos artistes, les salariés, c'est le premier cercle. On a un juriste extérieur qui est rentré dans ce premier cercle il y a peu, après on a un deuxième cercle de gens avec qui on travaille très régulièrement qui sont soit des partenaires commerciaux, soit des salles, soit des ressources, comme une sorte d'antichambre... On a un sociologue qu'on a

rencontré, on a fait voter en AG qu'on avait un an pour essayer de construire un sociétariat potentiel, on a un festival avec qui on travaille sur le 93 qu'on place à un certain endroit...voilà donc en fait tout passe par le sentiment d'appartenance ! Et pour avoir un sentiment d'appartenance il faut avoir une définition claire, un axe, sur lequel chacun se positionne, donc voilà, ça on l'a depuis peu, et donc on fonctionne avec une vision circulaire des choses, local, national, international... on commence à mieux maîtriser... On a une vision horizontale des partenaires et verticale aussi selon les enjeux qu'on peut avoir. Donc peut être que ça sera un peu plus précis à la rentrée parce qu'on est en phase de reformulation mais oui en tout cas c'est plus clair pour nous. Mais peut être que ça reste encore à clarifier d'ici mi-septembre (rires). Il faut avoir besoin les uns des autres en fait, c'est ça dont on se rend compte, pour travailler sur ce sentiment d'appartenance, donc on sait que les artistes ont besoin de nous et on se dit voilà, il faut avoir quelque chose au-dessus de nous qui définit ce "nous", "nous" c'est quoi ? "Nous" c'est plus qu'une somme d'individus, et quand ça, c'est formulé, on libère plus facilement le sentiment d'appartenance de chacun et là ou on peut placer les gens dans le projet ! Et ça permet de placer des gens dont on n'est pas super proche non plus... Parce que quand on est dans l'affecte on est une grande famille c'est un peu sectaire aussi... alors que là il y a des gens avec qui l'on sait qu'il y a des moments bien et des moments foireux, donc on les place à un autre endroit que ce sentiment là mais par contre ils ont une place ! Et le multisociétariat devient super intéressant pour ça, ça permet de dresser une structure légère et par exemple d'associer des graphistes sans les salarier... mais qui peuvent à un moment avoir ce sentiment d'appartenance donc rentrer au sociétariat... Et ce n'est pas juste on s'aime fort, ni simplement des sous, parce qu'on a placé tout en bas de l'échelle les rapports financiers, quand on n'a que des rapports d'argent avec quelqu'un, on sait que ça peut vite s'abîmer !

### **Quelles ont été les principales raisons de souscription des sociétaires ?**

Alors, je vais parler que du présent parce que ça serait très dur de faire les différentes étapes, là, la souscription elle s'est faite, alors je pense à Lionel Orsi donc le juriste, lui il est venu parce que ça fait 7 ans qu'il suit notre dossier et il l'a tellement maîtrisé qu'à un moment il nous a proposé – **c'est un juriste extérieur à Full Rhizome ?** - Oui c'est l'ancien directeur juridique de la confédération générale des SCOP de Paris donc quelqu'un d'hyper brillant, qu'Alix connaît bien et appréciait beaucoup... donc lui il est rentré à sa demande, parce qu'il avait travaillé pendant des années à l'extérieur des coopératives et là voilà il avait envie de rentrer dedans, c'est un passionné

de culture donc il en a fait la demande comme ça. Les artistes eux, c'est presque le postulat de base, parce que c'est une coopérative d'artistes maintenant, d'artistes associés, donc en fait s'ils veulent être associés, ils rentrent au sociétariat directement la question ne se pose pas en fait, c'est-à-dire qu'il faut rentrer dedans et participer à l'ensemble, et c'est là que la cooptation devient intéressante ! On a travaillé avec un artiste avec qui on a réussi à bien définir ça, et qui après a choisi lui-même un deuxième artiste avec qui il sentait que ça pouvait marcher ! Voilà on a vraiment trouvé ce point sensiblo-pratique commun, donc ils choisissent entre eux et là par contre la condition c'est de rentrer au sociétariat immédiatement. Mais pour l'instant on n'ouvre pas la porte à d'autres... pour avoir eu beaucoup de sociétaires on va y aller très très tranquillement ! Là on est en train de définir des critères d'entrée comme on l'a vu faire dans des collectifs artistiques où par exemple quand tu veux travailler chez nous parce que tu dis qu'on a des gros partenaires financiers, il va falloir que tu t'engages sur des actions culturelles ou autres pendant une certaine période - c'est en réflexion ça, ce n'est pas encore acté - parce que souvent les gens ils trouvent les idées super belles... mais ce ne sont que des mots. Une coopérative ça doit se traduire tangiblement, donc voilà on essaie de trouver ces critères qui serviront à faire preuve de sa volonté de voir la culture sous un autre angle. Et voilà on réfléchit à ça.

**Et vous n'avez pas de sociétaires qui sont entrés au sociétariat simplement pour soutenir financièrement le projet ?**

Absolument pas ! On a fortement été poussés à le faire...et bon déjà on n'a pas fait les rencontres de gens plein de thunes qui avaient envie de participer et on ne l'a jamais recherché, ça ne s'est jamais présenté et je pense que...je ne sais pas, ça ne s'est pas fait en fait... Mais c'est vrai qu'on nous a souvent dit "Trouvez des financeurs, faites-les rentrer au sociétariat"

**Et même sans parler de financeurs, vous n'avez pas d'amis ou de la famille qui a souhaité soutenir le projet en entrant au sociétariat ?**

Non, nous on a toujours exclu cela, on ne met pas nos cercles privés dans notre histoire ! On voulait faire nos preuves à un autre endroit.

**La démocratie en entreprise, ça signifie quoi pour vous ?**

Alors déjà la démocratie dans une entreprise culturelle c'est difficile, c'est difficile parce que on est dans un secteur qui glorifie l'égo et d'une manière exacerbée, c'est propre à notre secteur et

aux enjeux de la culture donc on est sur quelque chose de très personnalisé, moi-même j'en ai fait l'expérience pendant des années, quand tu montes un projet c'est le tien à la base, le temps de basculer... le grand piège c'est aussi que tout peut se jouer à l'affecte et donc pendant des années on a dit "bon on se comprend alors il n'y a pas besoin", la démocratie c'est des contre-pouvoirs, c'est la possibilité d'être contredit et de devoir défendre quelque chose qu'on n'a pas validé. C'est finalement facile à dire, très très très difficile à mettre en œuvre au quotidien. J'ai pas encore été confronté à une situation dans laquelle je devrai faire avancer une idée que je cautionne pas, donc on n'a pas créer de contre-pouvoir, c'est comme si on avait aligné les calendriers électoraux, entre le législatif et le présidentiel, et que finalement les lois étaient le fruit de proposition d'un gouvernement non élu par les citoyens...donc en fait tu as tous les outils de la démocratie mais on n'est pas dans un système démocratique donc si on définit la démocratie comme ça, elle n'existe pas encore chez nous.

**C'est à dire que chacun peut exprimer son avis mais finalement ce sont les deux cogérants qui décident ?**

Ça ne va pas forcément être nous qui décidons, on va avoir un consensus mais on a plus d'éléments entre les mains, notamment les éléments économiques. On n'a pas encore été confrontés à une situation où une décision avec laquelle on ne serait pas d'accord émergerait, ça va pouvoir se présenter à partir de cette AG fondatrice, mais voilà, on ressemble vraiment à ce pays quoi ! Pour l'instant on a que l'apparence d'une démocratie.

**Diriez-vous que les sociétaires sont impliqués dans la vie de la SCIC ? Pourquoi ?**

Je le dis très fraîchement ! Mais oui là on a vécu quelques mois et une AG...en fait on a tout refondé depuis 1 an et demi, on s'est séparés d'une partie de l'équipe qui avait vraiment une vision très très business du projet, qui ramenait pas mal d'argent mais avec laquelle ça ne collait plus donc on a réorganisé les choses. Et depuis oui j'ai des sociétaires plus qu'investis, qui nous portent et qui nous accompagnent ...qui sont les artistes en fait, qui définissent eux-mêmes leurs besoins, et nous, on fait réagir et on questionne. Mais oui maintenant ils sont parties prenantes à tout, et je sais qu'ils ont des échanges, et c'est ça la grande richesse, les échanges entre eux qui se font maintenant sans nous ! Ça c'est une vraie victoire, les projets se croisent, ils sont en train de construire le "nous" sans nous, donc ça c'est bien !

**Et donc vous les voyez plutôt impliqués dans les projets - dans l'activité que vous avez - ou dans la gouvernance de votre coopérative ?**

Dans les grands enjeux, c'est à dire que quand on a une année culturelle à organiser, on organise les projets, la production, mais après y a des constantes, qui se lisent sur tous les artistes, par exemple, trouver des lieux alternatifs de diffusion, travailler l'international, construire des partenariats sur certains aspects... et c'est eux qui l'ont fait remonter tout ça. Et après on vote, c'est pour ça que cette AG c'est intéressant, et tel aspect on va le travailler, tel aspect aussi... Moi j'ai fait voter ma collaboration - parce que c'est surtout moi qui vais la travailler - avec ce sociologue ça ne rapporte pas d'argent, et c'était important pour moi de leur faire comprendre qu'avec l'argent qu'on gagne sur leur travail, moi je vais prendre du temps pour autre chose. C'était important qu'ils l'entendent et qu'on arrive à le mettre en place, et ça s'est fait ensemble, sur une journée de travail merveilleuse, et là par exemple on a deux audits, deux accompagnements structurants, un en juridique/économique, qui va se faire avec l'avocat avec lequel on travaille, l'Urscop Ile-de-France, les artistes, parce que ça va être des flux entre leur compagnie et la maison mère, et ils vont participer à ce travail-là et après on a un accompagnement plus psycho-sociologique d'organisation parce que pour l'instant on ne s'organise pas, c'est que des discussions à la volée... et c'est une souffrance au quotidien, notamment pour être efficace, donc on a quelqu'un qui va essayer de comprendre tout ça et de démêler les fils de nos caractères de deux membres fondateurs - on va essayer d'enterrer cette idée - et de se dire qu'on pourrait un jour ne plus être les gérants de cette boîte, donc intellectuellement y a un chemin qu'il faut qu'on fasse pour après poser des règles d'organisation ensemble pour organiser les prises de décisions. C'est sensible la culture, il faut essayer de ne pas abîmer le naturel et l'évolution de la sensibilité de chacun, et en même temps il faut quand même qu'on travaille sur le cadre. Et donc oui, les artistes sont très impliqués dans le choix des partenaires et ont participé à ce processus jusqu'à décembre, moi je n'avais jamais vu ça.

**Et comment vous avez fait pour transmettre cette vision du multisociétariat et sensibiliser les artistes à sa mise en place ?**

On l'a éprouvé en fait. C'est à dire qu'il y a eu un échange avec l'un des artistes, qui avait lui fait son chemin, il avait monté sa boîte pour être autonome, il en avait marre d'avoir des gens sur le dos, donc on s'est rencontrés la dessus et il nous a dit "ce que vous faites c'est exactement ce qu'il faut faire!" et là c'est la première fois que j'ai eu une rencontre concrète entre un artiste qui avait

pensé sa structuration et nous qui pensions à une structuration au service des artistes, donc comme il avait un chemin assez avancé, il avait une 10aine d'années dans les jambes, on a eu un échange très riche qui a amené à cette séparation un peu particulière - ce qui était un choix quasi suicidaire - mais en même temps c'était suicidaire aussi de rester comme on était, donc au final on a choisi la séparation. Et c'est ensuite qu'on a mis des mots sur ce qu'était une relation, ce qu'on pouvait chercher dedans, on a une structure de production qui n'intervient pas sur la direction artistique et qui laisse les artistes faire comme ils veulent leur projet qui les mènent devant leurs responsabilités, et ça c'est quelque chose qui a très très bien fonctionné. Voilà donc il y a eu, cette façon de le vivre avec lui sur un projet, puis sur d'autres après, qui a très rapidement permis de formuler cette notion d'artiste associé, on a enfin mis un mot dessus, et ça a permis de dire "on recherche ce type de profil", et lui aussi a amené ce type de profil, des artistes qui sont quand même assez visibles, qui ne sont pas en début de carrière, et qui ont des profils assez similaires dans leurs attentes en tant qu'artiste, donc ça les a impliqué effectivement, ils se sont rendus compte que ce projet-là allait leur permettre de mieux faire. Donc ils se posent des questions maintenant, et ils font remonter toutes les problématiques qu'ils ont vécu depuis un moment, et on les étudie ensemble, parce qu'ils restent décisionnaires, le fait d'avoir gardé leurs compagnies, mine de rien c'est la possibilité qu'ils puissent partir de cette coopérative avec un bagage - donc en fait ils restent maîtres de leur destinée et on les renvoie à cette responsabilité-là. On ne travaille pas qu'avec des artistes, on travaille avec des entrepreneurs ! C'est grâce à ça qu'on a trouvé un équilibre et qu'on a eu un investissement complet. Comme on ne leur impose rien, on leur donne simplement des éléments pour qu'ils prennent les décisions...voilà, c'est un choix chez nous, de ne pas être décisionnaire des projets artistiques qu'on allait défendre et une prise de responsabilité de leur part de l'enjeu qu'ils ont à défendre ce projet-là, auquel ils ont l'air de tenir ! Tout s'est fait par des rendez-vous au début pour se mettre d'accord sur qui on était, ce qu'on recherchait quand on travaillait dans la culture, et si on voyait les choses de la même manière on avait un bel enjeu ! Le succès pour nous c'est une conséquence, pas un objectif, et on a eu besoin de remettre des mots sur tout ça, et ensuite ça se fait tout seul, c'est à dire que maintenant ces artistes là, dans le secteur du jazz et du contemporain où y a beaucoup de compagnies...on arrive à répondre complètement à leurs besoins, on n'est pas à leur service complètement, il y a un travail de cooptation c'est à dire qu'on est coproducteur de tous les projets mais c'est la place juste. On a vraiment pris une situation, un territoire, et on a vraiment joué le jeu en fait, tout simplement. On l'a pas pris comme un prétexte à monter quelque chose, mais

comme la base de départ d'une réflexion, naissante, depuis 1 an et demi, et là on a des gens qui ont autant envie que nous de voir ce projet exister et chacun à sa place, les compagnies sont mises en avant, nous on est très confidentiel, personne ne connaît notre nom, donc c'est facile de savoir à qui on s'adresse et comment on le fait, et eux le font très bien, donc c'est eux nos représentants maintenant, c'est eux qui disent que c'est bien d'être chez nous. Et maintenant c'est entrant, les gens veulent bosser avec nous, pourtant, on n'est pas les plus riches, on n'est pas les forts, mais on a trouvé cet équilibre, c'est 10 ans de taf en fait, d'échanges, de conflits...de tout ! Et dans un an si ça se trouve ça sera le gros bordel, il est hors de question qu'on le sanctuarise, on ne va pas le dogmatiser ! Mais là en tout cas on a un vrai "nous".

### **Comment se déroule la prise de vote en AG ?**

#### **(Vote à l'unanimité, débat, discussion en amont de l'AG...)**

Pour cette AG ça a été débattu le jour même, sur une grosse journée avec un ordre du jour posé au préalable, validé par tout le monde. Euh...la par exemple on a une AGE programmée pour décembre où là ça sera plus une étape de validation et où le travail d'échange se fera avant, ça c'est une notion compliquée à appréhender donc on n'aura pas assez d'une journée pour bien le faire. Après on essaye de mettre en place des points réguliers sur l'ensemble du projet, pour voir que tout avance, ce qui est très compliqué c'est que quand on est dans une démocratie, tout le monde se dit "je peux parler" mais il faut aussi qu'ils y en aient qui écoutent ! Donc il faut aussi organiser l'écoute ! Organiser la parole ça c'est facile, mais organiser l'écoute, c'est autre chose... Là pour les prochaines fois y aura sûrement un travail préalable qui va être fait, pour que tout le monde soit au même niveau d'information, et que le jour même il y ait des discussions qui puissent se tenir en une journée. Et que tout le reste ait été travaillé en amont, notamment, l'organisation des flux juridiques et économiques entre les structures, on leur a présenté là en AG, on leur a dit qu'on allait travailler pendant quatre mois et qu'ils allaient être sollicités, ils valideront avant l'AGE, et on fait le vote à l'AG.

Mais ça dépend des sujets en fait, y a des sujets qu'on peut débattre en 2h, et puis d'autres où il faut plus de temps, donc en fait il faut être souple, on ne va pas se fixer de règle.

### **Diriez-vous qu'il existe une volonté au sein de la SCIC d'impliquer les sociétaires dans les prises de décisions stratégiques ?**

**Si oui, pourquoi et comment cette volonté se manifeste-t-elle ?**

Oui, en étant très transparents sur les enjeux de la structure, sur ces problématiques de trésorerie, sur ces problématiques de salariés qui sont que sur la maison mère alors que tous les flux on les a organisé sur les autres structures, donc il y a quasiment les 3/4 des fonds à siphonner des associations donc il faut que ce soit très transparent, donc il faut qu'ils comprennent en fait, les enjeux stratégiques aussi à un moment on les fait formuler, c'est à dire de pouvoir créer comme tu en as envie c'est différent que de vouloir cartonner aux Etats Unis, donc c'est important pour nous de dire "cette année c'est ça", finir de consolider les partenaires de création - par exemple - ça veut dire qu'on a un certain nombre de rendez-vous à prendre et de choses à faire, et que eux aussi sont responsabilisés, d'avoir un deuxième cercle de diffusion plus souterrain, mais qui permet de travailler, par exemple, sur des périodes de dif - moi j'ai des artistes par exemple qui bossent sur des milliers de projets différents, donc pour les avoir disponibles pour un projet c'est l'enfer, donc maintenant on bloque les périodes, et pour bloquer des périodes il faut qu'on puisse produire nous, pour maîtriser le temps, pour pas avoir tout le temps des gens qui achètent le projet sinon on s'en sort pas, mais pour le faire il nous faut des partenaires qui acceptent de baisser de temps en temps leur cachet, parce qu'ils prennent de gros cachets... donc tout ça c'est un élément stratégique fort, donc on le valide ensemble ! La y a l'international, spécifiquement l'Allemagne qui a été validé par tout le monde en fonction des projets qui vont être proposés l'année prochaine, des avancées de chacun...voilà c'est un enjeu global donc ça touche à tout ça. Moi j'ai posé l'idée d'avoir un espace laboratoire sociologique, sur lequel on commencerait à avoir des contrats de recherche sur la mise en place, voilà, ça, c'est validé par tout le monde et je leur ai dit pourquoi je voulais le faire, l'importance de pouvoir expérimenter, pas chercher à plaire forcément...et donc tout ça, c'est validé collectivement.

**Si je comprends bien, vos sociétaires vous les voyez régulièrement du fait de votre activité ?**

Oui, il y en a que j'ai tous les jours au téléphone ! Y'en a beaucoup même ! Tant qu'on n'a pas une organisation carrée, il faut se voir et se parler, faut qu'on reste connectés parce que sinon mon administrateur (qui est aussi mon associé fondateur) et moi par exemple, lui il va partir sur ces enjeux à lui, à un moment faut être efficace ! Et comme on est une somme de contradictions si on ne crée pas d'espace d'échanges on va devenir un bureau de prod' a la con, donc ça marche très bien mais on est à un pas de faire n'importe quoi ! Il faut être vigilant tout le temps ! Une coopérative ça doit être sensible, en tout cas l'intérêt collectif il passe par le sensible, donc à ne jamais négliger !

### **Est-ce que vous avez mis en place des outils pour faire vivre le multisociétariat ?**

C'est le travail d'audit qu'on va faire justement, parce que là c'est fait de manière complètement bordélique, ça passe du lundi au dimanche de 7h à 22h, et là ce n'est pas efficace, c'est super mais c'est pas efficace. Donc l'objectif de cet accompagnement que j'appelle psycho-sociologique, puisque c'est comme ça que l'accompagnatrice l'a formulé, va servir à créer des espaces définis d'échanges. On ne s'appelle plus à la volée, on ne se fait pas une capture d'écran sur un contrat, vaut mieux s'appeler une fois par semaine, et voilà, on n'a pas fini de se convaincre les uns les autres de l'utilité de ce genre de choses, ça peut même être conflictuel, il m'arrive de refuser de répondre à des mails, parce que j'ai dit que les mails c'était plus la solution ! Donc on a encore du chemin mais voilà ça doit être prêt pour aujourd'hui !

### **C'est une personne de l'URSCOP qui vous accompagne dans cet audit ?**

Non, le réseau des coopératives à une approche très sociologique, et moi aussi d'ailleurs, ce qui m'a fait négliger pendant longtemps l'aspect sensible, dans une boîte il y a plein de choses qui se jouent, et dans un collectif aussi, des affinités plus secrètes... qui sont tout aussi importantes et c'est ça qu'il faut qu'on fasse rentrer dans l'organisation...donc non ce n'est pas l'URSCOP. L'URSCOP nous aidera sur des problématiques plus de trésorerie, et ils sont très compétents pour le faire, car c'est très spécifique à notre secteur, nous on investis 30 000€ avant d'en récupérer 1 centime, donc entre les flux il y a deux trois ans d'écart...et bon pour l'instant on n'a pas fait d'infarctus mais on n'est pas loin parfois, et donc c'est à ça que le statut SCIC sert aussi, parce qu'une asso elle ne pourrait pas faire ça, une SARL oui, mais elle ne pourrait pas faire le reste. Donc une SCIC on a ce genre de partenaires qui nous aident spécifiquement là-dessus avec la vie qu'on a. Parce qu'il faut organiser le non lucratif, c'est le plus dur, il faut aussi se payer des salaires à la fin du mois, et on est dans un secteur plutôt précaire et nous on est sur des genres plutôt particuliers ! On n'a pas des millions facilement donc ça reste notre enjeu principal, mais si ça devient exclusif, ça ne sert plus à rien d'être une coopérative ! Comme on l'a dit tout à l'heure, ce sont des enjeux pragmatiques, ça ne soude pas, ce n'est pas ça qui va créer des liens forts, il faut avoir une bonne idée, et s'accrocher à cette bonne idée donc voilà, c'est ça qu'il faut organiser !

### **Comment a été traitée la question du sociétariat au démarrage de l'activité ?**

Alors au début je pense qu'on la traitait comme deux ados qui se disaient "quand on sera grand on pourra faire ça, ça ...on va mettre un artiste, on va le faire s'entendre avec un distributeur..." mais on n'avait rien vécu ! Ce qui nous a fait évoluer c'est le principe de réalité, ce qu'est un individu, qu'est-ce qu'il recherche, du rapport au collectif, le premier réflexe quand on rentre dans un collectif c'est de partager ses problèmes, et d'en tirer des solutions. Donc comment on inverse un peu le schéma... c'est ça qui nous a fait évoluer sur notre vision du multisociétariat... en fait, tu fais des choses avec des gens dont tu dépends, tu ne peux pas les faire sans, moi y a des personnes qui me gonflent, mais je ne peux pas faire sans elles ! Ça c'est du multisociétariat, on va chercher quelque chose ensemble ! Donc en fait c'est le terrain qui nous a fait évoluer dans notre approche, aujourd'hui c'est concret, je rencontre une personne et ce qu'on peut faire ensemble, on le fait, ce n'est plus du tout théorique. Et même là, on avait un festival avec lequel on bossait, on s'était entendu de manière théorique très belle, mais j'ai quitté le CA du festival, j'ai quitté le sociétariat, quitte à recommencer plus tard, parce que ça doit être tangible. Voilà donc on est passé du théorique à la pratique, c'est ça qui a fait évoluer l'outil multisociétariale vers quelque chose de concret, peut-être de moins ambitieux sur le papier, mais on n'a pas dit notre dernier mot !

**Et dans le futur, comment vous abordez cette question ?**

Comme une chose de fondamentale et qui doit rester très fragile. Une ligne de tension permanente, comme notre projet, comme tout.

**Existe-t-il, selon vous, des difficultés propres à Full Rhizome qui ont une influence sur la relation entre la SCIC et ses sociétaires ?**

Perdre le fil du projet, de le faire uniquement de manière pragmatique, c'est à dire de devenir un bureau de prod, là il faudrait arrêter immédiatement le projet, si on n'arrive pas à garder une utopie, ou quelque chose de très fort et très intime, une conviction, une vision militante de notre métier, un regard sur les autres, sur le monde qui nous entoure... En fait il faut que nos productions soient connectées au monde qui nous entoure, et on a un réseau de production en France qui est complètement étanche, je peux me passer de public, je m'en fous, ou alors qu'ils viennent dans mes salles en étant abonnés, à un moment c'est un rapport au sensible et au monde qui nous entoure, si on le perd ce projet n'aura plus aucun intérêt, et donc on arrêtera. Et voilà ce qui est dur à préserver c'est ça, parce qu'il y a le quotidien, y a des gens qui voient mes artistes qui leur donnent des conseils sur ce qu'ils devraient faire pour avoir du succès, mais ça nous éloigne...

comme dit l'adage "vouloir trop plaire c'est le plaisir des moches" donc comment on crée une vraie conviction sachant que les artistes aujourd'hui vivent seuls, un artiste aujourd'hui, on l'isole, on le fait briller, on construit son rapport au public en disant "regardez, lui il est beau, fort, il est tout ce que vous n'êtes pas", en fait on doit résister à tout, y a rien qui est fait pour que ce soit collectif la culture, et on vit dans un pays où ce n'est plus un enjeu crucial, donc à pleins d'endroits on est dans des trucs fragiles où si on ne garde pas une intime conviction de ce qu'on veut faire, en fait tout ce qu'on s'est dit avant, on le met à la poubelle et puis on fait autre chose.

### **Et selon vous, quels sont les principaux freins que rencontrent les coopératives dans l'animation de leur multisociétariat ?**

Le parallèle que j'utilise souvent, c'est que moi par exemple j'ai trois enfants, j'ai toujours aimé militer à gauche et à droite, mais je le fais plus depuis longtemps, mais j'aimerais bien je suis comme tout le monde, j'aimerais bien, en fait la vraie difficulté c'est de se contenter de ce "j'aimerais bien", on aura toujours des problèmes d'argent...et en fait on n'est pas à plaindre, on ne sauve pas des vies, travailler dans la culture c'est cool. Faire une coopérative c'est un enjeu particulier, donc oui je comprends les freins, à un moment mon administrateur si on a un endettement, un problème de trésorerie, lui son soucis ça va occulter sa façon de voir le collectif, donc on va perdre le fil de ça, par contre quand on se retrouve tous ensemble...en fait voilà c'est ça, c'est quand on s'isole, quand chacun s'isole dans son coin, y a plus de liant, y a plus de rhizome, donc si on perd ce flux là ça devient une difficulté, mais ce sont des difficultés qu'on connaît, on devrait pas s'en servir comme excuses. Au bout de la chaîne, je me suis occupé de mes trois enfants, j'ai fait ci j'ai fait ça, je ne vais pas en plus aller m'occuper de la question des quartiers populaires, mais j'aimerais bien par contre ! Je lis les journaux, je m'informe... Donc j'ai un truc à dire, j'ai un facebook en plus c'est magnifique je peux exprimer mon point de vue à la légère quoi. A un moment un acte militant ce n'est pas un sacrifice mais c'est quand même un truc que tu fais en plus, parce que tu y crois vraiment et tu es prêt à en souffrir un peu quoi. La difficulté elle est là c'est qu'on n'ait pas le courage de ce qu'on a dit et que nos mots ne pèsent que des plumes.

### **Pour vous ce sont surtout des excuses ?**

Ouais, en tout cas, moi j'ai la quarantaine, j'ai commencé à voir des jeunes salariés, nous on a grandi dans une dynamique collective, moi j'ai grandi dans le hip hop et j'essaie de retrouver ce que moi j'ai connu dans les années 90 à Paris, c'est fondamental, ça a changé ma vie, je le souhaite

à toutes les jeunes générations et en culture c'est ce qu'on essaie de défendre, et là, il y a un acte désintéressé qui se fait. On sait qu'on grandi à plusieurs... moi je suis fils de militant, j'ai vu des gens ne vivre que de ça... ce passage au terrain c'est une souffrance aussi, et y a beaucoup de gens pour te caresser la couenne quand tu le fais mais peu de gens qui vont prendre ce temps-là aussi, parce qu'il faut t'acheter ta maison, parce que ci, parce que tes enfants grandissent... en fait on l'a plus, culturellement parlant, ils ont vraiment réussi à désamorcer les choses, sur les dynamiques syndicales, sur le monde du travail...on pense pas "nous", on pense plus "nous", les diasporas, le mot communauté, moi je travaille sur ce mot-là, par exemple ça j'aime bien, une communauté c'est important, c'est super important, on va travailler avec des arméniens, avec des kurdes, avec des musulmans, avec des femmes voilées, et c'est important que ça s'exprime, une communauté c'est fondamental, tu dois pouvoir compter sur les gens, ça c'est plus culturel, là on travaille sur quelque chose de conceptuel, ce qui va abîmer les choses c'est ce qui va abîmer ce pays, ou plus largement, c'est qu'on pense trop vite "je", on est très autocentrés, même des gens qui pensent penser "nous", ils vont se mettre au centre de la situation...donc ça ce sont des déconstructions qui prennent des décennies et qui dépassent largement le cadre de la coopérative...c'est un projet de société, et qu'est-ce que c'est un "nous" ? Et par exemple dans les quartiers populaires le jour où les jeunes ils vont se rappeler le "nous" et qu'ils arrêteront de vivre à travers les yeux des autres, c'est là que l'espace culturel devient intéressant, une culture c'est ça, c'est un sentiment de collectif avec un dedans, un dehors, une porosité évidemment. La culture c'est l'épicentre sensible d'une société quoi, donc la difficulté pour le moment c'est que c'est dur de résister au "je".

### **Votre propre vision du multisociétariat, a-t-elle évolué ? Comment ?**

C'est le miroir de ma réponse précédente, c'est à dire qu'à un moment un multisociétariat c'est quelque chose qui ne part pas de soi, donc c'est d'arriver à construire un projet, même si ce n'est pas nous qui en constituons l'épicentre, plutôt que de juger l'ego des autres, c'est déjà de travailler sur le sien. Et un multisociétariat c'est quelque chose qui doit être construit sur une idée commune, c'est cette conviction commune qui est fondamentale. J'avais lu dans un texte qu'un collectif de musiciens noirs de Chicago, qui n'était pas une coopérative mais qui est parti de cette précarité politique, sociale et esthétique, qui était la leur, et à qui on pose la question 50 ans après - c'est un modèle reconnu par tous les gens sensibles et intelligents sur cette planète - et ils disaient qu'il suffit d'avoir une bonne idée, ça, ça change tout. C'est pas l'organisation, c'est pas les mots... il faut une conviction commune, et c'est d'abord là dessus qu'on doit retravailler. Et en

fait ça doit devenir une évidence, quand c'est trop théorisé...tout le monde a déjà tout dit la dessus, et ça a convaincu tout le monde sur le moment on en était fiers mais en fait on s'est menti à nous même au début, c'est à dire, comment ça se vit, comment ça se pratique et comment c'est ascendant, comment ça part des gens, et comment ils ne sont pas spectateur de leur construction sensible, comment ils se réapproprient leur sensibilité au monde, ça, ça peut faire un bon multisociétariat, et c'est cette idée-là qui doit être ambitieuse, et quand on perd cette ambition, c'est comme un sociétariat de société, on rend des comptes sans dividendes en plus, on a des gens qui sont spectateurs. Moi mes enfants je les vois grandir et malgré tout ce qu'on essaie de leur faire passer ils sont éduqués dans un monde très individualiste, où il faut leur rappeler ce que c'est qu'un nous. "Nous" c'est quelque chose qui doit peser des plombs, et sur lequel on peut s'appuyer, quand on voit avec les arméniens, les kurdes...quand on fait des concerts de kurdes, n'importe où on les a faits, c'est plein, parce que t'as des kurdes qui viennent, et si t'as un souci, ça se règle. En fait c'est ça, c'est de retrouver ce qu'est une dynamique collective, qui résiste entre l'individu et le monde dans lequel on vit. Tout seul, il est perdu et il ne va pas avoir de point de repère, il va avoir des divertissements, des plaisirs, mais il n'aura pas quelque chose qui le construit, dans lequel il se dit "c'est moi". Moi quand je lis Proust, je me dis "c'est moi" et pourtant c'était il y a 200 ans. Et ça c'est fondamental, donc ce qui peut gêner le sociétariat c'est le manque de conviction, le multisociétariat, ce n'est pas juste parce qu'on est en coopérative qu'on nous a dit qu'il fallait qu'on fasse du multisociétariat. Il faut enlever le mot et dire "Pourquoi j'ai besoin d'être à plusieurs ?" et pas simplement pour que moi je m'en sorte, a un moment, il faut avoir envie de quelque chose qui dépasse sa propre personne, et ça c'est super dur. Moi je premier, je me mets complètement dans la boucle. Il faut vraiment passer par des phases dures pour déconstruire tous les modèles de réussite qu'on nous présente. Et même l'expliquer à ses mêmes, pourquoi tu ne fais pas que des choix d'argent, pourquoi tu fais comme ça, qu'est ce qui te guide, qu'est ce qui fait que tu te lèves le matin, que tu as envie d'appeler quelqu'un, que tu comptes sur lui, qu'il compte sur toi... Moi j'ai eu cette chance de vivre ça, je ne me sentais pas seul. Aujourd'hui, j'ai une coopérative, et je peux me sentir plus seul parfois. Être plusieurs c'est pas seulement pour faire la fête, c'est aussi pour quand tu as des soucis, quand tu es dans des périodes de dur, c'est là que ça doit souder, c'est là que tu vois, c'est pas en AG ou au bord de la mer quand on est au resto, c'est quand c'est dur, là c'est là qu'un multisociétariat il existe.

**Une dernière question par rapport à tout ce que tu m'as dit, les sociétaires qui étaient là au début dont vous avez décidé de vous séparer, à quoi était-ce dû ?**

Parce qu'on vient de monde alternatif, on a grandi avec des gens qui étaient à la frontière, à la marge, et qui voulaient monter leur label ou autre, mais en fait, 99% des gens qui sont à la marge, s'ils pouvaient être au centre, ils y seraient. Et en fait ce n'est pas suffisant quoi, pour nous il faut rester là où tu es, sinon tu te retrouves tout seul au milieu, moi du hip hop j'ai perdu tout le monde, c'est un manque, et faire le chemin inverse c'est très dur donc aujourd'hui ça serait de stabiliser un projet à la marge en fait, mais c'est pas le tout, être un galérien ça ne fait pas de toi quelqu'un qui a des idées, tu subis ta situation et dès que tu as l'opportunité de prendre la tangente tu y vas... Ça ne crée pas une conviction donc on ne s'était pas entendus sur les bonnes idées, tout était très théorique... y'avait adéquation en rien, y'avait que les textes qu'on avait lus, on avait fait un collage de plein de choses, de plein d'idées mais en fait il faut les vivre les choses, quand elles sont fondamentales, quand ça fait 8 générations que c'est collectif, tu rentres dedans c'est facile, le créer c'est plus dur.

**Et vous avez mis combien de temps à vous en rendre compte ?**

1 an même pas, ça a été super vite la dégringolade, parce qu'en fait ça va vite, on avait créé des collèges, on devait les solliciter, et en fait ça nous servait à rien, c'était un truc qu'on faisait en plus des choses qu'on faisait, donc en fait ça n'avait pas de sens, ça aurait dû nous aider, et ça c'est le passage par la case collective, il peut pas se faire par intermittence, et même encore aujourd'hui c'est un soucis, si on se dit que c'est chouette d'avoir discuté et que le lendemain on a envie d'avancer plus vite, ça va pas. Il faudra rabâcher le nous, il y aura du pour du contre ad vitam aeternam. Comme une famille ! Moi ma famille y a un moment, y en a une partie, si t'as pas envie de les voir tu ne les vois pas, puis t'as des familles qui se voient même s'ils se détestent, au début ça me choquait, mais aujourd'hui je me dis que ce n'est pas inintéressant. Il y a un « nous » même dans le conflit. C'est usant et c'est carnivore d'être uniquement sur la bonne entente, c'est hyper trompeur, "on a une idée commune donc on s'entend bien" mais en fait on va se voir que là-dessus et d'une manière latente va s'installer un certain nombre de choses, de tabous...qui ne se disent pas. Par exemple un artiste qui n'ose pas dire que ça l'intéresse d'avoir des grosses dates parce qu'on s'est parlé de philosophie, de Nietzsche... C'est la honte. En fait non il faut pouvoir se parler de ça aussi, en fait il faut que ça vive sans toi, il ne faut pas que tu dictes les mouvements du truc pour que ça fonctionne et ça on s'en est rendu compte aujourd'hui, et en fait plus tu avances plus

tu vois la fragilité de ce que c'est, ça peut être que difficile, sauf à ce que ce soit naturel. Moi quand je fais des spectacles arméniens je suis très étonné de voir des mêmes qui viennent écouter du duduk classique, ça n'existe pas dans la culture française. Le lien transgénérationnel aujourd'hui il est isolé, l'expérience artistique elle est catastrophique, tu cliques sur le net "j'aime" "j'aime pas", le mouvement que tu fais vers l'œuvre il est abîmé, on a un chantier difficile, donc le multisociétariat c'est pas une idée en tant que telle, c'est à un moment espérons croiser le plus de gens possible pour défendre ça. Le multisociétariat c'est le cadre qui nous permet d'avancer mais je m'en fous moi je veux un "nous" quoi, c'est ce qui m'intéresse. Et on s'en rend compte tous les jours, on croit qu'on a avancé, là je pourrai dire que j'ai l'impression que c'est mieux, mais je sais déjà qu'il y a des pièges...c'est compliqué !