



L'intégrale

Le LIVRE BLANC du développement coopératif

Un mouvement ouvert qui s'affirme et s'affiche

"Mettre la personne au cœur du développement coopératif"

SCOP
Entreprises

Le réseau des entrepreneurs coopératifs



Résolution 2004-2008 du 33^{ème} congrès de Nantes 2

Introduction 4

- La construction de notre Livre Blanc
du développement coopératif... 4



Où en sommes-nous ? 7

- Forces et faiblesses de notre Mouvement 9
- Les axes de progrès 11
- Opportunités et contraintes de notre environnement 13
- Nos principaux défis pour demain 15



Où voulons-nous aller et comment ? 17

- La personne au cœur du développement coopératif 20
- La coopérative, ressource majeure de développement 21
- Un partenaire incontournable du développement
des territoires 22
- Un réseau accélérateur du développement 23



Vers une nouvelle dynamique d'action ! 25

- Créer des signes de reconnaissance et d'appartenance 27
- Promouvoir la formation coopérative 28
- Concevoir des avantages à être membre du réseau 29
- Être une référence en matière de développement équitable 30
- Accompagner la pérennité et le développement
économique des coopératives de production 31
- Inscrire les coopératives dans une démarche
de développement local : la SCOP Ambassade 32
- Se positionner en tant que partenaire du maintien et
du développement de l'emploi dans les territoires 33
- Représenter une force de reprise d'entreprises saines
dans le cadre du défi de la transmission 34
- Être partenaire des régions en matière de politique
de filières d'activités 35
- Renforcer la place et le rôle des élu-e-s 36
- Inventorier les bonnes pratiques et les diffuser
à l'intérieur du réseau 37
- Promouvoir un système d'information, d'échanges
et de travail partagé 38
- Optimiser les compétences 39

RÉSOLUTION

33^e CONGRÈS DE NANTES 13, 14 et 15 MAI 2004

“ METTRE LA PERSONNE AU CŒUR DU DEVELOPPEMENT COOPERATIF ”

Lors du dernier Congrès des SCOP en 2000 à Lyon, les coopératrices et coopérateurs avaient exprimé avec force l'envie de voir leur Mouvement se moderniser et se développer.

Ils avaient également décidé d'une réforme dans l'animation des instances représentatives des coopératives et signifié leur attachement à la dimension entrepreneuriale de la coopération.

Entre autres modifications de l'animation, le Congrès National devient la conclusion ou le « point d'orgue » des travaux et réflexions menées lors des 12 Congrès régionaux qui se sont succédés depuis juin 2003.

L'actualité du thème du « développement durable » en tant que mode de développement respectueux des personnes, des entreprises et des territoires, a servi de support à l'animation des débats du Congrès de Nantes.



Un fil rouge, une orientation fondamentale se résume dans la formule suivante :

“ **Mettre la personne au cœur du développement coopératif** ”, ce qui conduit le congrès à adopter quatre priorités majeures : la **pérennité des SCOP**, la **communication**, le **développement** et l'**ouverture de notre Mouvement**.

- ✦ **Le Congrès souhaite** renforcer et consolider les savoir-faire, méthodes et outils pour un développement dans la durée, notamment en investissant massivement dans la formation de l'ensemble des salariés sociétaires et dans l'accompagnement stratégique des dirigeants. **Le Congrès souligne** les enjeux de la reprise et de la transmission d'entreprises en Scop. **Le Congrès décide** d'une part la mise en œuvre de démarches collectives de recrutement, la constitution de viviers de futurs dirigeants et, d'autre part, l'ouverture d'un chantier stratégique sur les groupes coopératifs, les micro-groupes, la filialisation et le développement en filières.
- ✦ En profitant des synergies des réseaux de l'Economie sociale et de l'Europe, **le Congrès encourage** des partenariats pouvant aboutir à des projets communs et demande le développement d'un véritable lobbying national mais aussi européen et international.
- ✦ **Les Scop devront valoriser**, après les avoir inventoriés, leurs pratiques et savoir-faire en matière de développement équitable, c'est-à-dire de recherche d'harmonie entre efficacité économique et satisfaction des besoins sociaux. Cet effort de reconnaissance nécessite de poursuivre l'amélioration de l'organisation du réseau Scop Entreprises, de concrétiser un programme de formation des élus et d'accentuer la politique de communication.
- ✦ **Le Congrès reconnaît** l'importance des nouvelles formes de coopératives comme générateur d'activité économique. **Le 33^e Congrès de Nantes** décide que les SCIC pourront être admises comme membres actifs de la CG Scop dans les conditions des statuts et ce, dès l'issue du présent congrès qui modifiera en conséquence les statuts confédéraux.
- ✦ Enfin, **le Congrès affirme** que le développement coopératif nécessite une implication forte dans les territoires en privilégiant les pratiques d'échanges et de solidarité en partenariat tant au niveau local, régional, européen qu'international avec, dans ce dernier cas, des organisations déjà engagées dans les relations Nord-Sud.

Le Congrès confirme ainsi que notre **Mouvement Scop Entreprises** est un mouvement d'idées. Il est force de propositions pour un développement harmonieux des personnes dans le respect de leur environnement.



**CONGRÈS
DES SCOP
NANTES**
13, 14, 15 MAI 2004

INTRODUCTION

La construction du Livre Blanc
du développement coopératif

La construction de notre Livre Blanc du développement coopératif...

La résolution votée au Congrès de Nantes est une invitation à agir
tous ensemble pour le développement de notre Mouvement :

1 la pérennité des SCOP

2 la communication

3 le développement

4 l'ouverture de notre mouvement

sont les quatre priorités majeures d'action pour les 4 ans à venir.

Le titre affiche la volonté d'un développement qualitatif au service
des femmes et des hommes qui composent notre Mouvement :

**« Mettre la personne au cœur du développement
coopératif. »**

La conclusion affirme notre identité :

**« Mouvement d'idées et force de
propositions pour un dévelop-
pement harmonieux des per-
sonnes dans le respect de
leur environnement. »**

La Résolution de notre
33^{ème} Congrès de Nantes
en mai 2004 donne ainsi
le cadre de référence du
Livre Blanc du dévelop-
pement coopératif.



Les quatre priorités majeures d'action se traduisent en **objectifs** :

- > Investir massivement dans la formation des salarié-e-s sociétaires et l'accompagnement stratégique des dirigeant-e-s.
- > Renforcer et consolider les savoir-faire, méthodes et outils pour un développement dans la durée.
- > Inventorier et valoriser nos pratiques et savoir-faire en matière de développement équitable.

> Cibler la reprise et la transmission d'entreprise comme vecteur de développement pour le Mouvement.

> Développer un véritable lobbying national, européen et international de notre Mouvement en tant que tel mais aussi en réseau avec nos partenaires de l'Economie sociale et de la Coopération de production en Europe et dans le monde.

> Affirmer l'importance des nouvelles formes de coopératives génératrices d'activité économique.

> S'impliquer fortement dans les territoires tant au niveau local, régional, européen qu'international en privilégiant les échanges et les solidarités avec des réseaux engagés sur un même socle de valeurs et d'action.

Le mandat des coopératrices et coopérateurs donné au Président et à son Exécutif engage à tout faire pour mettre en œuvre la Résolution du 33^{ème} Congrès de Nantes.

→ La première étape est celle de la concertation :

La réflexion entamée dès la Direction Nationale des 24 et 25 juin a focalisé sur notre engagement dans le développement des Territoires. Elle s'est enrichie au fur et à mesure de nos rencontres : le Séminaire du Comité Exécutif des 15 et 16 juillet, la semaine de la coopération et plus précisément la Direction Nationale et le Forum de rentrée des 16, 17 et 18 septembre, la rencontre annuelle des présidences et directions de nos instances des 14 et 15 octobre et enfin le Comité Exécutif et la Direction Nationale des 25 et 26 novembre.



INTRODUCTION

La construction du Livre Blanc
du développement coopératif

→ La seconde étape est celle la formalisation :

Pour que la résolution du Congrès de Nantes se concrétise dans nos actes et nos pratiques durant les quatre prochaines années, l'Exécutif propose la mise en forme des volontés et des priorités d'action de la résolution dans **le Livre Blanc du développement coopératif**.

Ce document de référence est structuré en deux parties :

- > « **Où en sommes-nous ?** » : faisons un arrêt sur image de l'état du réseau et de notre environnement avant de nous lancer dans l'aventure.
- > « **Où voulons-nous aller et comment ?** » : définissons le Mouvement SCOP que nous voulons construire ensemble pour les prochaines années. Précisons les leviers de développement pour rassembler et mettre en action notre réseau.



→ La troisième étape est celle de l'action :

Le Conseil National a, entre autres missions, celle de veiller à la mise en œuvre de la résolution du Congrès. Dès sa première réunion des 16 et 17 décembre 2004, l'occasion lui est donnée d'impulser une nouvelle dynamique de développement coopératif.

La mobilisation d'une grande équipe, celle des 36 000 coopératrices et coopérateurs de France, nécessite un guide pour l'action. **C'est la seule ambition du Livre Blanc : être ouvert sur l'avenir et inviter toutes les bonnes volontés à s'investir en apportant leurs idées et en agissant pour un monde plus coopératif.** Les actions de développement sont présentées dans le dernier volet du Livre Blanc : « **Vers une nouvelle dynamique d'action !** », en espérant que d'autres actions viendront compléter ce livre blanc tout au long des quatre ans qui nous sépare du prochain congrès.

**Ce Livre Blanc est donc loin d'être une fin en soi !
Il donne les points de repère nécessaires
pour construire et vivre ensemble l'aventure
du développement coopératif.**

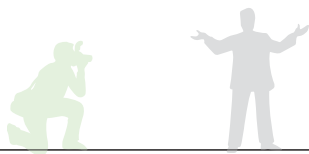
Ce Livre Blanc a été adopté à l'unanimité par le Conseil National des 16 et 17 décembre 2004.



OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Un arrêt sur image de l'état
du Mouvement SCOP Entreprises

Un bilan exhaustif de « l'état du Mouvement » serait une œuvre titanesque, c'est pourquoi nous lui préférons un « arrêt sur image » concernant les forces et faiblesses de notre Mouvement ainsi que les opportunités et les contraintes de notre environnement. Ces constats ont été exprimés lors de la rencontre des présidences et directions de nos instances qui s'est tenue les 14 et 15 octobre 2004 à Palaiseau.



Forces et faiblesses de notre Mouvement

> Forces

Les innovations concrétisées par les nouvelles formes de coopératives (entre autres des CAE et SCIC) permettent au Mouvement d'être au cœur de dynamiques de réseaux. Le relais entre la Recherche & Développement pour mettre au point ces nouvelles formes de coopératives au niveau national et leur mise en oeuvre régionale a bien fonctionné.

Les UR et les Fédérations formalisent leur projet ou plan de développement en intégrant de plus en plus les enjeux de construction d'outils financiers régionaux, de reprise-transmission et de communication.

La vitalité des outils financiers régionaux, grâce à une capitalisation suffisante, facilite la reprise de PME, ce qui modifie profondément le positionnement et les relations des Unions régionales avec leurs partenaires et les collectivités.

La réflexion sur les viviers de dirigeant-e-s témoigne de l'intérêt du Mouvement et des SCOP pour tout ce qui favorise la pérennité et la transmission des entreprises.

La refonte globale de la charte graphique du Mouvement va affirmer fortement nos valeurs et notre identité.

Les valeurs coopératives trouvent un écho de plus en plus large marqué par des publications multiples d'ouvrages sur des histoires de SCOP ou d'UR. Ils traduisent à la fois la fierté d'une aventure humaine collective et le besoin de perpétuer la mémoire.





> Faiblesses

Le réseau SCOP, trop centré sur lui-même, se met mal en valeur, qu'il s'agisse des SCOP et de leurs performances, de nos actions, de nos résultats. Nous manquons de notoriété et de reconnaissance.

La faiblesse structurelle de certaines équipes régionales et fédérales crée des dysfonctionnements. Elle résulte de l'inadéquation entre le nombre, la qualification des délégués et le nombre des missions. L'absence de concertation et de politique de gestion des ressources humaines du réseau est un frein à la GPEC et à la mobilité.

Le manque de présence régulière dans les SCOP se traduit par des visites irrégulières des délégués et un manque de participation des élus aux AG... C'est un frein au développement du réseau.

La difficulté d'intervention dans les SCOP en défaillance perdure malgré la révision coopérative. Le sujet du droit (devoir ?) d'ingérence et de celui qui pourrait l'exercer demeure tabou !

Le nombre trop modeste de militants limite notre capacité d'organisation en interne et notre présence active sur le terrain. Le sentiment d'appartenance au réseau est insuffisant et les SCOP manquent d'engagement dans le Mouvement. Il est difficile de mobiliser des élu-e-s sur le terrain sur l'enjeu du développement.

Les parcours de professionnalisation coopérative et gestionnaire ne sont pas à la mesure de nos ambitions de formation. Les résultats sont très disparates d'une UR à l'autre.

L'âge moyen des dirigeant-e-s de SCOP s'élève comme dans toutes les PME françaises, il est nécessaire de se préoccuper de la succession dans nos entreprises coopératives.

Notre faiblesse en matière d'ambition européenne nécessite un lobbying plus déterminé en lien avec les SCOP d'autres réseaux de l'économie sociale qui ont une expérience en la matière.



Les axes de progrès

→ **Prendre en compte la grande hétérogénéité du mouvement** et la faiblesse structurelle liée à la petite taille de certaines UR et Fédérations.

Dans ce contexte, comment avoir une politique commune de développement sans uniformiser un modèle unique qui ne pourrait correspondre à des réalités différentes de territoires et de métiers ?

Et comment faire en sorte que chaque instance (UR, Fédérations et structures associées) se dote d'un plan de développement dans la logique du Livre Blanc ? Les premières démarches d'UR en ce sens s'appuient sur la volonté de créer un réseau ouvert et décentralisé. A ce titre, l'espace de développement n'est plus le territoire géographique de l'UR qui couvre le plus souvent plusieurs régions de programme mais le territoire au sens du « Pays » c'est-à-dire selon les cas : une communauté culturelle avec sa langue, un département, un bassin de vie et d'emploi ou une communauté d'agglomération ou de communes. A cet échelon de territoire, c'est le rayonnement d'un pôle de coopératives qui exerce une réelle capacité d'attractivité vers l'idée SCOP.

→ **Mobiliser davantage d'élus-e-s** pour s'impliquer à la fois dans nos instances et dans les institutions et réseaux régionaux : CESR, CRES, France Active, écoles/universités... Nécessité de mécanismes de repérage, d'intégration et de formation des nouveaux élus-e-s.



→ **Faire de la formation la clé de succès du développement coopératif** en créant, dans la lignée du dispositif national des parcours de qualification coopérative et gestionnaire, des écoles de la coopération à l'échelon régional ou interrégional en lien avec les autres familles de la coopération et de l'économie sociale. Pensons à intégrer la dimension de l'alternance et ce, d'autant que la réforme de la formation professionnelle le permet par la possibilité de période de professionnalisation pour les salariés et de contrat de professionnalisation pour les nouveaux salariés...

→ **Promouvoir un développement de notre mouvement** à partir de notre propre réseau, à savoir la capacité des SCOP existantes à « travailler » leur territoire, la capacité à construire un réseau de membres et dirigeant-e-s qui se rencontrent régulièrement, la capacité à associer le parrainage humain à l'investissement financier, etc. Les possibilités de financement ne peuvent produire seules le développement que nous souhaitons. Veillons à ne pas oublier la dimension humaine inhérente à toute aventure coopérative...

→ **Faire en sorte que nos propres outils financiers soient des outils de développement** au service des SCOP et de la politique du Mouvement.

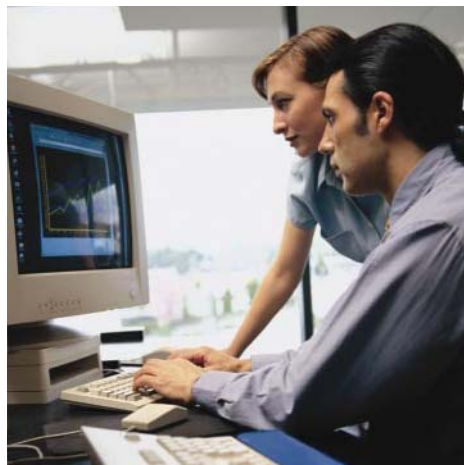
→ **Mieux utiliser la révision coopérative pour intervenir plus rapidement dans les SCOP en difficulté.**



→ **Traiter différemment les micro-projets coopératifs chronophages pour nos délégués** en utilisant par exemple la formule des CAE pour héberger et accompagner ces initiatives jusqu'à éclosion d'une véritable possibilité de création d'une coopérative.

→ **Avoir des relations plus fortes et déterminées entre UR et renforcer les collaborations avec les Fédérations de métier.** A titre d'exemple, la charte avec la Fédération du BTP a pour but de renforcer la synergie entre les réseaux pour une plus grande efficacité.

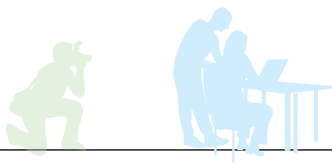
→ **Changer le mode de relations internes en passant d'une information descendante à une dimension moderne de travail collaboratif en réseau** basée sur l'information transversale, les échanges d'expériences, les groupes de travail thématiques, la capitalisation des bonnes pratiques... **A ce titre, le nouveau système d'information AGIR est fortement attendu dans le réseau.**



→ **Prendre en compte l'évolution favorable du sentiment des centrales syndicales à l'égard du statut SCOP**, ce qui laisse entrevoir des relations plus bienveillantes et constructives notamment au plan régional.

→ **Utiliser un statut intermédiaire** en amont du statut SCOP (en partant des formes juridiques existantes de type SAS) sur le mode des « Coopératives de salariés actionnaires » au Québec **pour faciliter les reprises d'entreprises par leurs salariés.**

→ **Concrétiser le statut de groupe coopératif** pour accompagner la croissance de certaines coopératives.



Opportunités et contraintes de notre environnement

> Opportunités

Les territoires, notamment les Régions et les Collectivités locales (Communautés d'agglomération et Pays), **sont en recherche de dynamiques de développement économique et social** : organisation d'Assises, nomination de vice-présidence et/ou chargé de mission à l'Économie sociale, etc. Ces initiatives constituent autant d'opportunités, pour le réseau SCOP, d'être force de propositions.

Le Mouvement compte plusieurs élu-e-s dans les assemblées départementales et régionales.

Des prescripteurs formés à l'opportunité SCOP, notamment des élus et des techniciens, **sont des relais de sensibilisation à la coopération** dans les territoires.



Les organisations patronales de petites et moyennes entreprises, notamment du BTP, **sont ouvertes** à des conventions de coopération avec le monde des coopératives. Un rapprochement qui permet de résister, ensemble, aux velléités d'absorption des grands groupes.

Les ouvertures avec d'autres familles de la coopération se multiplient : réseau des CUMA, coopératives de consommation...

Les partenariats se renforcent, tels celui noué avec la MACIF. Il faut néanmoins veiller à leur opérationnalité sur le terrain.

L'enjeu sociétal de la transmission peut ouvrir des voies nouvelles de développement, bien que les initiatives du mouvement soient disjointes.

Des relations se tissent entre réseaux SCOP transfrontaliers, l'Europe des régions se met en marche...



Nos principaux défis pour demain

① La description de notre situation en interne et de notre environnement nous donne en un coup d'œil le principal défi à relever : **réussir à contre-balancer la totalité de nos faiblesses internes en profitant des opportunités externes. Mais il faut pour cela changer notre état d'esprit...**

② Ce premier défi en appelle aussitôt un second, celui de **réussir à mieux travailler ensemble, en équipe**. Cela signifie apprendre à coopérer, c'est-à-dire : échanger, partager, mettre en commun, se faire confiance... **C'est un profond changement de culture** que nous devons réaliser au sein de notre Mouvement.

③ Si notre ambition est de représenter un mouvement d'idées faisant la promotion de l'entreprise de personnes, voie moderne d'une autre façon d'entreprendre ensemble au service du développement harmonieux des personnes dans le respect de leur environnement, il est évident que nous allons à contre-courant des valeurs de la société établie. Ce n'est pas le moindre défi que de **réussir à promouvoir les idées et les valeurs qui fondent la coopération de production, ce qui engage notre mouvement dans une nouvelle ambition de lobbying et de communication**.

④ Enfin, un autre défi à relever est celui de **réussir l'ouverture de notre réseau**, encore beaucoup trop centré sur lui-même : ouverture aux coopérateurs et coopératives au cœur de l'action, ouverture aux acteurs du développement des territoires en étant force de propositions, ouverture aux autres familles de la coopération et aux réseaux de l'économie sociale pour créer des alliances, ouverture au monde économique en général et aux PME en particulier pour promouvoir l'entreprise de personnes et ouverture à l'Europe sans négliger la dimension internationale.



> Contraintes

La culture socio-économique dominante actuelle n'est pas celle de la coopération.

L'absence durable de relations avec les partis politiques est préjudiciable.

La dimension de plus en plus « locale » du développement économique, qui multiplie les acteurs (comme les conseils locaux de développement), rend difficile l'investissement du Mouvement. La simple présence aux rencontres locales est problématique.

La grande hétérogénéité des conventions publiques avec les UR, et même d'un territoire à l'autre au sein d'une même UR, pénalise certains secteurs.

La contrainte de poursuivre la politique de cueillette d'une multiplicité de projets modestes au détriment de projets multi partenariaux, à la fois plus ambitieux mais plus lourds à porter.





OÙ VOULONS-NOUS ALLER ET COMMENT ?

Définissons à quoi ressemble le
Mouvement SCOP Entreprises que
nous voulons construire ensemble

Le but collectif poursuivi n'est-il pas celui de
construire ensemble le Mouvement SCOP
Entreprises ouvert qui s'affirme et s'affiche ?

Et quels sont nos leviers
de développement ?

En nous appuyant sur nos forces et les
opportunités de l'environnement, nous pouvons
actionner quatre leviers de développement.



Construire un Mouvement ouvert...

L'ouverture de notre Mouvement se pratique **d'abord en interne**, d'une part en développant les rencontres, les échanges et les pratiques inter-coopératives et, d'autre part, en renforçant les relations de travail et de production entre les instances régionales, fédérales et nationales. Nous constituerons de la sorte un réseau dynamique et proactif en nous appuyant sur la volonté de créer un réseau ouvert et décentralisé.

Une ouverture plus volontariste du Mouvement en direction du monde économique et des réseaux de PME. Prendre en compte la volonté récente des organisations patronales de petites et moyennes entreprises, notamment du BTP, de signer des conventions de coopération avec le monde des coopératives pour mieux résister ensemble aux velléités d'absorption des grands groupes.

Notre plus forte implication dans les réseaux économiques s'accompagnera d'une **ouverture aux forces sociales et politiques, notamment les organisations syndicales et les partis politiques dans leur ensemble**. Cela se fera en renforçant notre ouverture aux territoires, en se positionnant comme force de propositions auprès des Régions et des Collectivités locales (Communautés d'agglomération et Pays). Cette action sera d'autant plus crédible et efficace que Le Mouvement compte plusieurs élus dans les assemblées départementales et régionales.

L'**ouverture** de notre Mouvement doit être **totale tant en direction de l'Économie Sociale et Solidaire que des autres familles de la coopération** avec lesquelles nos relations doivent être soutenues sur l'ensemble du territoire comme elles le sont au plan national. Nous devons prendre toute notre place dans ces instances et ces réseaux.

Enfin, l'**ouverture vers l'Europe et à l'échelon international** doit être bien plus volontariste et structurée que jusqu'à présent en conduisant une véritable politique de lobbying.

... qui s'affirme...

Dans l'ensemble des débats qui animent le monde économique en particulier et la société en général, notre Mouvement SCOP *Entreprises* peut **s'affirmer comme un autre modèle bien réel d'entreprises de personnes** qui fait appel à l'intelligence collective de ses salariés associés, apportant ainsi la preuve qu'il est possible d'entreprendre autrement.

A la fois Mouvement d'idées et force de propositions pour un développement harmonieux des personnes dans le respect de leur environnement, **notre Mouvement affirme son identité et ses valeurs distinctives**.

... et qui s'affiche

En plaçant la personne au cœur de l'entreprise coopérative, le Mouvement y puise sa force d'innovation qui contribue à **une image à la fois de sérieux et de modernité**.

Dans notre société qui se cherche, le Mouvement se doit de **communiquer pour se faire connaître auprès du public le plus large possible**, ce qui le fera reconnaître des acteurs socio-économiques.



1^{er} levier de développement :

La personne au cœur du développement coopératif

Tout le sens de la coopération de production est de réunir des personnes pour entreprendre ensemble autrement. Chaque coopérateur a vocation à être acteur de la pérennité et du développement de l'entreprise comme salarié et comme sociétaire. Le développement de la coopération de production s'inscrit par essence dans ces mêmes volonté et finalité : **mettre la personne au cœur du développement coopératif !** Tout naturellement, les 36 000 coopératrices et coopérateurs constituent notre véritable force et notre premier levier de développement.



> Encore faut-il bien entendu les sensibiliser, les impliquer et les mobiliser.

Cela signifie :

- De faire en sorte que chacun puisse se reconnaître du même Mouvement SCOP *Entreprises* en créant des **signes de reconnaissance et d'appartenance**.

→ [p. 27, ④ Ligne d'actions 1]

- De transmettre notre patrimoine coopératif aux nouvelles générations de coopératrices et coopérateurs en faisant la promotion de la **formation coopérative**.

→ [p. 28, ④ Ligne d'actions 2]

- et de concevoir des avantages à **être membre du réseau coopératif**.

→ [p. 29, ④ Ligne d'actions 3]



2^{ème} levier de développement

La coopérative, ressource majeure de développement

Les SCOP sont la raison d'être du Mouvement qui a été créé pour les rassembler, défendre leurs intérêts et favoriser leur pérennité. Le développement coopératif repose sur la capacité du Mouvement à accompagner les SCOP existantes autant qu'à en créer de nouvelles.

Les coopératives sont la vitrine du Mouvement SCOP. Leurs pratiques et savoir-faire en matière de développement équitable sont nos meilleurs atouts pour attirer à nous des femmes et des hommes en recherche d'harmonie entre efficacité économique, épanouissement personnel et satisfaction des besoins sociaux.

Les SCOP sont créatrices de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois même si le Mouvement n'a pas encore réussi à définir une politique en matière d'intégration en son sein des filiales non coopératives ni à faire évoluer sa panoplie juridique pour disposer de la formule des groupes coopératifs. Les SCOP sont aussi au cœur des enjeux de la reprise transmission.

> Faire confiance et appuyer les SCOP pour :

- Être notre principale force d'attraction en étant chacune à sa manière **une référence en matière de développement équitable**.

→ [p. 30, ④ Ligne d'actions 4]

- **Accompagner leur pérennité et leur développement économique** en développant un accompagnement de terrain de proximité et le professionnalisme de nos intervenants.

→ [p. 31, ④ Ligne d'actions 5]

- **Et promouvoir un réseau de SCOP Ambassade** assurant une présence forte et une relation étroite au territoire, les « ambassadeurs » constituant un relais visible et permanent avec le Mouvement.

→ [p. 32, ④ Ligne d'actions 6]



3^{ème} levier de développement

Un partenaire incontournable du développement des territoires

Chercher à créer vie et travail dans les territoires est l'enjeu du développement territorial. Les SCOP sont les partenaires naturels de l'ensemble des acteurs socio-économiques locaux qui se préoccupent des questions de développement.

Dans un contexte où les territoires se redéfinissent et s'organisent, faisant émerger de nouvelles structures politiques qui sont autant de nouvelles zones d'activités et d'influence : Europe, Pays, Communautés d'agglomération et de communes... le Mouvement SCOP *Entreprises* peut devenir la pierre angulaire d'une nouvelle logique de développement durable et d'une nouvelle économie basée sur le respect tout à la fois de l'entreprise, de la personne et de l'environnement.

Aujourd'hui, les citoyens se détournent du monde de l'entreprise parce qu'ils n'en comprennent plus les errances, qu'il s'agisse des rachats-fusions sous forme de jeu de Monopoly ou des fermetures et des délocalisations avec leur cortège de licenciements. De leur côté, les territoires et leurs représentants ne peuvent plus agir à court terme. Dans cet environnement mouvant, les SCOP portent les valeurs qui leur permettent de créer du lien entre le territoire, l'entreprise et le citoyen.

> **Le Mouvement dispose d'outils pour être force de propositions dans les territoires, établir de nouveaux partenariats autour de trois enjeux : l'emploi, la reprise-transmission et les filières d'activités :**

- Se positionner en tant que **partenaire du maintien et du développement de l'emploi** dans les territoires.
→ [p. 33, ④ Ligne d'actions 7]
- Représenter **une force de reprise d'entreprises** saines dans le cadre du défi de la transmission.
→ [p. 34, ④ Ligne d'actions 8]
- Être partenaire des régions en matière de **politiques de filières d'activités**, notamment dans l'environnement.
→ [p. 35, ④ Ligne d'actions 9]



4^{ème} levier de développement

Un réseau accélérateur du développement

La dynamique des trois premiers leviers de développement repose pour une large part sur la capacité du réseau à accélérer le développement. Comme l'indique la résolution du Congrès de Nantes : **« Nous devons poursuivre l'amélioration de l'organisation de notre réseau ».**

Par ailleurs, la recomposition des échelons politiques où l'Europe se structure tout en s'élargissant et où la décentralisation se poursuit au plan national au travers du renforcement du rôle des régions et l'instauration de lieux de décision et d'action plus proches du citoyen, est de nature à remodeler en profondeur l'organisation de notre Mouvement dans le respect du principe de subsidiarité.



> Décentralisation et modernisation du Mouvement vont de pair. Cela passe par plusieurs actions telles que :

- **Renforcer la place et le rôle des élu-e-s** en tant que cheville ouvrière de notre organisation.
→ [p. 36, ④ Ligne d'actions 10]
- **Inventorier les bonnes pratiques et se les transférer** en interne du réseau pour aller vers une plus grande homogénéité des services et des performances aux coopératives et aux partenaires sur l'ensemble du territoire.
→ [p. 37, ④ Ligne d'actions 11]
- **Promouvoir un système d'information, d'échange et de travail partagé** entre l'ensemble des acteurs du réseau : coopératrices et coopérateurs, coopératives, élu-e-s, permanent-e-s et partenaires.
→ [p. 38, ④ Ligne d'actions 12]
- **Optimiser les compétences individuelles et collectives de l'ensemble des acteurs** pour créer une intelligence collective capable de démultiplier et accélérer le développement qualitatif et quantitatif de la coopération de production.
→ [p. 39, ④ Ligne d'actions 13]



VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE D'ACTION !

Les premières lignes d'actions pour mobiliser...

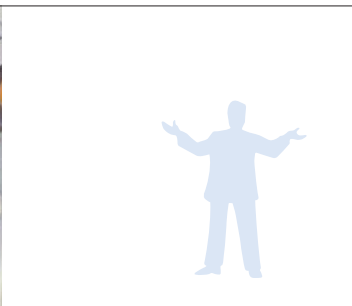
Le livre blanc se veut ouvert sur l'avenir et une invitation à tout membre du Mouvement SCOP Entreprises pour être porteur d'idées et force de propositions. C'est pourquoi nous parlons de lignes d'actions, chacune d'elles pouvant être renforcée à l'avenir de nouvelles propositions d'action...

Loin d'être une fin en soi, ce livre blanc est conçu comme le point de départ d'une nouvelle dynamique d'action !



VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE D'ACTION !

La personne au cœur
du développement coopératif



Ligne d'actions 1

Créer des signes de reconnaissance et d'appartenance

Créons les signes de reconnaissance visibles qui favorisent l'appartenance à un réseau et la fierté d'en faire partie :

→ **Le logo SCOP Entreprises visible** dans chaque SCOP. C'est simple, facile mais ça n'existe pas encore !

→ **La Charte « politique » du Mouvement affichée** dans le lieu le plus fréquenté de chaque SCOP.

→ **Un présentoir du Mouvement à l'accueil** dans chaque SCOP.

Ce sont là quelques idées de signes d'appartenance avec d'autres à venir constituant le **kit « SCOP vitrine »** remis à l'occasion d'un événement interne à la coopérative : inauguration, assemblée générale, anniversaire, etc.

27



Ligne d'actions 2

Promouvoir la formation coopérative

La rénovation de l'offre de formation du Mouvement est en marche au travers des parcours de professionnalisation coopérative et gestionnaire, tant pour les salariés et sociétaires que pour les cadres et dirigeants. La formation coopérative destinée à faire monter en conscience (sensibiliser), en connaissance (informer) et en pratique (agir) nécessite une action de promotion volontariste :

→ **Généraliser la journée bienvenue** pour tous les nouveaux embauchés sur la base du **livret d'accueil** dans le Mouvement.

→ **Mettre en place une centrale de réservation** au plan national pour déployer massivement la formation sur l'ensemble du territoire, l'objectif étant de faire entrer tous les ans dans le dispositif au moins 5 % du réseau, soit 1 500 salarié-e-s et sociétaires et 150 cadres et dirigeant-e-s.

→ **Créer un fonds mutualisé** pour financer le développement des formations coopératives notamment dans les petites et moyennes SCOP en partenariat avec UNIFORMATION dans le cadre de la réforme de la formation.

La formation coopérative permet la **reconnaissance des compétences et pratiques coopératives et gestionnaires** sous diverses formes : le passeport compétences coopératives, la validation des acquis de l'expérience, la certification, etc.



Ligne d'actions 3

Concevoir des avantages à être membre du réseau

Il y a des avantages indéniables à être coopératrice ou coopérateur sur le plan : des conditions de travail, du sociétariat et de la participation avec 97 % d'accords de participation dans les SCOP contre 3 % dans les PME de même taille. Comment faire pour que la qualité de coopératrice ou de coopérateur dépasse le stade de la SCOP pour rayonner dans la sphère familiale et sociale ? Être membre du réseau SCOP doit pouvoir offrir certains avantages dont tout un chacun pourra tirer reconnaissance et fierté.

Pour exemple, l'Union Sociale constitue un avantage dont beaucoup bénéficient sans que ce soit encore le cas de la totalité des salarié-e-s.

Une piste à concrétiser avec le Groupe Crédit Coopératif : il s'agit d'une **carte bleue « SCOP AGIR »** qui ouvre droit pour chaque titulaire à une offre avantageuse de services bancaires et de crédits immobilier et à la consommation, y compris pour la famille avec la création du livret SCOOPY pour les moins de 12 ans. La carte bleue et le Livret SCOP AGIR comportent une contribution solidaire puisque chaque opération de règlement ou de dépôt réalisée avec ces moyens spécifiques alimente un fonds géré par une fondation qui sera créée sous le même intitulé « **Fondation SCOP AGIR** » permettant d'affecter des dons à des projets dont il reste à définir l'objet : travaux de recherche-étude sur la coopération de production, dimension internationale, inter-coopération, soutien aux innovations, etc.

D'autres avantages sont encore à concevoir pour valoriser le sentiment d'appartenance au réseau SCOP *Entreprises*. Il en va ainsi d'une carte d'adhérent qui ouvrirait droit à des réductions pour les loisirs ou encore d'une adhésion Mutuelle Santé qui aurait l'avantage de bénéficier à toute la famille...



Ligne d'actions 4

Être une référence en matière de développement équitable

Les SCOP sont le creuset des pratiques et savoir-faire en matière de développement équitable, c'est à dire de recherche d'harmonie entre efficience économique et satisfaction des besoins sociaux dans le respect de l'environnement. Cette capacité à être une référence en matière de développement économique et social confère aux coopératives une valeur d'exemplarité et d'attractivité. A ce titre, le Mouvement SCOP *Entreprises* doit réussir à **prendre le leadership sur ce terrain des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise où nous sommes légitimes.**

Les TPE et les PME tentent d'ailleurs de s'organiser pour faire valoir leur valeur ajoutée locale et sociale qui justifie à leurs yeux l'octroi d'une part des marchés publics. C'est du reste une pratique légale aux Etats-Unis depuis plus de 60 ans grâce au SBA, Small Business Act, qui permet aux collectivités de réserver 15 % des marchés aux PME et TPE avec une obligation de contrôle par la publication de l'attribution des marchés.

Pour qu'il en soit ainsi en France et en Europe, il est indispensable que les petites et moyennes entreprises sachent mesurer leurs pratiques de responsabilité sociale. A ce titre, les coopératives ont une carte à jouer en adoptant une attitude volontariste consistant à **inventorier et mesurer leurs pratiques et savoir-faire en matière de développement équitable.**

Pour les y aider, le Mouvement engage la mise en place d'une démarche concertée en vue d'élaborer des méthodes et outils de mesure de la performance économique et sociale dans les SCOP et les SCIC.

La valorisation des bonnes pratiques permettra au Mouvement de communiquer et de valoriser la valeur ajoutée sociétale de la coopération de production.



Ligne d'actions 5

Accompagner la pérennité et le développement économique des coopératives de production

Les coopératives en activité, SCOP et SCIC, constituent la première ressource de développement du Mouvement. Tout doit être mis en œuvre pour accompagner leur pérennité et leur développement :

→ L'optimisation de la révision coopérative

pour en faire un véritable outil d'accompagnement et de prévention des défaillances économiques.

Les élu-e-s s'empareront du délicat sujet du droit ou devoir d'intervention dans les SCOP en difficulté.

→ L'instauration d'un service de prévention des défaillances économiques

pour prévenir les sinistres.

→ La création du statut de groupe coopératif

pour accompagner le développement de filiales coopératives.



Ligne d'actions 6

Inscrire les coopératives dans une démarche de développement local : la SCOP Ambassade

La présence sur les territoires, où se jouent les enjeux du développement local, est réelle par la proximité des SCOP qui constituent un maillage, une « toile » nous permettant de couvrir tout le territoire national. Cette présence repose sur un **réseau de SCOP Ambassades** constituant chacune un relais local avec le Mouvement.

Les SCOP Ambassades labellisées sont identifiées grâce à une signalétique spécifique.

Elles accueillent et fournissent le premier niveau d'information à tout porteur de projet en lien avec l'UR et représentent le Mouvement au niveau local : contacts avec les élu-e-s, plateforme d'initiatives locales, conseil de développement des Pays, manifestations locales, etc.

En 4 ans, réussissons à mailler 200 coopératives Ambassades, soit 12 % du réseau actuel.

Par ailleurs, à l'échelle des territoires de proximité (bassin d'emploi – bassin de vie), le Mouvement généralise la mise en réseau des coopératives de production au travers de **clubs inter-SCOP** ouverts à tous les acteurs coopératifs et animés par des élus qui auront bénéficié au préalable d'une formation intégrée dans le parcours de formation des élu-e-s.

L'objectif est de 50 clubs d'ici le prochain Congrès.



Ligne d'actions 7

Se positionner en tant que partenaire du maintien et du développement de l'emploi dans les territoires

L'ensemble des acteurs des territoires, à commencer par les élus locaux, sont préoccupés en premier lieu par le maintien et le développement de l'emploi. Dans un contexte de surenchère entre territoires pour attirer des implantations d'entreprises et face au désengagement de l'Etat en matière de soutien à la création de petites et moyennes entreprises, **le Mouvement SCOP se positionne en partenaire de l'emploi local.**

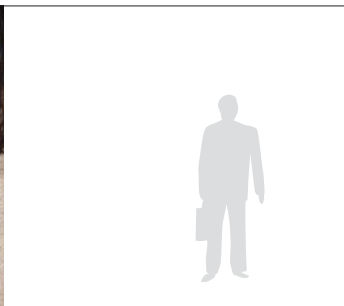
Pour soutenir efficacement les porteurs de projets collectifs, dotons-nous **d'un nouvel outil de solidarité** à la création-reprise d'entreprises et d'emplois **en remplacement de l'ACCRE et de l'EDEN** qui font aujourd'hui cruellement défaut.

Le principe est le suivant :

Le Mouvement mobilise sur ses fonds propres une somme par emploi créé, cette somme est doublée par un prêt sans intérêt auprès de banques partenaires parmi lesquelles Crédit Coopératif signifie déjà son accord. Cette « prime à l'emploi » (maintenu ou créé) est abondée par les collectivités et notamment les Régions qui ont compétence économique.

Au-delà de ce fonds de solidarité, **le Mouvement complète son offre juridique** pour faciliter le maintien et le développement des emplois sur la base des innovations réalisées ces dernières années :

- **Les SCIC** permettent de soutenir des projets d'activités multi-partenariales, le plus souvent en lien étroit avec les collectivités locales.
- **Les coopératives d'activités** sont des outils d'émergence d'activités nouvelles dans les territoires avec pour prolongement les coopératives d'emplois qui permettent l'exercice en commun de différents métiers par des personnes qui choisissent d'entreprendre et de travailler en équipe.
- **Les CAE pourraient aussi héberger les micro-projets** particulièrement chronophages pour nos permanent-e-s.
- Inventons aussi des **coopératives de moyens** pour permettre à plusieurs SCOP, souvent de petite taille, de regrouper des services de commercialisation, de gestion et d'administration.



Ligne d'actions 8

Représenter une force de reprise d'entreprises saines dans le cadre du défi de la transmission

Avec la pyramide des âges des dirigeants de PME, les opportunités de reprise sont de plus en plus fréquentes. Cette réalité inquiète les élus qui assistent à des cessations d'activités ou à certaines reprises par des groupes qui, tout en préservant la production au plan local, fragilisent des territoires en faisant disparaître des lieux de décision.

Le Mouvement représente une force de reprise d'entreprises en disposant d'une triple ressource de veille, financière et humaine :

→ Mettre en place **un système de veille** stratégique à partir des SCOP qui sont les mieux placées pour repérer dans leur métier et dans leur territoire des opportunités de reprise d'entreprises.

→ **Créer un fonds d'amorçage** avec des partenaires bancaires et mutualistes pour mobiliser des fonds importants permettant d'acheter des entreprises qui seront transformées en SCOP le moment venu, ce fonds pouvant se combiner entre un niveau régional ou inter régional et un niveau national. Le Groupe Crédit Coopératif a confirmé son intention d'être un partenaire significatif de ce fonds d'amorçage.

Le Plan Epargne Coopérative constitue un nouvel outil financier approprié permettant d'ici 5 ans de lever des fonds significatifs dans le cadre de la reprise d'entreprises.

L'utilisation d'un statut intermédiaire en amont du statut SCOP est de nature à faciliter certains projets de reprise.

→ **Soutenir la création de viviers de futurs dirigeant-e-s** préparés, formés et accompagnés à la reprise d'entreprise en lien avec des SCOP.

Les Fédérations de métier sont partenaires des Unions régionales et de la Confédération au travers d'actions de sensibilisation des SCOP et des réseaux.



Ligne d'actions 9

Etre partenaire des régions en matière de politique de filières d'activités

Des territoires ont perdu ou perdent des pans entiers d'activité, cette menace étant aujourd'hui renforcée par le phénomène des délocalisations.

Bien que le Mouvement SCOP *Entreprises* soit composé essentiellement de petites et moyennes entreprises, notre culture de la coopération de production nous permet d'être un partenaire des politiques de filières d'activités locales ou régionales, notamment dans le cadre du maintien d'activités traditionnelles et de celui de certaines filières liées aux services aux personnes et à l'environnement.

Cette dimension représentant un risque majeur pour le Mouvement, tant en matière de mobilisation des ressources financières qu'en matière d'image, nous étayons cette démarche sur 3 précautions préalables :

→ **Renforcer les liens avec les** services économiques des différentes **régions de programme** pour être présents dans les lieux de réflexion et de décision.

→ **Mobiliser des fonds européens** nous permettant d'élaborer une démarche, une méthode et des outils d'intervention en coopération avec d'autres pays européens où la coopération de production est plus expérimentée sur la dimension des filières d'activités ou des groupes coopératifs.

→ **Identifier une équipe mobile de chargés d'affaires** mixant des délégués expérimentés en UR ou Fédérations et quelques consultants chevronnés capables d'intervenir en force d'appui sur des projets d'envergure.

La volonté d'être partenaire impliqué du développement des territoires nécessite que **les territoires soient également partenaires du développement de notre Mouvement SCOP Entreprises**. Ce partenariat se manifeste par des conventions qui prévoient notamment la création de postes de développeurs coopératifs. Un développeur par région de programme, voire par département, semble une base minimum pour démultiplier l'activité du réseau dans les trois dimensions de la création d'emplois, de la reprise d'entreprises et de la préservation de filières d'activités.



Ligne d'actions 10

Renforcer la place et le rôle des élu-e-s

La maîtrise politique du Mouvement appartient aux élu-e-s issus des coopératives qui doivent pouvoir y consacrer le temps nécessaire. Ce temps n'étant pas infini, nous devons réussir à l'optimiser. Deux axes de progrès peuvent y contribuer :

→ **Mieux répartir les responsabilités sur l'ensemble des élu-e-s** à tous les niveaux de l'organisation du Mouvement : régions, Fédération et Confédération, y compris dans une organisation plus transversale qui utilise les outils d'information et de travail à distance.

→ **Mieux dimensionner les réunions et les concentrer** sur des thèmes concrets pour que les réunions servent de moins en moins à diffuser de l'information, ce qui fait appel à d'autres outils et techniques, et de plus en plus à des échanges et de la production durable validée par des écrits synthétiques.

Il est nécessaire aussi d'équilibrer les rencontres sur toute l'année pour faciliter la participation du plus grand nombre tout comme il est préférable de ne pas en faire davantage mais de rendre les réunions plus productives en développant les techniques d'animation.

La volonté de renforcer la place et le rôle des élu-e-s renvoie à **l'application de la Charte de l'élu-e** ainsi qu'à **la promotion de la formation de l'élu-e**.

→ **Promouvoir la formation des élu-e-s.**

La formation des élu-e-s affichée dans la résolution du 33^{ème} Congrès **constitue une priorité**. Il s'agit principalement de mettre en œuvre la Charte de l'élu-e adoptée au Conseil National de décembre 2003. Celle-ci définit les éléments constitutifs du parcours de formation des élu-e-s en tant que passage obligé pour toute prise de responsabilité au niveau régional, fédéral ou confédéral tout en constituant également un vivier de futur-e-s élu-e-s.



Ligne d'actions 11

Inventorier les bonnes pratiques et les diffuser à l'intérieur du réseau

Le développement de l'efficacité globale de notre réseau passe par la nécessité d'inventorier nos bonnes pratiques pour les diffuser largement dans le réseau et en démultiplier les effets bénéfiques.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle démarche de réseau apprenant, nous pouvons :

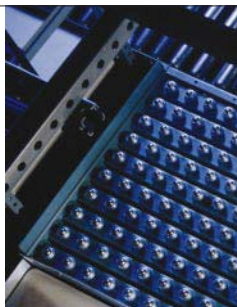
→ **Utiliser nos diverses rencontres annuelles**, notamment au plan national, **pour développer les échanges** entre les unions régionales, Fédérations et structures associées, inventorier nos bonnes pratiques et sélectionner celles que nous diffusons dans le réseau.

→ **Élaborer un guide des bonnes pratiques** qui constitue la référence du réseau sur les pratiques à diffuser tant auprès des élu-e-s que des permanent-e-s.

Ce guide pourrait être la base d'une démarche Qualité visant la certification de notre réseau.

→ **Renforcer les pratiques transversales de coopération entre les instances** sur la base de la conduite de projets communs ou encore de la mobilité des ressources.





Ligne d'actions 12

Promouvoir un système d'information, d'échanges et de travail partagé

Les organisations en réseau recherchent des outils communicants en appui de leur logique d'animation, d'échanges et de travail collaboratif, tant pour leur fonctionnement interne que leur rayonnement externe.

La mise en place du « Programme AGIR » nous donne les moyens de construire le fonctionnement d'un réseau moderne tout en bâtissant des liens pour une ouverture à tous les partenariats.

Par ce programme nous introduisons une nouvelle culture de réseau au travers de plusieurs chantiers :

→ Animer un portail multi-sites via la participation de tous les membres du réseau :

les 1 600 coopératives adhérentes, les instances, les partenaires... Des liens judicieux d'accès à des sites complémentaires permettront de multiplier le nombre de visites avec un objectif de 500 000 visites annuelles contre plus de 50 000 à ce jour.

→ Alimenter en informations toutes les personnes et organisations qui cherchent à mieux connaître la coopération de production :

des données historiques, des références et fiches d'expériences, les innovations, le droit coopératif, les outils financiers, etc.

→ Fournir une base de veille stratégique pour

les porteurs de projet, les coopératives, les métiers et les filières ainsi que les acteurs des territoires.

→ Promouvoir le travail collaboratif en

ouvrant des espaces d'échanges entre les acteurs du Mouvement.



Ligne d'actions 13

Optimiser les compétences

L'enjeu de l'optimisation des compétences est primordial car il s'agit de mobiliser l'intelligence de l'ensemble des acteurs pour créer une intelligence collective capable de démultiplier et d'accélérer le développement qualitatif et quantitatif du réseau.

Pour avancer de manière significative sur ce sujet, le Mouvement doit s'engager impérativement dans 3 actions :

→ **Une politique concertée et cohérente de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières au sein de notre réseau** sur la base d'une politique de recrutement partagée entre toutes les présidences d'instances et un accompagnement des carrières jusqu'à la mobilité interne et externe.

→ **Un dispositif exemplaire de formation des élu-e-s et des permanent-e-s** dans les trois dimensions des compétences relationnelles, techniques et stratégiques.

→ **La pratique de la perméabilité et de la mobilité** en interne du Mouvement entre le réseau et les coopératives et en externe avec les organisations de l'Économie Sociale pour faciliter les échanges et l'enrichissement mutuel.

Enfin, **une ouverture aux intellectuels « diffuseurs d'idées »** que sont les philosophes, les journalistes, les écrivains, les cinéastes, les artistes en général, autour de rencontres, de débats et d'événements contribuera à diffuser l'idée coopérative plus largement.



CAE	Coopérative d'Activités et d'Emploi
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
UR	Union Régionale des SCOP
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CESR	Conseil Économique et Social Régional
CRES	Chambre Régionale de l'Économie Sociale
SAS	Société Anonyme Simplifiée
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
ACCRE	Dispositif d'aide à la création d'entreprise
EDEN	« Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles », dispositif d'avances remboursables





Confédération Générale des SCOP

37, rue Jean Leclaire • 75017 PARIS

Tél. : 01 44 85 47 00

Fax : 01 44 85 47 10

Courriel : scopentreprises@scop.coop

Site : www.scop.coop

SCOP EDIT Société d'édition des publications SCOP Entreprises
Société coopérative à responsabilité limitée et à capital variable