

La SCIC, une coopérative encore en devenir

The public-interest cooperative: a cooperative form still in the making

Alix Margado

Number 295, February 2005

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021874ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021874ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Margado, A. (2005). La SCIC, une coopérative encore en devenir. *Revue internationale de l'économie sociale*, (295), 38–49.
<https://doi.org/10.7202/1021874ar>

Article abstract

The public-interest cooperative (abbreviated as SCIC in French) has existed for three years, and there are now 55 that are officially recognized. This article examines the current situation and attempts to assess these multi-stakeholder enterprises in practice. While public-interest cooperatives have tended to be mainly active in two areas—community and personal services and the environment—the author notes a diversification in activities and a new organization by product chains. It also appears that most officially recognized public-interest cooperatives have benefitted from a previous structure, either because they resulted from its transformation or received its support. There have, however, been company failures, and the main difficulties encountered are listed in the article. The Public-Interest Cooperative Network (IRS) provides opportunities for exchanges and working together and should in time develop policies and programs for fostering the growth of public-interest cooperatives.

LA SCIC, UNE COOPÉRATIVE ENCORE EN DEVENIR

par Alix Margado ^(*)

La société coopérative d'intérêt collectif (Scic) compte trois années d'existence, et cinquante-cinq Scic sont aujourd'hui agréées. L'article vise à faire le point de la mise en œuvre sur le terrain de cette façon d'entreprendre caractérisée par le multisociétariat. Si les champs d'activité des Scic peuvent être regroupés en deux grandes familles : services à la personne et de proximité et environnement, l'auteur note une diversification des activités et une nouvelle structuration par filières. Il apparaît également que les Scic agréées ont pour la plupart bénéficié de l'antériorité d'une structure, qu'elles soient issues de sa transformation ou qu'elles en reçoivent le soutien. Les échecs existent cependant et les principales difficultés rencontrées sont recensées. L'Inter-réseaux Scic (IRS) apporte des occasions d'échanges et de travaux en commun et devrait se structurer à terme autour de lignes directrices et d'actions au service du développement des Scic.

* Délégué innovation à la CG Scop, animateur de l'Inter-réseaux Scic.

J'avais besoin d'être convaincue des avantages que représente le statut de Scic. Ce qui me préoccupe beaucoup, c'est la façon dont une telle société peut voir le jour et, surtout, comment elle peut fonctionner avec autant d'intervenants d'horizons et d'intérêts différents. » Les questions posées par la personne qui a signé cet e-mail sont partagées par nombre d'acteurs et prescripteurs qui s'interrogent sur ce statut qui fête ses trois ans d'existence. Décembre 2004 : cinquante-cinq Scic ont reçu leur agrément préfectoral. Comment sont nées ces premières coopératives d'un nouveau genre ? Dans quelles activités sont-elles apparues ? Qu'en est-il du multisociétariat qui les caractérise ? Pourquoi les Scic ne sont-elles pas plus nombreuses alors que ce statut semblait répondre à une forte attente dans le monde coopératif et associatif ? Comment s'organisent-elles en réseau ? Telles sont les quelques questions abordées dans cet article ⁽¹⁾ qui ne vise qu'à faire un point d'étape, les données étant encore trop récentes pour oser tirer des certitudes.

(1) Ont inspiré et collaboré à la rédaction de cet article : Danièle Niaufre, juriste à la CG Scop, et impliquée dans la démarche Scic depuis l'origine ; l'Inter-réseaux Scic (IRS), espace informel de coordination et de confrontation des analyses, animé par le noyau CG Scop, FN Cuma, Union des foyers et services pour jeunes travailleurs (UFJT) et GNC. L'IRS organise un centre de ressources pour tous les acteurs mobilisés dans le développement des Scic, à commencer par les Scic elles-mêmes.

Rappel historique et juridique

La société coopérative d'intérêt collectif (Scic) a été instituée par la loi du 17 juillet 2001 et son décret d'application date du 21 février 2002. Sans entrer dans le détail des particularités juridiques ou du contexte

(2) Pour ces informations, voir *Recma*, avril 2002.

(3) Le territoire se définit soit par la géographie, soit par la filière d'activité, soit par les deux.

historique de son apparition⁽²⁾, il paraît néanmoins utile de rappeler quelques points qui la caractérisent.

- La Scic est une coopérative de production de biens ou de services, régie par la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération (particulièrement les articles 19 *quinquies* à 19 *quindecies*).
- Elle est avant tout une société de personnes, comme toute coopérative, indépendamment de la forme commerciale qu'elle doit prendre.
- Sa forme commerciale est soit une SA, soit une SARL; elle est soumise sans dérogation aux impôts et taxes des sociétés commerciales classiques (impôt société, taxe professionnelle, TVA).
- Elle doit présenter un caractère d'utilité sociale eu égard au territoire⁽³⁾ sur lequel elle souhaite s'implanter.
- Elle est inscrite au registre de commerce et des sociétés sous condition d'obtention d'un agrément délivré pour cinq ans (renouvelable) par le préfet du département du siège.
- Son capital est composé par un sociétariat multiple incluant obligatoirement des salariés et des bénéficiaires de l'activité, plus d'autres personnes physiques ou morales de droit privé ou de droit public.
- Les opérations qu'elle effectue ne sont pas réservées à ses seuls associés.
- Le pouvoir, lors de l'assemblée générale de la coopérative, peut s'exprimer soit par le vote « un associé égale une voix », soit par la pondération des votes en collèges définis par les statuts de chaque coopérative.
- Le strict encadrement du partage des excédents en fait une société à but non lucratif.

L'énoncé de ces neuf caractéristiques fait apparaître ce que certains qualifient à tort de « *compliqué* » dans la mise en œuvre d'une Scic. Cela justifie en partie, à leurs yeux, le faible nombre de créations. Les dirigeants de Scic interrogés préfèrent la notion de « *système complexe* », reflet de toute organisation en société. Certains d'entre eux affirment d'ailleurs que le statut Scic n'est pas si compliqué quand le projet est clair!

Quant au faible nombre de Scic agréées, cinquante-cinq à l'approche de trente-six mois d'existence, il s'explique, d'une part, par le manque d'incitations réglementaires ou fiscales qui avaient été pressenties et qui justifiaient l'agrément obligatoire du préfet et, d'autre part, par la modification des rapports entre partenaires, le changement « culturel », que le multi-sociétariat implique et qui devrait présider à toute constitution de Scic.

Etat des lieux et cartographie des Scic existantes

Activités

Le site Internet www.scic.coop est un vecteur d'information utilisé par le grand public pour poser toutes sortes de questions. Il en est une récurrente : « *Pensez-vous que telle activité puisse être gérée par une Scic?* » La réponse est toujours double : oui, n'importe quelle activité peut s'organiser en Scic, à condition que l'organisation et les objectifs respectent et appuient

le caractère d'« intérêt collectif ». La liste ci-dessous montre l'éclectisme des activités investies par les Scic à ce jour :

- Activité cinématographique.
- Appui à la création d'entreprise.
- Coopérative d'activité et d'emploi.
- Culture (musique, métiers d'art, patrimoine...).
- Education.
- Environnement (préservation, entretien, gestion des déchets).
- Filière bois.
- Finance.
- Formation.
- Innovation et recherche technologique.
- Location de voitures.
- Logement, activités immobilières.
- Prévention des risques.
- Restaurants.
- Salon de coiffure.
- Santé.
- Services aux sourds et malentendants, aux aveugles.
- Services de proximité (artisanat, service aux personnes).
- Services informatiques (tout public ou spécialisés).
- Social.
- Sport.

Toute classification présente sa part d'arbitraire et d'imprécision : les intitulés « location de voitures » ou « salon de coiffure » ne disent rien de la Scic qui organise plus précisément un système d'auto-partage ou de celle qui coiffe des personnes ayant des revenus très faibles. Il en est de même pour chaque intitulé de la liste ci-dessus. L'intitulé « sport », par exemple, recouvre à la fois une Scic généraliste et une Scic spécialiste : la première propose à tout partenaire, public ou privé, et sur tout le territoire national une ingénierie générale pour l'organisation d'activités sportives ; la seconde est un centre de préparation aux courses nautiques⁽⁴⁾. Il y a parfois confusion entre l'activité exercée par une Scic, codifiée par la nomenclature NAF, et un type d'objectif plus transversal comme l'insertion par l'activité économique, le développement local ou le développement durable, la volonté d'essaimer. La plupart des Scic, quelle que soit leur activité de production, se sentent concernées par ces objectifs, surtout les trois premiers. Quelques-unes les inscrivent explicitement dans leur objet social et sollicitent un agrément de type entreprise d'insertion (cinq Scic) ou entreprise solidaire (trois Scic).

On peut regrouper en deux grandes familles les champs d'activité des Scic :

- les services à la personne et de proximité (social, santé, sport, culture, éducation, habitat...);

- l'environnement et tout ce qui s'y rattache (entretien de la nature, collecte et valorisation de déchets, valorisation de patrimoine naturel et culturel).

Les services à la personne et l'environnement sont deux secteurs où les

(4) Pour connaître le détail et les particularités des activités Scic par Scic, se reporter au site Internet www.scic.coop (menu « liste des Scic agréées »).

besoins se font de plus en plus pressants, sans que la société dans son ensemble ait généré toutes les réponses adéquates. Comment solvabiliser l'ensemble de la demande des services aux personnes ? Comment faire respecter toutes les législations en vigueur en matière d'environnement ?

Si les Scic ne sont pas les seules à pouvoir innover et proposer des solutions, elles présentent la particularité de rassembler autour d'un projet un ensemble de partenaires. Parce que ces partenaires ont des intérêts particuliers de nature différente, la Scic peut contribuer à affiner les demandes et mobiliser les ressources disponibles, tant humaines que financières et techniques. Leur objectif d'utilité sociale, qui prime l'intérêt particulier de ses membres, ouvre des opportunités de partenariats qui resteraient plus frileux sans le cadre coopératif et la logique d'entreprise de la Scic.

La diversification des activités investies par les Scic donnera ainsi lieu progressivement à des classifications d'un autre ordre. Par exemple, une opération engagée par le Centre de promotion de la pierre et de ses métiers (CPPM) et l'Agence de valorisation des initiatives économiques (Avisé), avec la collaboration de l'IRS, entre dans sa deuxième phase. Les douze projets de Scic engagés étudient comment le statut Scic peut les aider à structurer une filière qui souffre aujourd'hui, entre autres, de la concurrence étrangère et accuse une perte de savoir-faire et un déficit d'offres de formation. On parlera des Scic de la filière « pierre ». Une autre opération débute dans le monde sportif pour étudier en quoi la Scic peut être vecteur de nouvelles synergies et favoriser la professionnalisation du secteur ⁽⁵⁾. Peut-être parlera-t-on bientôt de Scic du sport ? Autre exemple : l'appel à projets « Nouvelles coopératives et territoires ruraux », initié par la Datar à la suite du CIADT de septembre 2003, corrobore le fait que l'existence de la Scic soit liée aux besoins d'un territoire et qu'elle permette la jonction et la synergie des intérêts et des fonds, privés comme publics. Les vingt projets de coopératives sélectionnés sont répartis sur tout le territoire national et ont le double objectif de création d'activité en zone rurale et de partenariat formalisé avec les collectivités locales ⁽⁶⁾. Ces deux paramètres caractérisent un nouveau classement possible.

Au cours de plusieurs rencontres entre des membres de la Fédération nationale des sociétés d'économie mixte (FN Sem), des membres de l'Inter-réseaux Scic (IRS), de l'Avisé et de certains services du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales, il a été mentionné que le statut Sem pouvait être surdimensionné pour certains projets, notamment en zone rurale, et que le statut Scic pouvait, dans certains cas, présenter une alternative intéressante. Les conclusions de l'opération « Nouvelles coopératives et territoires ruraux », qui se terminera en 2006, apporteront certainement des arguments pour étayer ou conditionner cette proposition. D'où un nouveau champ possible d'investigation pour des Scic axées sur le développement économique et social en zone rurale.

Autre exemple encore : des Scic existantes souhaitent mettre à profit leur expérience pour essaimer, parrainer de nouvelles Scic ayant une activité

(5) Etude confiée à la Scic SED (Aubagne) par l'Avisé et le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative.

(6) Le besoin de mieux connaître et faire connaître les nouvelles coopératives, ainsi que d'évaluer leur apport au développement de nouveaux services dans les territoires, a conduit le gouvernement, lors du Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire (CIADT) du 3 septembre 2003, à décider du lancement d'une démarche d'expérimentation intitulée « Nouvelles formes de coopératives et territoires ruraux ». Financée et pilotée conjointement par l'Etat (Datar, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Délégation interministérielle à l'économie sociale) et par la Caisse des dépôts et consignations, cette démarche d'expérimentation bénéficie du soutien financier du Fonds social européen (FSE). Elle est coordonnée par l'Avisé. Mairie conseils et l'Inter-réseaux Scic sont associés à son pilotage.

identique sur de nouveaux territoires. On commence à parler dans ce cadre des Scic de la filière « déchets » ou « entreprises culturelles ». Quelques Scic travaillent aussi à la création de « coopératives de second niveau » pour mutualiser des services, générer des économies d'échelle et constituer une force commerciale. Elles seront encore une autre nature de Scic.

Les quelque trois cents projets actuellement identifiés par l'IRS démontrent que les activités couvertes par des Scic tendent à se diversifier. Et la classification s'élargira avec l'arrivée des Scic millésimées 2005 et 2006.

Origine des créations

Le système complexe (et pas compliqué!) de la Scic évoqué ci-dessus autorise peu le démarrage « à partir de rien ». La loi l'avait prévu, qui permet à toute société ainsi qu'à toute association déclarée de se transformer en Scic sans changement de personne morale. On peut donc implanter une activité dans un secteur donné sous une forme juridique plus connue (association, SARL ou SA coopérative loi 1947, SA ou SARL « classique »...) et évoluer progressivement vers les exigences de la Scic (multisociétariat, non-lucrativité, agrément, etc.) sans entraver le lancement de l'activité ni la grever ensuite de charges de cessions, fusion ou apports.

Sur cinquante-cinq Scic agréées, une vingtaine sont issues de la transformation d'une association loi 1901, trois de la transformation d'une SARL, une de la transformation d'une UES et les autres sont des créations *ex nihilo*. En fait, ces créations *ex nihilo* s'appuient presque toutes sur une structure préexistante: soit parce que cette structure engendre la Scic sans vouloir se transformer elle-même pour garder ainsi ses spécificités et son autonomie, soit parce que cette structure approuve le projet de Scic porté par d'autres et accepte de le parrainer et de l'accompagner (transfert de compétences, aide financière, mise à disposition partielle et temporaire de personnel...).

Les Scic agréées qui ont le moins bénéficié de ce type d'appui et d'accompagnement sont aujourd'hui les plus fragiles. Elles doivent acquérir par elles-mêmes les nécessaires compétences de gestion économique, de gestion des ressources humaines, de gestion de projet innovant, dans un moment de création qui absorbe beaucoup d'énergie: démarches en tout genre, implantation de l'activité, du marché, embauches, etc., et mise en place de tous les partenariats en découlant. La perspective Scic vient ajouter d'autres exigences: la construction collective du projet global, la condition *sine qua non* de l'agrément préfectoral, parfois un montage financier particulier et long à mettre en œuvre, et toutes les conditions nécessaires au bon management de la coopérative multipartenariale. Ce n'est pas impossible pour une équipe déjà en place, cela devient très difficile pour une équipe en construction.

A l'inverse, les Scic agréées qui ont bénéficié de l'antériorité d'une structure peuvent se concentrer sur la gestion du changement que provoque la mutation vers la Scic. Elles ont en effet acquis, ou la « structure d'appui » leur transfère, des habitudes d'organisation, de partenariats, de gestion

financière..., des pratiques qui peuvent évoluer avec l'arrivée du statut et du projet Scic, mais qui facilitent la concentration d'énergie sur l'implantation de la nouvelle gouvernance.

Disparitions et difficultés

Deux Scic agréées depuis 2002 ont disparu. L'une pour cause de procédure collective, l'autre pour cause de dissolution anticipée amiable, sans difficulté financière.

Deux autres sont actuellement en procédure de redressement judiciaire.

Dans tous ces cas, on peut noter un déficit du montage économique de la coopérative qui a conduit au déséquilibre financier. Mais les raisons qui ont conduit à ce déficit s'analysent différemment tout en rejoignant les constats que l'on peut dresser pour expliquer la cessation d'activité ou les difficultés des entreprises en général. Par exemple: carence de compétences économiques, défaut d'accompagnement par une structure *ad hoc*, mauvaise appréciation du marché, perte d'équilibre en phase de développement, défiance du banquier, décalage des pertes dans le temps, puis impasse de trésorerie...

Mais il est des raisons qui sont, ou seront, propres à la Scic:

- Le manque de réalisme: la nouveauté du statut ou de l'activité sert d'excuse au fait de ne pas suffisamment cerner et structurer le marché; l'hybridation des ressources est espérée, mais pas réellement engagée par tel partenaire public ou collectif; le besoin en capital social initial est sous-estimé; une aide financière au démarrage masque l'étroitesse du marché.
- Le multisociétariat mal géré: cette particularité juridique de la coopérative Scic, qui a justifié sa création, peut devenir son talon d'Achille! Quand le multisociétariat n'est pas animé et dynamisé, on peut entendre dans certaines coopératives: « *Les salariés bloquent* », « *Les collectivités, pourtant présentes au capital, ne nous ont pas donné tel marché* », « *Les bénévoles veulent partir* », « *C'est difficile de faire prendre des parts de capital à nos clients* »;
- L'ancrage territorial oublié: si la Scic prétend développer une activité d'intérêt collectif, mais que cet intérêt n'est pas perçu comme tel, n'est pas compris, est peu lisible pour l'environnement, alors l'accroche commerciale peut en pâtir, les relations administratives peuvent devenir des embûches à répétition, et les relations avec les concurrents s'avérer conflictuelles: « *Pourquoi cette Scic bénéficie-t-elle d'aides de l'Etat et pas nous?... Ce n'est pas étonnant qu'elle puisse pratiquer ces bas prix!* », « *En tant que Scic société commerciale, vous n'avez plus les mêmes droits qu'en association* », « *Vous n'êtes pas une société comme les autres, votre dossier est trop compliqué.* »
- La prééminence du projet social sur le projet économique: on constate parfois un présupposé qui fait croire que l'objectif social et l'adhésion, pour ne pas dire l'enthousiasme qu'il provoque quand on l'énonce aux partenaires potentiels, généreront à eux seuls la capacité économique: « *Puisque mon idée est bonne et qu'elle trouve un écho, je ne comprends pas pourquoi ça ne marche pas* » ou « *Pourquoi on ne m'aide pas plus puisque je rends service à tout le monde?* »

Ces difficultés appellent évidemment des mesures de prévention, d'accompagnement, de formation, pour éviter les pièges récurrents. C'est la raison pour laquelle la CG Scop, qui a déjà accueilli un PDG de Scic dans son « Parcours de professionnalisation des dirigeants », va intégrer dans son offre de formation au profit des coopératives de production des modules additionnels pour les Scic. L'Inter-réseaux Scic dans son ensemble s'emploie à mobiliser des énergies et des compétences afin de consolider et de pérenniser l'activité et les emplois créés par les Scic. Et les Scic existantes pressentent que le développement de chaque coopérative et celui de leur réseau en construction impliquent l'analyse de leurs pratiques ainsi que de l'appui-conseil.

Lieux d'implantation

Sur l'ensemble des départements français, fin 2004, trente-sept préfets de département ont délivré au moins un agrément de Scic. Quatre régions concentrent vingt-cinq Scic : Ile-de-France (sept), Poitou-Charentes (six), Paca (six) et Midi-Pyrénées (six). Dans les départements d'outre-mer, seule la Guadeloupe a délivré un agrément.

Une dizaine de Scic, sur les cinquante-cinq, ont établi leur siège social dans un village, les autres sont dans des chefs-lieux ou des villes moyennes⁽⁷⁾.

Mais ces statistiques n'ont pas de signification particulière. Il faudrait une analyse fine des bassins d'emploi, des performances des structures d'accompagnement, des volontés politiques et des cultures locales, des dynamiques associatives et coopératives, etc., pour observer des constantes et en déduire des logiques de développement. Nous ne sommes pas encore en mesure d'établir un tel diagnostic.

Les Scic et le réseau des Scic

Au mois d'avril 2003, les douze Scic agréées à ce moment-là ont été invitées à une réunion de l'Inter-réseaux Scic (IRS). Le GNC accueillait cette toute première occasion de réaliser que « *d'autres avaient cru aussi* » à ce nouveau statut coopératif. Et pouvoir dialoguer avec d'autres porteurs de projet commence à réconforter de toutes les incompréhensions et de tous les doutes auxquels il a fallu faire face ! L'expression commune « *On essuie les plâtres* » était très perceptible.

La première rencontre nationale des Scic agréées, plus formalisée, s'est tenue à Valence (Drôme) au mois de novembre 2003, organisée par l'IRS avec le soutien de l'Avisé. Les vingt et une Scic présentes se sont longuement présentées les unes aux autres et ont commencé à dégager des pistes d'action. Mais la phase de démarrage dans laquelle toutes les Scic étaient encore n'a pas permis d'instaurer un vrai travail entre Scic sur la durée.

La deuxième rencontre nationale a eu lieu à Paris au mois d'octobre 2004, toujours organisée et animée par l'IRS, avec le soutien financier conjoint de l'Avisé et de la CG Scop. Un peu plus de la moitié des Scic étaient présentes (vingt-cinq sur les quarante-cinq agréées à ce moment-là, une quinzaine ayant regretté de ne pas pouvoir participer). Un climat détendu et

(7) La carte de France des Scic est consultable sur le montage Powerpoint disponible dans le menu « Documentation » du site www.scic.coop.

convivial montrait que la phase initiale de découverte et de satisfaction de n'être pas isolé était passée: le groupe s'est engagé sur des pistes d'action dans la perspective de s'entraider et de mieux implanter la Scic en général dans le paysage socio-économique. Six groupes de travail ont été décidés sur des thèmes concernant l'ensemble des Scic, auxquels s'ajoutent des groupes plus thématiques selon les filières d'activité. Les échanges ont révélé des débats que l'on connaît par ailleurs, mais qui sont colorés par les spécificités des Scic et leur ambition. Telle Scic a été perçue trop préoccupée par la logique commerciale de la coopérative, alors que telle autre semblait s'évaporer dans des principes éthiques au demeurant respectés par tous. Difficile d'exprimer l'équilibre entre économique et social, voulu par tous et à égalité, difficile aussi de caler le même niveau d'appréciation de l'intérêt collectif et de l'utilité sociale inhérente à ce statut. Avec des entrées différentes dans le débat, des logiques de secteur, des analyses de métiers, des jargons de réseaux ou de générations, des schémas de pensée marqués par des trajectoires identitaires..., les Scic commencent à vivre entre elles ce qu'elles participent à organiser chez elles: le multipartenariat!

Il est souhaitable que les Scic structurent leur réseau à terme. Quel terme? Dès la démarche collective d'innovation (DCI) qui avait marqué l'expérimentation de la Scic en 2000 et 2001, des réseaux associatifs et coopératifs avait constitué le « groupe de réflexion » de la DCI. La méthode de travail de ce groupe reposait sur un aller-retour, *via* questionnaires, synthèses et comptes rendus, avec les porteurs de projet.

Cette expérience, riche, a forgé la conviction que la Scic, nouvel espace de collaboration entre divers acteurs socio-économiques, serait source d'échanges, de confrontations et de nouveau savoir, tout en étant, par la pratique, la preuve que des alternatives sont possibles.

L'important paraît aujourd'hui que les dirigeants, coopératrices et coopérateurs de Scic se croisent, réfléchissent et échangent, travaillent sur des sujets donnés et produisent ensemble des outils d'appui, de la communication, du lobbying. Ce faisant, les objectifs communs se précisent. Ils orienteront le choix du type de fonctionnement structurel et de support juridique adéquat le moment venu. Pourquoi faudrait-il précipiter la création d'une organisation calquée sur toutes celles que nous connaissons? Pour avoir le plaisir de nommer un(e) président(e)? Plus sérieusement: pour rassurer les partenaires institutionnels qui ne peuvent communiquer qu'avec d'autres partenaires institutionnels? Bien sûr qu'il le faudra. Mais d'une façon qui continue la logique de ce que sont les Scic elles-mêmes: partenaires multiples, notion de territoire, pragmatisme des besoins du terrain plus que logique d'appareil, interactivité entre la pratique du terrain et les milieux universitaires, têtes de réseaux et autres lieux de conceptualisation... Plusieurs conventions sont en cours ou en projet, qui impliquent l'IRS et avec lui des groupes de Scic, preuve s'il en faut qu'il est possible de travailler avec une certaine dose d'informel. L'accueil de la DIÉS, de la CDC *via* l'Avise, des ministères de l'Agriculture ou du Travail, de la Macif..., ne dément pas la reconnaissance de fait d'un réseau naissant

des Scic. On constate, depuis que le mouvement a été clairement impulsé il y a cinq ans, que les liaisons entre Scic et entre les réseaux qui l'ont souhaité ont finalement un effet collectif qui entraîne la création d'unités économiques par la mobilisation d'autres partenaires publics et privés.

Le développement des Scic

Quelques lignes directrices proposées par l'IRS

- La participation : la Scic constitue une réponse innovante et dynamique au thème de la participation. Elle lie la gouvernance d'un projet économique et entrepreneurial à l'ambition d'induire et de conduire des effets globaux sur le développement local. La participation active et engagée à la fois des acteurs locaux et des membres de la Scic est une finalité; elle ne saurait être seulement une modalité de gestion éventuelle. Cette approche renouvelée du modèle de la participation s'inscrit dans les trois phases de développement du projet d'entreprise : initiation de la démarche Scic, montage du projet et développement de la coopérative.
- Le marcottage : la Scic s'inscrit dans une pratique exigeante du développement local. La solidarité entre ses membres, le lien utile avec son environnement induisent une solidarité entre les Scic elles-mêmes comme avec les différents territoires où elles s'inscrivent. Refusant un modèle de développement où les hommes et les femmes n'ont plus droit de cité, la Scic mobilise une créativité économique et un sens aigu de la responsabilité en fondant son modèle de croissance sur l'essaimage et le marcottage. Les Italiens ont prouvé et prouvent avec les coopératives sociales que cette perspective est un facteur exponentiel de développement qui reste fidèle à la notion de proximité et de réelle implication d'un maximum d'acteurs.
- Une identité : les Scic, en tant que coopératives de production originales qui intègrent leur action dans le développement local, doivent trouver une place spécifique à côté des autres formes juridiques de l'économie sociale (associations, mutuelles et coopératives). Tout à la fois entreprise commercialisant produits et services sur un marché économique et membre d'un collectif territorial mobilisé par l'intérêt général, la Scic doit affiner son identité et adopter une posture ainsi qu'une stratégie en conformité avec cet objectif.
- Un outil de développement : les Scic sont des acteurs territoriaux participant au développement local. Elles peuvent assumer une part du développement de l'emploi et de la création d'entreprises pérennes. Elles ont une logique d'entreprise, en adoptent les droits et devoirs, et participent aux cultures professionnelles spécifiques par filières. L'effet réseau entre Scic permettra, avec un investissement mutualisé en recherche et développement, une capitalisation et une diffusion des expériences originales et probantes auprès de l'ensemble des acteurs mobilisés autour des Scic.
- Un bien commun : la Scic intervient au carrefour de différentes problématiques – création d'entreprise, création de richesse économique,

développement local, évolution des pratiques de participation et de gestion d'entreprise, préservation et enrichissement de la culture, etc. Elle est par ailleurs arrimée à l'économie sociale. Si elle honore ses objectifs, cette forme innovante d'entreprise à but social devrait être, à terme, considérée comme un « bien commun » de l'ensemble des partenaires socio-économiques (Etat, collectivités locales, composantes de l'économie sociale – mutuelles, coopératives, associations – et tout autre acteur de l'entreprise ou du changement social).

• Une insertion européenne: les Scic ont bénéficié de l'expérience des coopératives sociales italiennes et de la réflexion menée avec d'autres pays de l'Union européenne (Espagne, Belgique, Allemagne)⁽⁸⁾. Une communauté de pensée entre les divers statuts européens d'entreprises à but social les rapproche et c'est ensemble qu'elles obtiendront une reconnaissance de leurs spécificités. Toutes les actions en faveur des Scic devront toujours recevoir l'éclairage européen.

(8) Cf. le programme européen Digestus en 1998-1999.

Les actions en cours

- Regroupement de l'information: l'observation uniquement statistique est insatisfaisante. Il est nécessaire de récolter, de stocker, de comparer, d'analyser les pratiques, questions et inventions sociales des Scic. Se doter de tels moyens repose sur l'appui de collectivités ou organismes publics, ainsi que de certains partenaires privés. Cette action permettra aux Scic de développer une pratique proche des mouvements d'éducation populaire. L'ensemble des travaux, véritables ressources d'observation et de recherche, sera mis à la disposition du plus grand nombre (notamment *via* le site Internet www.scic.coop).
- Veille juridique permanente: le développement de Scic conduit à devoir mener des études particulières dans les domaines du droit, des règlements administratifs et de la fiscalité. Il convient sur ces points d'organiser la construction régulière d'un véritable référentiel juridique, en incluant, bien sûr, la dimension européenne de l'enjeu.
- Mobilisation d'outils financiers: l'objectif est de pérenniser celles qui existent et de faciliter la création de nouvelles Scic. On est confronté, à ce niveau, aux mêmes besoins que n'importe quel projet d'entreprise: ingénierie de démarrage, appui aux investissements, recherche de fonds propres, soutien à la trésorerie, structuration du fonds de roulement, etc. La nouveauté du statut et des logiques d'une Scic rend nécessaire une information particulière auprès des acteurs financiers de la création d'entreprise, ceux de l'économie sociale comme des autres. L'IRS, les Scic, des partenaires comme l'Avise, la Dies, le secteur bancaire coopératif s'empareront de cette tâche, chacun en ce qui le concerne. Le mouvement Scop entreprises envisage d'initier un fonds dédié aux Scic membres de son réseau, à l'instar de ce qui existe pour les Scop (Fec et Socoden).
- Groupes de travail: comme mentionné plus haut, les Scic ont décidé lors de leur rencontre nationale d'impulser des groupes de travail. Certains thèmes sont transversaux: aide à la préparation du colloque Avise sur les

Scic au printemps 2005, sensibilisation des maires, des conseillers généraux et régionaux, recueil d'informations et évaluation, réflexion sur les fondamentaux (éthique, pratiques de management interne...), communication, financement des Scic et contreparties, relations avec les collectivités territoriales. D'autres sont sectoriels: transfert de technologie, déchets, arts et culture, éducation et citoyenneté, informatique et NTI, sanitaire et social, sports.

- Actions localisées: pour favoriser la création et le développement de Scic, plusieurs actions appuyées sur des programmes européens Equal, des conventions avec des conseils régionaux ou généraux, avec des fondations (de France ou Macif), sont engagées localement. Les unions régionales des Scop sont souvent les chevilles ouvrières de ce type de convention. Par ailleurs, l'UFJT et la FN Cuma, qui n'ont cessé d'investir dans la réflexion et l'accompagnement des Scic, précisent leur action d'appui aux Scic. Avec l'Avisé, les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et les centres régionaux de ressources et d'animation (CRRA) pourront devenir des lieux ressources pour les Scic.

● Révolutionnaire !

« *Les événements mûrissent, et voilà les révolutions* », disait Montesquieu en parlant de la chose publique. Sans excès de prétention, osons la transposition dans la chose sociale et économique, et regardons la Scic.

La recomposition des territoires avec les lois de décentralisation françaises en cours depuis plus de vingt ans et les logiques de l'Union européenne qui valorisent l'action des régions dans le domaine économique sont deux des éléments du « mûrissement », de l'évolution des rapports socio-économiques. N'oublions pas, bien sûr, la toile de fond de la mondialisation. Que fait la Scic? Elle bouscule la pratique habituelle de segmentation investisseur-producteur-client et propose une synergie d'action codirigée par tous ces gens-là: c'est le multisociétariat. Elle plonge dans ses racines coopératives du XIX^e siècle pour adapter au monde de l'entreprise d'aujourd'hui la notion de démocratie et d'intérêt collectif: c'est la pondération des voix par les collègues. Elle invite à la conjonction des énergies public-privé dans la limite des règles en vigueur sur la régulation des marchés et l'intervention de l'Etat: c'est la facilité accordée aux collectivités publiques d'entrer au capital d'une Scic quand c'est pertinent. Elle autorise même des bénévoles à participer ès qualités à la production d'un bien ou d'un service qui sera mis sur le marché sans attenter aux règles de la concurrence: d'où l'impératif de non-lucrativité.

Le mûrissement prépare la révolution... mais toute révolution n'est pas sanguinaire!

Voici deux exemples où la Scic est un vecteur « pacifique » de changements.

- Les dirigeants de Scic issus du secteur associatif doivent s'adapter à l'ensemble des procédures de gestion et contrôles imposés aux sociétés, qu'ils

ne connaissent pas toujours. En revanche, ils appréhendent aisément le principe « un associé égale une voix » du statut coopératif, ainsi que la mise en œuvre des collèges. À l'inverse, pour les dirigeants qui viennent du milieu de l'entreprise dite classique, les principes coopératifs appliqués au droit de vote, aux entrées et sorties d'associés, aux réserves impartageables sont tout à fait nouveaux. La formation en droit coopératif ou en management coopératif, selon les cas, vient accompagner les mutations. Après presque trois années de recul, la réalité de ce statut semble plus facile à vivre, plus simple. Cela se vérifie chaque fois que le projet collectif et les statuts ont été bien travaillés, qu'ils traduisent donc le projet de l'ensemble des associés.

Le multisociétariat, hétérogène, devrait tendre vers l'opposition des intérêts catégoriels : bénéficiaires contre salariés pour le plus caricatural. On parvient toutefois à assurer un équilibre au sein de la coopérative, notamment par la mise en place de collèges qui garantissent la démocratie rapportée au groupe. De force d'opposition, de coopération conflictuelle, puis d'équilibre, la Scic, par la diversité de son sociétariat, peut générer une formidable synergie, devenir une richesse, être en quelque sorte un laboratoire social. La PDG d'une Scic parle de TBA comme on parle de TVA : ce qu'elle nomme « *taux de bonheur ajouté* » n'est pas exclu de sa stratégie d'ensemble.

La coopération revendique depuis toujours son ancrage dans le secteur économique tout en affirmant produire « *autrement* », une sorte de révolution permanente pourrait-on dire si l'on prolonge ce thème.

« *La coopération pourrait de façon convenable être le meilleur moyen de donner de la réalité et de la vie à cette cité d'économie purement spéculative. Elle pourrait de façon concevable nous apporter ce que le "laisser-faire" et l'individualisme ne feront jamais – une société gouvernée par la libre concurrence et le libre contrat.* » C'est Charles Gide, l'un des pères fondateurs du mouvement coopératif et théoricien de l'« école de Nîmes », qui parlait ainsi dans l'*Economic Journal* en 1898⁽⁹⁾ ! Il s'attachait à démontrer qu'un effet remarquable du système coopératif est qu'il permet de « *restaurer le libre jeu de l'offre et de la demande [...] faussé par une multitude de causes inquiétantes* ». Après avoir rappelé les principaux fondements du modèle de la concurrence pure et parfaite, ce « *monde hédoniste du règne absolu de la libre concurrence* », il s'interroge : « *Eh bien, où se trouve ce monde ?* », pour répondre immédiatement avec humour : « *Nulle part sauf dans les régions accessibles de la pensée abstraite. Il n'a pas plus à voir avec la société dans laquelle nous vivons qu'un monde de géométrie pure aurait à voir avec la configuration terrestre ou la forme humaine.* » Il faut, bien sûr, resituer l'écrit dans son contexte et confronter l'analyse aux paramètres du début du XXI^e siècle. Arrivée à un moment de l'histoire où certaines remises en cause du tout-libéral trouvent quelque écho, la Scic exprime des objectifs qui pourraient être partagés par de nombreux acteurs économiques.

Finalement, sommes-nous si loin de la pensée de Gide ? ●

(9) Source : « *Coopération et économie sociale 1886-1904* », Patrice Devillers, L'Harmattan, 2001, volume IV de la réédition des œuvres de Charles Gide, sous la direction de Marc Pénin.