

**S'inspirer du succès des coopératives**



Jean-François Draperi & Cécile Le Corroller

---

# **S'inspirer du succès des coopératives**

DUNOD

Illustration de couverture © Fotolia.com – alarts

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074955-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

<i>Introduction.</i> « Réussir », ça veut dire quoi ?	1
JEAN-FRANÇOIS DRAPERI, CÉCILE LE CORROLLER	
1. ARDELAINÉ, DE LA FILIÈRE LAINE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	7
BÉATRICE BARRAS	
<i>Tour de France</i> : La cave coopérative d'Irouleguy (Pays basque nord)	30
2. WOOPA : UN IMMEUBLE COOPÉRATIF ET ÉCOLOGIQUE SYMBOLE D'UNE MUTATION URBAINE	32
JULIEN HENRIOT	
3. LES COOPÉRATIVES JURASSIENNES : LEÇON D'HISTOIRE	50
ALAIN MÉLO	
<i>Tour de France</i> : La coopérative de vanniers de Villaines-les-Rochers (Indre-et-Loire)	60
4. ACOME : L'INDUSTRIE QUI PERDURE À LA CAMPAGNE	61
CÉCILE LE CORROLLER	
<i>Tour de France</i> : Les Scop ont le vent en poupe !	80
5. LA COOPÉRATIVE LES FERMES DE FIGEAC : DE L'AGRICULTURE AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES	82
DOMINIQUE OLIVIER ET SANDRINE FOURNIE	
<i>Tour de France</i> : La cave coopérative de Bléré (Indre-et-Loire)	97
6. CABESTAN : COOPÉRER POUR MIEUX CONSTRUIRE	100
LAURENCE DUCROT ET JULIEN HENRIOT	
<i>Tour de France</i> : Coopaname (Île-de-France)	119

<i>Tour de France</i> : Coodyssée (Hautes-Alpes)	121
7. LE SUCCÈS DES SCIC, ENTREPRISES AU SERVICE DES HOMMES	123
JEAN-FRANÇOIS DRAPERI ET ALIX MARGADO	
8. LA SCIC TRANSPORT CHALLENGER (PARIS)	136
<i>Une offre de transport inédite qui permet l'insertion par l'emploi d'anciens détenus</i>	
MARC BOITEL	
9. SCIC ÔKHRA : LES COULEURS DE LA COOPÉRATION	146
BARBARA BLIN BARROIS	
10. LES GRANDES COOPÉRATIVES : LE DÉFI DE LA PROXIMITÉ	161
CÉCILE LE CORROLLER	
<i>Tour de France</i> : La force des banques coopératives au service des territoires défavorisés	166
11. AMBIANCE BOIS : VERS UN MODÈLE TERRITORIAL D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	168
MICHEL LULEK	
<i>Tour de France</i> : Coopérative Artisanat à domicile à Tours (Indre-et-Loire)	187
<i>Tour de France</i> : Coopérative de pêcheurs, la Basquaise à Saint-Jean-de-Luz (Pays basque nord)	190
<i>Conclusion</i> . Vers une typologie des ancrages territoriaux des coopératives	191
JEAN-FRANÇOIS DRAPERI	
Table des matières	197

# Introduction

---

## « RÉUSSIR », ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Jean-François DRAPERI, Cécile LE CORROLLER

LA RÉUSSITE économique des entreprises est nécessaire au développement des sociétés. Mais est-elle suffisante ? À quelles conditions la réussite d'une entreprise est-elle bénéfique pour le territoire qui la porte et la population qui la fait vivre ?

Nous savons que des territoires naturellement et humainement riches peuvent abriter des populations pauvres, être pollués, définir des conditions de vie insatisfaisantes, en raison d'une surpopulation ou parce que le profit de leur exploitation ne revient pas aux populations qui y vivent. Pour qu'un territoire bénéficie de la réussite des entreprises qu'il accueille, encore faut-il que ces entreprises entretiennent des liens de solidarité avec lui.

Ce livre présente des entreprises qui visent à travers la réussite économique, le bien-être d'un territoire, une région, un pays, une vallée, un quartier. Elles présentent un trait commun : ce sont des coopératives. Ce choix résulte d'une observation, les coopératives ne sont pas des entreprises tout à fait comme les autres : leur gouvernance n'est pas centrée sur les capitaux, elles sont des groupements de personnes. Leur pouvoir n'est pas détenu par des actionnaires mais par des personnes selon le principe démocratique « une personne, une voix ». Elles ne visent pas la rémunération d'un capital placé, mais la satisfaction des besoins et des attentes de leurs membres. Pour autant, elles se situent sur des marchés concurrentiels et doivent faire la preuve de leur équilibre économique. Comment réussissent-elles à conjuguer leur but avec

cet impératif ? Finalité sociale et finalité économique sont-elles en tension ou au contraire se soutiennent-elles réciproquement ?

Il y a quelques années encore les coopératives renvoyaient à une image vieillotte. Cette image est aujourd'hui dépassée. En France comme ailleurs le renouveau coopératif se confirme. Quelles formes prend-il ? Cet ouvrage présente quelques exemples remarquables de la créativité coopérative. Pour l'essentiel, nous avons choisi des expériences contemporaines et récentes, telles Ardelaine, l'immeuble Woopa à Lyon, des coopératives d'activités et d'emploi – Transport Challenger et Ôkhra –, ou les coopératives du plateau de Millevaches. Nous avons aussi intégré des réussites plus âgées et qui continuent de faire la preuve de leur efficacité, comme les fruitières du Jura et Acome en Normandie qui prouvent que l'innovation coopérative s'inscrit dans la durée.

Qu'est-ce qui fait le succès coopératif ? Un ensemble de conditions bien sûr... mais peut-être trouve-t-on dans ces entreprises un trait unanimement partagé, la participation.

### *LE TRAVAIL ET LA PARTICIPATION : CLÉS DE RÉUSSITE DES COOPÉRATIVES SUR LEURS TERRITOIRES*

Selon l'historien et géographe Roger Dion, la qualité d'un produit provient en premier lieu de la qualité du travail qui le constitue. Dans toute entreprise, le travail des professionnels et des salariés fonde la réussite économique. Les coopératives n'échappent pas à cette règle, bien au contraire elles l'intègrent complètement, et par de nombreuses voies. Dans les coopératives, le principe éthique visant à placer l'homme au cœur du système plutôt que le capital prend, concrètement, plusieurs formes. Notamment, la distribution de la richesse créée par une coopérative comporte un maximum pour la rémunération du capital, fixé au taux de rémunération des obligations, qui, selon l'article 14 de la loi du 10 septembre 1947, constitue le taux plafond pour l'intérêt servi par les coopératives à leur capital. Autrement dit, les dividendes versés aux coopérateurs détenteurs de parts du capital, sont limités ce qui profite forcément à la rémunération du travail. Par ailleurs,



les dispositifs qui visent la pérennité de la coopérative, les réserves impartageables par exemple, visent, par là même, la pérennité des emplois. S'ajoute aussi le fait que de nombreuses coopératives sont « gardiennes » de savoir-faire et de métiers anciens, dans l'osier, le vin, la bière, la laine..., et nouveaux, dans les énergies renouvelables, l'industrie de pointe... Pour finir, les coopérateurs ont toujours au moins deux casquettes : ils sont à la fois propriétaires et clients/salariés/usagers de la coopérative ce qui fédère le travail et l'apport de tous autour de la réussite économique de la coopérative. Tous considèrent la qualité du travail comme un facteur de productivité et en tant que personnes considèrent aussi les salariés comme des habitants d'un territoire dont le développement va de pair avec celui de la coopérative.

Symbole de l'ancrage territorial, la participation coopérative est la résultante d'un investissement dans le travail, et vice versa. Les deux se traduisent par une meilleure valorisation du territoire et de soi-même. La vie coopérative s'appuie sur la règle « un homme, une voix » (et non pas « une action, une voix »), et le projet de la coopérative s'apparente à un projet politique collectivement et démocratiquement construit. Les personnes engagées politiquement dans les coopératives s'impliquent aussi sur leurs territoires, et réciproquement. Ainsi, à la cave coopérative de Sauveterre en Guyenne (Gironde) par exemple, « un quart des adhérents ont une responsabilité à la cave et un tiers des adhérents de la cave coopérative ont des responsabilités extérieures, aux conseils municipaux ou dans des associations » (Céline Wlostowicer, présidente de la Cave de Sauveterre en Guyenne).

Quand la coopérative s'attache à revaloriser les atouts du territoire, la participation et la vie démocratique sont plus fortes. Et inversement, lorsque la vie coopérative est plus intense, la coopérative valorise mieux les atouts du territoire. Il y a une continuité entre le territoire et la coopérative qui passe par la participation des coopérateurs.

## LA COOPÉRATION CRÉE DU LIEN SOCIAL ET DE LA COHÉSION TERRITORIALE

Loin d'être un caractère universel, l'individualisme est lié à une organisation économique spécifique qui sépare le capital et le travail. En théorie, le capital devient social dès lors que des liens s'établissent entre les personnes qui regroupent des capitaux, des compétences, des utopies, dans l'objectif de réaliser un projet. Ce qui lie les personnes, ce sont les projets, pas les capitaux. Porter un projet commun, coopérer, est une condition indispensable pour qu'un droit de propriété sur le capital d'une entreprise engage aussi les personnes à un devoir de responsabilité par rapport à ce qui est fait de ce capital. L'adoption des règles coopératives est le moyen de lier des personnes autour d'un projet économique collectif.

Ainsi, organisés en coopérative, des professionnels pourtant en situation de concurrence pratiquent l'entraide, y compris pour s'organiser dans la réponse à des marchés. En témoignent les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) par exemple dont Stéphane Veyer (Coopaname, Paris) affirme qu'elles constituent une « mutuelle de travail ». C'est également vrai des coopératives d'artisans. Dans la coopérative Artisanat à domicile, près de Tours, « un membre de la coopérative a eu un incendie, environ une semaine avant l'AG. Il a perdu tout son matériel. Tous les autres qui pouvaient l'aider l'ont fait en lui prêtant du matériel et même un local. Et nous, à la gérance, on a proposé de lui avancer 3 000 ou 5 000 € en attendant l'assurance » (Daniel Jouanneau, cogérant d'Artisanat à domicile).

Les mêmes artisans mais en situation d'isolement entretiendraient entre eux de pures relations de concurrence. Pourquoi ? « Parce qu'ils sont organisés en coopération. Même s'ils sont des indépendants, ils s'accordent sur une qualité de travail et sont solidaires entre eux » (Christèle Cornu, Artisanat à domicile).

Ces liens de solidarité qu'instaure la coopération sont un vecteur de réussite économique pour les coopératives, un facteur de renforcement de la cohésion territoriale et une opportunité d'émergence de nouveaux projets.

## UNE CONCEPTION DIFFÉRENTE DE LA PERSONNE ET DU TERRITOIRE

Les coopératives ne sont pas seulement des entreprises différentes. Ce sont des groupements de personnes qui affirment que la coopération est également un processus d'éducation mutuelle. Alors que la concurrence exacerbée pousse à l'affirmation sans limite des ego, la coopération soutient la reconnaissance mutuelle, source première de l'enrichissement des personnes.

Le travail n'est pas une « charge sociale », comme on continue de le considérer dans le compte de résultat de l'entreprise mais une richesse, la principale richesse de l'entreprise. Non seulement parce qu'il est à l'origine de la réussite de celle-ci mais aussi et plus fondamentalement, parce qu'il est à l'origine de la réussite humaine. Ce dont témoignent ces *success stories*, c'est qu'en considérant la personne humaine comme le fondement et la finalité de l'entreprise, les coopératives rendent possible un développement des territoires centré non sur l'exploitation de leurs richesses mais sur la satisfaction des besoins et attentes de leurs populations.

Le territoire n'est plus assimilé à une marchandise que l'on considère en termes de coût/avantage, il est un territoire vécu et partagé.

### DEUX ENTRÉES

Le livre est organisé en deux entrées, une entrée principale et une entrée secondaire.

L'entrée principale est la présentation de dix coopératives : la première est celle d'une coopérative de développement local qui allie toute la chaîne de production lainière, l'écologie, la muséologie, la restauration, la production alimentaire, l'insertion, etc. (Ardelaine). La deuxième est celle d'un immeuble coopératif et écologique conçu et habité par des coopératives dans une friche industrielle de l'agglomération lyonnaise (Woopa) ; la troisième rappelle la riche histoire des coopératives du Jura qui ont embrassé la production agricole, industrielle et la consommation de proximité (Les Coopératives jurassiennes) ; la quatrième prouve qu'on

peut faire vivre, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, dans un bourg assez isolé de 2 000 habitants, une entreprise de 1 400 salariés dans un secteur de pointe et hyperconcurrentiel, sans pour autant perdre de vue les valeurs de la coopération (Acome) ; la cinquième décrit une coopérative agricole remarquable, qui à partir de l'entraide agricole s'est tournée vers la production énergétique, d'abord solaire, puis à partir du bois et maintenant éolienne (Les Fermes de Figeac). La sixième présente l'essor d'une coopérative d'activité et d'emploi dans le bâtiment en montrant en particulier l'impact de la forme coopérative sur la sécurisation du travail et l'innovation (Cabestan) ; la septième porte sur le mouvement des Scic, dont la croissance est remarquable. La Scic préfigure-t-elle l'entreprise de demain, une entreprise qui serait au service de l'intérêt collectif des territoires ? La huitième prouve la possibilité de créer des emplois y compris en faveur de ceux qui paraissent le plus éloignés du marché du travail (Transport Challenger). La neuvième expose la réussite remarquable d'une Scic qui articule ressources locales, activités artistiques, économiques et muséographiques (ôkhra). La dixième cartographie l'organisation de grandes entreprises coopératives et met en évidence le défi que représente le maintien du lien de proximité avec les sociétaires. La onzième souligne la pertinence d'un développement territorial où la coopération et l'économie sociale et solidaire sont décisives (Ambiance Bois et les coopératives du plateau de Millevaches).

Ces expériences témoignent que le succès des coopératives peut être observé dans des domaines d'activité les plus variés, au sein d'entreprises de toutes tailles, d'âge et de types très différents.

Entre ces présentations qui forment l'architecture du livre, nous avons introduit des témoignages et d'autres exemples remarquables présentés plus succinctement ; nous avons également illustré la dynamique de la création des Scop (sociétés coopératives et participatives) en France. Ces textes plus brefs prolongent le chapitre en fin duquel ils sont placés et sont présentés sous le titre « Tour de France ».

# 1

---

## ARDELAINE, DE LA FILIÈRE LAINE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Béatrice BARRAS<sup>1</sup>

C'EST à Saint-Pierre-ville, petit village du centre Ardèche, que l'on trouve la Scop Ardelaine (*figure 1.1*).



*Figure 1.1: La Scop Ardelaine à Saint-Pierre-ville (Ardèche).*

Cette coopérative implantée en milieu rural collecte chaque année 70 tonnes de laine chez 250 éleveurs de moutons de la

---

1. Scop Ardelaine.

région, qu'elle transforme dans ses ateliers en matelas, couettes et divers articles de literie ainsi qu'en une vaste gamme de vêtements. Sa commercialisation se fait en circuit court, directement aux particuliers sur place, par correspondance et en animations vente dans les foires, salons et magasins bio sur le territoire national.

Son site de production est aussi un lieu touristique et culturel qui accueille 20 000 visiteurs par an. On y trouve deux parcours muséographiques sur l'histoire du travail de la laine, un café-librairie aux thématiques ciblées sur l'économie sociale, l'écologie et le patrimoine, et un pôle alimentaire avec une conserverie et un restaurant bio et « locavore ».

Créée en 1982, Ardelaine compte une cinquantaine de salariés en 2015.

Comment peut-on expliquer la dynamique entrepreneuriale de cette SCOP dans un lieu si isolé ?

### *LA DÉCOUVERTE D'UN PAYS DÉPEUPLÉ ET DÉSERTIFIÉ*

Dans les années 1970, ce territoire, parsemé de maisons en ruines, paraissait « oublié du monde ». C'est ainsi que le découvrent Gérard et Béatrice Barras, un jeune architecte et une orthophoniste d'Aubenas, venus chercher de la laine à la filature de Saint-Pierre-ville dont ils avaient trouvé l'adresse sur le « bottin ». Comme bien des jeunes de cette époque, ils sont passionnés par la sauvegarde des savoir-faire anciens qui disparaissent au profit d'une industrialisation massive des biens de consommation.

À leur grande déception, ils découvrent que le toit de la filature n'a pas résisté au poids des neiges de l'hiver 1970. La propriétaire tente de les dissuader d'entrer dans le bâtiment qui menace de tomber en ruines, mais leur curiosité est plus forte.

Malgré quelques gravats, ils se retrouvent devant les machines à carder et filer comme si elles s'étaient arrêtées la veille et qu'il suffisait de lancer les courroies pour que tout tourne à nouveau. L'impression est forte : celle d'un patrimoine figé et appelé à disparaître à très court terme. La propriétaire est une femme touchante, désespérée devant ce désastre.

Le jeune couple est impressionné. Il ne peut se résoudre à laisser disparaître sans réagir ce qu'il considère comme un précieux patrimoine préindustriel. Saint-Pierre-ville n'est qu'à une heure d'Aubenas. Ils reviennent souvent (de 1972 à 1975), gagnent la confiance de la propriétaire et réalisent une toiture provisoire pour protéger la bâtisse et son précieux contenu des intempéries.

Ces jeunes ne manquent pas de projets par ailleurs : en dehors de leurs activités professionnelles, ils organisent des chantiers de jeunes pour réhabiliter un hameau en ruines dans les gorges de l'Ardèche, sur la commune de Balazuc. Au-delà de l'objectif de restauration des bâtiments, Gérard et Béatrice Barras se passionnent pour cette forme « d'éducation populaire », où les jeunes font l'apprentissage de la construction, mais surtout du vivre et faire ensemble.

La découverte de la filature les questionne sérieusement : ils sont engagés dans un projet à visée sociale et pédagogique, mais font aussi le constat de la déprise économique qui les entoure. Ils ont de nombreux amis qui partent contribuer au développement du « tiers-monde », mais eux constatent qu'à leur porte, il y a un territoire désertifié et d'une grande pauvreté qui aurait bien besoin de forces et d'idées nouvelles.

Pourrait-on imaginer un autre modèle de développement fondé sur la valorisation du patrimoine et des ressources locales ? Serait-il possible de vivre et de travailler autrement ? Pourrait-on imaginer faire revivre la filature de laine de Saint-Pierre-ville ?

## **Un groupe fondateur, un regard neuf sur le territoire**

Ils ont bien conscience qu'un tel projet n'est pas à leur portée, mais à celle d'un collectif. Ils partagent ces préoccupations sur le chantier de jeunes et tentent d'en intéresser certains : qui serait partant pour relancer le travail de la laine sur le site de la filature de Saint-Pierre-ville ?

Après l'été 1975, trois d'entre eux se décident à tenter l'aventure. Pierre Cutzach a une formation agricole, Catherine Chambron fait des études de gestion et Frédéric Jean est compagnon du devoir en maçonnerie. Ils sont rapidement rejoints par un couple d'amis d'Aubenas : Pierre et Simone Tissier, lui est mécanicien et elle

institutrice. Béatrice Barras achète la filature grâce à un emprunt et ils créent un « collectif de projet », mutualisant leurs ressources et leur temps disponible pour faire les premiers travaux nécessaires.

Ils ont un regard neuf : là où la population désespère de ne voir que des contraintes, ils voient des potentiels. Ils ont pris conscience des limites de la concentration urbaine, de l'industrialisation massive et d'une société de consommation sans limite basée sur le pillage des ressources de la planète. Ils considèrent la connaissance du milieu naturel et des savoir-faire anciens comme un patrimoine précieux qu'il faut transmettre aux générations futures tout en ne refusant pas la modernité, mais en imaginant un modèle économique plus respectueux des hommes et de la nature. Comment transposer une démarche vernaculaire dans une société moderne ? Comment créer de l'emploi, de l'économie tout en laissant place à l'autonomie des personnes et au respect de l'environnement ?

### **Immersion dans le milieu et recherche-action**

Avec toutes ces questions en tête, ils prennent connaissance du contexte qui les entoure. Ils vont faire les foins avec les vieux paysans, apprennent à cultiver le jardin, élever des animaux. Les anciens regardent ces jeunes avec bienveillance et jouent volontiers le rôle de professeurs. Simone, l'institutrice, est nommée à l'école du village et Béatrice garde ses activités professionnelles pendant que les autres membres de l'équipe alternent missions en intérim et travaux sur place. Tous leurs revenus sont mutualisés pour pouvoir dégager quelques moyens d'investir.

Avant toute chose, il faut restaurer le bâtiment, terminer la toiture et consolider les dalles des étages. Motivés par la relance des énergies renouvelables, ils installent aussi une turbine hydro-électrique à la place de la roue hydraulique de la filature : deux années de chantier pour restaurer les canaux et mettre en place l'équipement. La turbine sera inaugurée en 1981 avec tout le village !

Tout en travaillant à rénover l'infrastructure du lieu, ils affinent leur projet : si l'objectif est de redonner vie à cette filature, que faut-il faire ? Créer un musée ? Produire du fil à tricoter ? Ils