

MASTER 2 RH ESS

Organisation et projets

**LES CONSEQUENCES DU DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT
COOPERATIF DU GRENIER, MAGASIN
BIOCOOP**

**Mémoire présenté et
soutenu par**
Sandrine Sylvestre

Directrice de mémoire :
Francesca Petrella
Economiste, chercheur au LEST
Maître de conférences à
l'Université d'Aix-Marseille

Septembre 2017

MASTER 2 RH ESS

Organisation et projets

**LES CONSEQUENCES DU DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT
COOPERATIF DU GRENIER, MAGASIN
BIOCOOP**

**Mémoire présenté et
soutenu par**
Sandrine Sylvestre

Directrice de mémoire :
Francesca Petrella
Economiste, chercheur au LEST
Maître de conférences à
l'Université d'Aix-Marseille

Septembre 2017

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou Aix Marseille Université.

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier ma directrice de mémoire, Francesca, pour ses conseils et ses encouragements tout au long de l'écriture de ce mémoire.

Je remercie ensuite avec sincérité tous les acteurs du Grenier, et en particulier Fabien, pour leur disponibilité et l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail. Un grand merci également à Thibaud, DG, qui m'a permis de faire mon étude au sein de sa structure.

Merci aussi à mes amis et ma famille, qui m'ont soutenue pendant cette aventure, et surtout à mes enfants, qui ont toléré avec patience mon investissement sur ce mémoire.

Enfin, un grand merci à l'équipe enseignante du Master 2 "Economie sociale et solidaire" pour leur engagement et la richesse de leurs enseignements.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. ELEMENTS DE CONTEXTE

1. LE STATUT COOPERATIF
2. LE RESEAU BIOCOOP
3. PRESENTATION DE LA STRUCTURE
4. LES ENJEUX LIES AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU GRENIER

II. CADRE THEORIQUE

1. L'INTERET DE LA NOTION DE PARTIES PRENANTES DANS L'ANALYSE DES ENJEUX DE LA COOPERATIVE
2. LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION COMME PISTE D'ANALYSE DANS UNE LOGIQUE DE CHANGEMENT
3. LA THEORIE DES CONVENTIONS : REPOSE POSSIBLE DANS UNE LOGIQUE DE COMPROMIS ?
4. GRILLE D'ANALYSE

III. METHODOLOGIE DE COLLECTE D'INFORMATIONS

1. L'INTERET D'UNE METHODE ABDUCTIVE
2. METHODOLOGIE

IV. RESULTATS

1. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES SOCIETAIRES
2. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES SALARIES
3. ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS
4. ANALYSE TRANSVERSALE DES RESULTATS

V. CONCLUSION

INTRODUCTION

L'origine de ce mémoire fait suite à un premier travail réalisé au sein de la coopérative Biocoop Le Grenier à Gap, ce travail portant sur un dossier Ressources Humaines (RH), réalisé dans le cadre de la préparation du Master au sein duquel est intégré ce mémoire.

Ce dossier RH portait essentiellement sur les problématiques organisationnelles de la coopérative, et au cours de nos différents entretiens avec les acteurs de la structure, il nous est apparu une problématique plus large, axée autour d'une transformation du fonctionnement coopératif et des valeurs militantes suite à un développement économique rapide et important.

Notre interlocuteur privilégié au moment de ce travail, le responsable administratif et financier, nouvellement embauché au Grenier, pressentait alors qu'une réflexion plus globale pourrait permettre d'avoir certaines réponses afin de résoudre les difficultés que son regard neuf lui permettait de percevoir.

En effet, la coopérative de consommateurs Le Grenier venait de vivre une croissance importante, avec l'ouverture de 2 magasins supplémentaires en quelques années, cette croissance ayant engendré des changements au niveau interne et au niveau de la gouvernance.

En interne, le passage de 5 salariés à 37 en 5 ans a modifié le fonctionnement organisationnel, avec l'introduction d'outils et méthodes visant à la professionnalisation, celle-ci étant portée par un directeur général au profil atypique dans l'histoire du Grenier. Recruté par le conseil d'administration pour développer la coopérative, ce dirigeant venait en effet d'un grand groupe capitaliste, sans culture apparente du fonctionnement coopératif et du militantisme écologique.

Au niveau de la gouvernance, avec la multiplication des sociétaires mais également la présence de membres élus orientés vers la gestion et la professionnalisation, plusieurs

questions semblaient présentes : Le militantisme existe-t-il encore? Le projet coopératif est-il toujours présent?

Après avoir identifié des problématiques organisationnelles inhérentes à cette croissance économique dans le dossier RH, il nous semblait intéressant de pouvoir questionner un autre niveau, en rapport avec les nombreuses recherches publiées ces dernières années sur l'évolution des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour s'adapter à un monde concurrentiel.

C'est ainsi que nous avons fait le choix de travailler autour d'un questionnaire sur les conséquences du développement économique sur le fonctionnement coopératif et les valeurs du Grenier.

Il va de soi que cette coopérative, avec ce que nous connaissions de ses activités et de son éthique, suscitait un réel engouement pour nous y investir.

Pour nous, l'intérêt de ce travail de recherche est donc de comprendre les difficultés que semblent traverser l'organisation, à la lumière d'une grille d'analyse intégrant plusieurs théories.

Les enjeux étant multiples dans notre questionnaire, nous avons opté pour trois angles d'analyse:

- Autour du concept de parties prenantes (PP), nous chercherons à identifier les PP ayant du pouvoir et à mesurer leur degré d'engagement, ceci afin d'en cerner la multiplicité des enjeux dans cette stratégie de développement.
- Sur la logique du changement, nous nous appuierons sur la théorie de la traduction, ou théorie de l'acteur réseau, pour comprendre et analyser ce qui peut faire controverse : Qui sont les actants en présence? Comment les étapes d'accompagnement du changement ont-elles été menées?
- Enfin, dans une logique de compromis possible, nous nous référerons à la théorie des conventions, cette approche devant nous permettre de repérer les compromis historiques et de voir en quoi une logique de professionnalisation et de rentabilité vient heurter les conventions civique et marchande propres aux coopératives.

I. ELEMENTS DE CONTEXTE

Cette première partie doit permettre de comprendre l'histoire, l'évolution et les enjeux actuels de notre terrain d'étude, Le Grenier, magasin de produits biologiques à Gap, dont la genèse est intrinsèquement liée au réseau national Biocoop.

Dans un premier temps, nous ferons une présentation des fondements du statut coopératif, ainsi que du Réseau Biocoop, et enfin du Grenier, des acteurs en présence, de sa gouvernance, afin d'en situer les éléments contextuels.

Nous expliciterons pour finir les enjeux actuels du Grenier, liés à la stratégie de développement économique dans laquelle il se trouve depuis plusieurs années.

1. LE STATUT COOPERATIF

1.1 Principes et valeurs

Au sein de l'économie sociale, les coopératives sont des entreprises, marchandes le plus souvent, qui demeurent non capitalistes et fonctionnent avec un certain nombre de règles fondamentales, développées ci-après. Comme le souligne Jeantet, 1999, in E. BIDEF, 2003, "les coopératives ont toujours incarné la présence de dynamiques non-capitalistes à l'intérieur des sphères marchandes de l'économie.", "l'économie sociale [...] est d'ailleurs principalement née dans le marché avec les premières associations ouvrières, les coopératives de consommation." (ibid).

Au niveau législatif, les coopératives disposent d'un cadre de référence avec la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, modifiée par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

En outre, un ensemble de textes particuliers à chaque catégorie de coopérative vient compléter la loi générale en y apportant des aménagements. Les dispositions du code civil et du code de commerce s'appliquent si elles ne heurtent pas celles de la loi du 10 septembre 1947.

Les coopératives se distinguent des autres types de sociétés marchandes par l'application de principes fondamentaux reconnus au niveau international.

"La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement" (Alliance coopérative internationale-ACI).

L'ACI distingue 7 principes coopératifs.

Les principes "constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique " (ACI-1995).

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Education, formation et information
6. Coopération entre les coopératives
7. Engagement envers la communauté

Nous pouvons préciser la façon dont s'appliquent certains de ces principes coopératifs:

- Une adhésion libre et volontaire des personnes physiques ou morales qui ont une double qualité d'associés (sociétaires) de la coopérative et de bénéficiaires de ses services.
- Une gestion démocratique par l'application de la règle à chaque homme correspond une voix quel que soit l'apport en capital, sauf quelques exceptions ; c'est le fameux principe "une personne, une voix".

- Par nature, la souscription du capital (part sociale et non pas action) d'une coopérative est destinée à permettre l'accès aux services et n'a donc pas un caractère spéculatif.

"Ces règles statutaires, que sont les parts sociales, les réserves impartageables formant un capital social collectif indivisible et la lucrativité limitée ont pour effet d'utiliser les ressources monétaires comme des moyens et non comme finalités." A. ARTIS, D. DEMOUSTIER ET S. LAMBERSEN, 2012.

En France, les principes coopératifs se déclinent par des valeurs présentées par le mouvement coopératif français en 2010 :

- Démocratie : *"Les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix."*
- Solidarité : *"La coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté."*
- Responsabilité : *"Tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus, sont responsables de la coopérative."*
- Pérennité : *"La coopérative est un outil au service des générations présentes et futures."*
- Transparence : *"La coopérative a une pratique de transparence à l'égard de ses membres et de la communauté."*
- Proximité : *"La coopérative contribue au développement régional et à l'ancrage local."*
- Service : *"La coopérative fournit des services et produits dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux."*

Ces principes et valeurs n'excluent pas, toutefois, que les coopératives doivent s'adapter aux transformations et évolutions du modèle économique dominant de la mondialisation. En effet, qu'elles soient de consommateurs, de producteurs, de travail ou de solidarité, elles sont construites sur les mêmes principes, mais depuis une période récente (les 2 dernières décennies), elles tendent, pour certaines, à se rapprocher du fonctionnement des structures capitalistes.

Certaines recherches, dont celle de F. Rousseau, 2004, ont montré que des organisations s'étaient éloignées de leur projet initial pour se rapprocher des modèles et fonctionnements capitalistes.

Cependant, il nous semble essentiel de rappeler que cette adaptation à un contexte concurrentiel n'implique pas nécessairement l'adoption de comportements issus des entreprises capitalistes, comme l'ont démontré A. Artis, D. Demoustier et S. Lambersen en 2012 : "les comportements économiques des coopératives [...] ne peuvent être réduits ni à leurs règles statutaires [...] ni à leur insertion concurrentielle [...]. En effet, les statuts [...] encadrent les relations entre les membres mais ne les définissent pas automatiquement. De même, l'insertion sur les marchés n'induit pas un comportement uniformisé : des régulations non marchandes permettent des comportements plus diversifiés et socialisés."

Ces principes impliquent une gouvernance particulière, que nous présentons dans le paragraphe suivant.

1.2 La gouvernance des coopératives

Du fait des principes présentés précédemment, la gouvernance des coopératives comporte des particularités, ainsi que des enjeux sur lesquels nous reviendrons dans les pages suivantes.

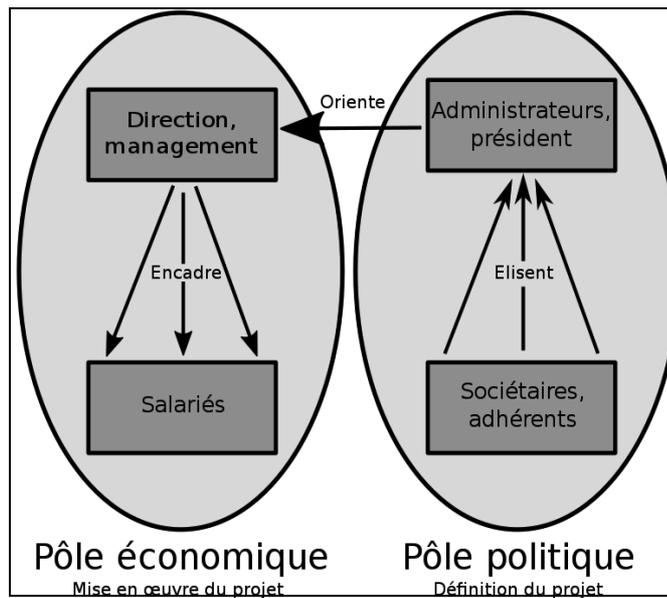
Nous nous appuyerons ici sur l'outil développé par Henri Desroche, 1976, pour représenter et analyser la gouvernance des organisations coopératives. Cet outil permet de décrire les équilibres entre les parties prenantes internes d'une organisation, en particulier dans les structures de l'économie sociale et solidaire.

Dans une situation d'équilibre, l'organisation est représentée par un carré dont chaque sommet est occupé par l'une des quatre populations fondamentales suivantes :

- les sociétaires ou les adhérents de l'organisation, à l'origine du projet de l'organisation,
- les administrateurs élus pour définir des orientations conformes au projet,

- les cadres dirigeants, désignés et orientés par les administrateurs pour organiser la mise en œuvre du projet,
- les salariés subordonnés aux cadres dirigeants mettant en œuvre le projet.

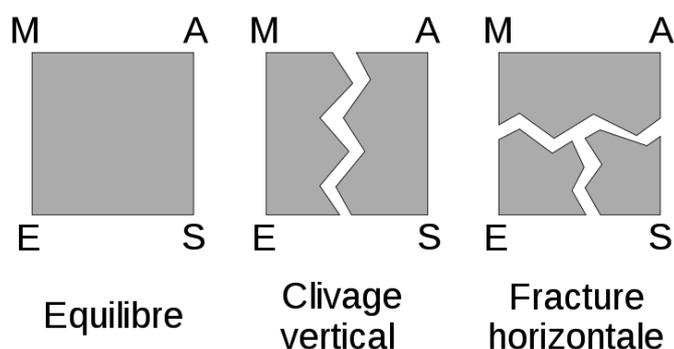
Schéma 1 : le quadrilatère de Desroche, 1976



La partie droite constitue le pôle politique, définissant le projet et les orientations générales de l'organisation. La partie gauche constitue le pôle économique ou industriel, mettant en œuvre ce projet et ces orientations.

Selon H. Desroche (1976), "le pont aux ânes de la démocratie coopérative est d'obtenir des communications, voire des convergences entre ces quatre pôles". Cela revient à penser qu'une bonne gestion des ressources humaines et une bonne gouvernance réussiraient à relier les quatre sommets du quadrilatère, pour permettre à l'organisation d'être efficace et de respecter ses finalités.

Mais la réalité est plus complexe et l'auteur identifie deux tendances hors-équilibre, que nous vérifierons dans l'analyse de la gouvernance du Grenier et qui sont illustrées ci-dessous :



- La situation d'équilibre peut être perturbée par un clivage vertical entre le pôle politique et le pôle économique,
- Ou par une fracture horizontale, lorsque le binôme président-directeur se coalise dans le contrôle des activités et des orientations de l'organisation.

L'identification des clivages peut être complétée par l'influence de chaque agent sur le fonctionnement global. Dans une association ou une coopérative, par exemple, l'absence de bénévoles et la réduction du conseil d'administration aux minimas statutaires peut amener le questionnement de la réalité du projet associatif ou coopératif et le risque de dérive corporatiste.

Pour aller plus loin, notons, comme le souligne Serge KOULYTCHISKY, 1999, que "Au moment où Henri Desroche élabore le quadrilatère, dans les années 60-70, la rupture la plus significative, dans nos pays développés de grandes industries et de grands services, apparaît résulter du clivage vertical entre pyramide sociale de décision, d'un côté, et pyramide fonctionnelle d'exécution, de l'autre". Il y aurait aujourd'hui, selon ce même auteur, "un basculement de la fracture verticale à la fracture horizontale", lié à "la complexification des économies de marché, la rapidité nécessaire pour la prise des décisions, la négociation sur les prix, la souplesse d'adaptation aux événements (80

% des décisions du chef d'entreprise prises dans l'urgence, selon H. Mintzberg)". Autrement dit, il semble que dans nombre d'organisations coopératives, président du CA et directeur, ou conseil de surveillance et directoire détiennent la fonction entrepreneur, impliquant alors "une démocratie virtuelle [...] faite des réunions d'instances et consultations obligatoires, de la mise en place des élections, du vote des rapports financiers et moraux, toutes choses au respect scrupuleux desquelles veillent de plus en plus souvent des services spécialisés et salariés de l'entreprise (communication interne, communication externe), et non plus les politiques" (ibid.).

Ce constat fait écho à une réalité observée au Grenier, que nous développerons dans les pages suivantes.

2. LE RESEAU BIOCOOP

L'adhésion au réseau Biocoop, intervenue en 1993, marque en profondeur le fonctionnement du Grenier, tant du point de vue de sa politique d'achat et de vente, que du point de vue social, notamment grâce à la signature d'une charte que tout magasin du réseau se doit de respecter.

A la fin des années 70, des consommateurs et des producteurs militants, animés par une même volonté de soutenir une agriculture biologique pour développer une consommation de produits biologiques de qualité, se réunissent en coopératives de consommateurs : les coops.

Dans un contexte d'agriculture biologique désorganisé et face à une multiplicité de cahiers des charges bio, les coops décident alors de se structurer en 2 groupements régionaux de coopératives de consommateurs : l'objectif était de créer un nouveau projet qui bénéficie à chacun, producteurs et consommateurs. Ainsi, sont créés le groupement régional Intercoop (1983 – Ouest) et Biopais (1984 – Sud Est).

Toujours dans ce souci de structuration, les coops organisent leur première rencontre nationale en 1986. C'est à cette occasion que sera établie une charte fondatrice de l'association loi 1901 BIOCOOP, qui deviendra le premier distributeur bio en France.

Dates clés:

Dans les années 1970, des consommateurs engagés s'associent pour s'approvisionner en produits biologiques. Issues de ces groupements d'achats, des entreprises commerciales coopératives se créent dans les années 1980.

1986 : les entreprises signataires de la charte créent l'association loi 1901 Biocoop.

1993 : le Cahier des Charges Biocoop réunit sociétés coopératives mais également non coopératives. Il définit des règles collectives qui portent sur le choix des produits, sur la gestion des entreprises et sur leur dimension sociale.

2002 : Par l'adoption de nouveaux statuts, les adhérents se font sociétaires et renouvellent leur engagement dans un projet commun : **Biocoop devient Société Anonyme Coopérative.**

2005: Biocoop réalise la fusion absorption de ses plates-formes logistiques et bénéficie ainsi d'un outil économique performant fondé sur un catalogue commun et sur l'amélioration des prestations aux magasins.

2015 : Lancement, au niveau national, de la 1^{ère} journée des « Biotonomes », qui deviendra annuelle et dont l'objectif est de sensibiliser le public à de nouvelles façons de consommer et de l'aider à devenir un acteur autonome de sa consommation.

2016 : 1^{er} réseau de magasins bios et équitables en France, Biocoop a 30 ans et confirme son succès, ainsi que son engagement sur l'éco-responsabilité et l'axe social-solidaire.

Valeurs :

Biocoop est à son origine un réseau d'acteurs indépendants, militants, engagés. Pour affirmer leurs principes fondateurs, les magasins Biocoop ont établi une charte sur laquelle repose l'ensemble de leurs activités.

Esprit de coopération et développement d'une agriculture biologique durable, transparence et équité des relations commerciales, qualité des produits et participation des consommateurs sont les piliers d'un texte fédérateur pour les acteurs du réseau.

Un cahier des charges composé de quatre conventions - distribution, gestion, sociale et écologique - traduit cette charte en engagements pris et appliqués par les magasins.

Pour répondre aux obligations de la charte, la société doit respecter un certain nombre de critères sociaux, commerciaux et écologiques, dont les plus importants sont :

- Convention distribution : Les magasins Biocoop donnent la priorité à l'approvisionnement en produits locaux, c'est-à-dire une production agricole réalisée dans un périmètre de 150 kilomètres maximum (A Gap, 25% des produits provient de la production locale). Ils favorisent par ailleurs les produits biologiques issus du commerce équitable et la vente de fruits et légumes de saison. Enfin, ils ne distribuent pas de produits transportés par avion.
- Convention gestion : Tout magasin Biocoop applique les "Prix maximum autorisés" (PMA) calculés selon des marges définies (31% maximum pour l'alimentaire et 37% pour le non alimentaire)
- Convention sociale : 75% des heures travaillées sont réalisées par des salariés en CDI. L'écart de rémunération entre la plus élevée et la plus faible ne doit pas être supérieur à 5 (Au Grenier, 3,5) et les salaires les plus bas sont majorés de 10%. Cafés et thés bio sont mis à disposition gratuitement pour les temps de pause.
- Convention écologique : L'éclairage des enseignes est interdit entre 22h et 6h et le fournisseur d'électricité doit être issu d'électricité renouvelable (A Gap, ENERCOOP). La distribution de sacs en plastique ou amidon est interdite.

Mais le réseau Biocoop, c'est aussi un système de distribution, ancré dans le monde marchand et offensif sur le marché, qui milite par l'activité économique et mobilise des outils de gestion pour soutenir un projet qui se veut alternatif. C'est également un réseau à statut coopératif, mais qui compte, parmi ses magasins sociétaires, une majorité (2/3) de sociétés à statut privé non coopératif (SARL).

3. PRESENTATION DE LA STRUCTURE

Le Grenier à Gap, Hautes-Alpes, est une coopérative de consommateurs dont l'activité principale est la distribution de produits biologiques alimentaires et non alimentaires, ses fondements reposant sur le développement de la production biologique et l'accès du plus grand nombre à la consommation de produits biologiques.

Cette coopérative de consommateurs engagée pour l'agriculture biologique dans les Hautes-Alpes reste l'héritière d'un projet militant né en 1981, malgré les évolutions qu'elle a pu connaître au cours de son histoire.

Nous présentons ici les moments forts de sa genèse.

1981 : L'association Carline voit le jour à Gap. Elle est alors composée de bénévoles consommateurs et producteurs, portés par des valeurs de démocratie et de partage de la richesse. Elle est à ses débuts l'émanation d'un projet militant qui fonctionne sur le mode du troc, ces échanges se déroulant alors dans un local ne faisant pas figure de magasin.

1987 : Lancement du groupement d'achat "LE GRENIER" et ouverture d'un petit magasin réservé aux adhérents.

1989 : L'association se mue en société coopérative de consommation à forme civile.

1992 : **Elle devient une société coopérative de consommation à forme anonyme et à capital variable (SA à capital variable)**. Elle est ainsi ouverte aux personnes civiles et morales qui achètent des parts sociales : les sociétaires, au nombre de 2500 environ aujourd'hui, ainsi qu'à tout client non sociétaire. A cette date, elle s'installe dans un nouveau magasin, plus vaste et ouvert à tous.

1993 : **Adhésion au réseau Biocoop**. Le Grenier est une des 1ères sociétés à s'y investir et participe à la création du cahier des charges commun, qui définit des règles collectives sur le choix des produits, la gestion des entreprises et sur leur dimension sociale.

2001 : Installation rue Daudet, au sud de Gap, dans un local commercial (ancienne supérette) que la coopérative acquiert : Plus de choix et de produits locaux et

des consommateurs de plus en plus nombreux. Ce magasin, d'une surface de 300 m², fait figure de magasin « historique », car il restera pendant plus de 10 ans le seul point de vente, avec une petite équipe de salariés (une directrice et 5 employés).

2010 : Un tournant stratégique avec l'embauche d'un directeur général auquel est confiée une mission de développement. Avec son arrivée, Le Grenier ouvre 2 autres magasins et s'engage dans une professionnalisation de ses méthodes de gestion commerciale, sociale, humaine.

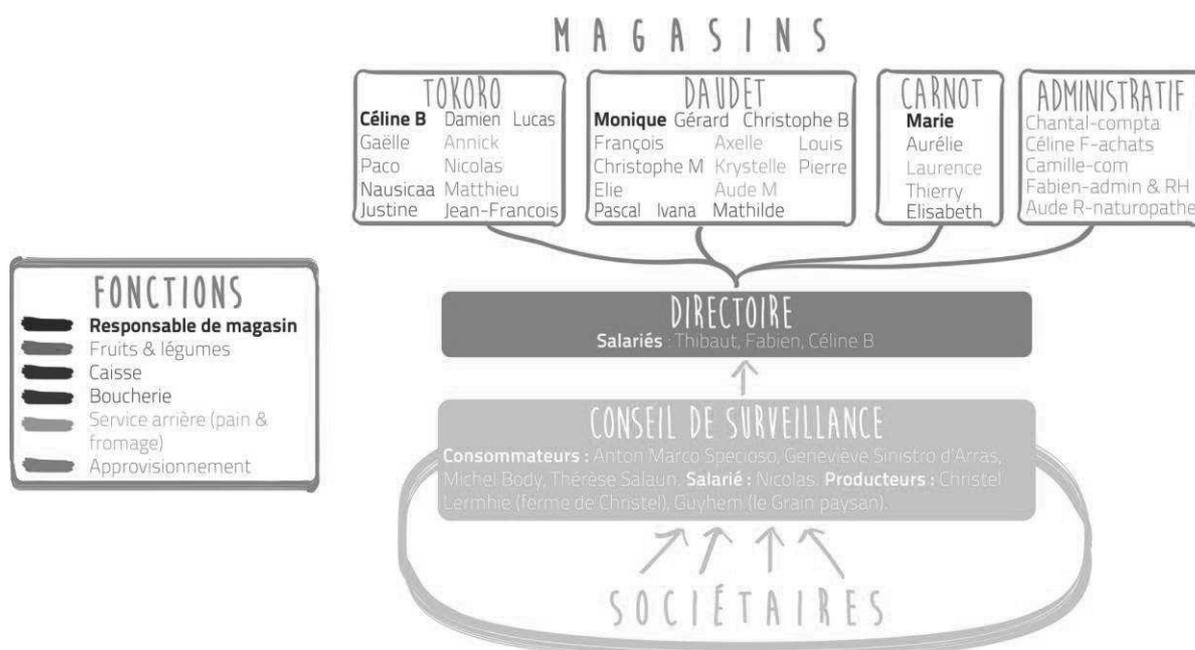
2013 : Ouverture d'un second magasin en zone commerciale Tokoro au Nord de la ville, permettant d'élargir sa clientèle, au niveau géographique mais également au niveau du profil des consommateurs : L'objectif est de permettre aux clients des grandes surfaces de découvrir une autre manière de consommer.

2015 : Ouverture d'un 3^{ème} magasin, en centre-ville, rue Carnot, pour élargir encore le profil de sa clientèle.

2016 : L'effectif de salariés augmente proportionnellement à l'évolution des surfaces de distribution, et des postes de responsable administratif et financier et de responsable de communication sont créés.

Avec ce développement, l'équipe de salariés passe de 6 personnes en 2012 à 37 en 2017, représentées sur l'organigramme suivant.

Schéma 2 : Organigramme du Grenier



Structure de financement :

Le Grenier tire ses principales ressources des recettes marchandes engendrées par son activité commerciale. Son chiffre d'affaires 2016 est de 5,9 millions d'€, soit une augmentation de plus de 21% par rapport à 2015. Le résultat 2016 est quant à lui de 48.000 €, en baisse de 21 % par rapport à l'année précédente, du fait notamment de l'embauche de nouveaux salariés (dont le poste cadre du responsable administratif et financier et la chargée de communication) et des charges financières liées à l'emprunt pour financer son développement.

3.1 La gouvernance du Grenier

En 2016, un changement de gouvernance est acté : le Conseil d'administration (CA) disparaît pour laisser la place à un Conseil de Surveillance (CS) et en 2017, un directoire est créé, constitué du directeur général (DG) et de deux autres cadres (Le Responsable administratif et financier (RAF) et une responsable de magasin). Notons que dans les statuts, un CA est responsable des décisions et des actes engagés tandis qu'avec un CS, c'est le directoire qui est responsable.

Ces changements, liés aux évolutions notoires de la coopérative, sont justifiés par le besoin des équipes dirigeantes d'avoir une plus grande réactivité face aux challenges à relever. Ils n'obtiennent cependant pas l'adhésion de tous, salariés comme sociétaires, l'argument avancé reposant essentiellement sur la déresponsabilisation des mandataires sociaux et sur le pouvoir ainsi détenu par le directoire.

Le conseil de surveillance

Actuellement, le CS est constitué de 7 membres sociétaires (pouvant aller jusqu'à 12 dans les textes), consommateurs et producteurs (4 clients sociétaires, un salarié et deux fournisseurs), qui ont l'obligation de consommer un minimum d'achats auprès de la coopérative pour les premiers ou de vendre un minimum de marchandises pour les seconds. Les membres du CS sont nommés par l'AG ordinaire pour 3 ans et sont rééligibles. La parité homme/femme y est recherchée, même si actuellement il n'y a que deux femmes.

Cette instance désigne à la majorité son président et son vice-président. Elle peut également désigner un/une secrétaire.

Ce sont le président ou le vice-président qui président les assemblées de sociétaires.

Dans son fonctionnement, le CS se réunit une fois par mois pour entendre le directoire, ses missions étant d'effectuer un contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire, de voter le budget annuel et de veiller au respect des valeurs.

Le directoire

Dans les statuts, le CS fixe le nombre et la composition du directoire. Dans les faits, notons que c'est le directeur général qui a proposé deux cadres pour élargir le directoire : le responsable administratif et financier et une responsable de magasin.

Dans ses attributions, ce directoire assure la gestion opérationnelle de la société : administration et direction générale. Il doit cependant obtenir l'autorisation du CS pour l'accomplissement de certaines opérations : immobilières, de fonds de commerce, d'emprunt, de création de sociétés, de prêts ou de crédits supérieurs à un an. Dans tous les cas, il doit en référer au CS pour toute opération financière supérieure à 50.000€.

Une fois par trimestre minimum, il présente au CS un rapport sur l'état financier de la société. Il établit le rapport de gestion et les comptes annuels, ainsi que tous les documents comptables et financiers, et assure l'information des sociétaires.

Depuis le passage en CS, il est responsable des actions qu'il engage, et jouit ainsi d'une plus grande marge de manœuvre dans la gestion de la coopérative.

Les assemblées générales (AG)

Elles sont convoquées par le Directoire ou le Conseil de surveillance, et à défaut par le commissaire aux comptes. Elles peuvent également être convoquées par un mandataire désigné par le Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande de tout sociétaire, quelle que soit sa représentativité.

L'AG est présidée par le président du conseil de surveillance, ou à défaut par un membre de ce conseil.

Elle se compose de tous les sociétaires et chacun ne dispose que d'une voix, quel que soit le nombre de parts dont il est titulaire. Dans la définition des statuts en date du 12 mai 2016, un consommateur ou un producteur peut devenir sociétaire en souscrivant au minimum 1 part, d'un montant de 5 euros et en s'engageant à se conformer aux statuts et au règlement intérieur. Quel que soit le montant de sa souscription, chaque sociétaire représente une voix, selon le principe des coopératives "Un homme, une voix".

L'AG ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les 6 mois de la clôture de l'exercice. Elle entend les rapports du directoire et du commissaire aux comptes et les observations éventuelles du conseil de surveillance sur le rapport du directoire. Elle décide des affectations de résultat et modifie ou entérine le mode de calcul et le montant des excédents à verser sous forme de ristournes aux sociétaires.

Les AG extraordinaires peuvent modifier les statuts, l'objet social, le capital social et décider de la transformation ou dissolution de la société.

3.2 Les acteurs en présence

Les sociétaires

Au départ, au début des années 80, l'association de type coopératif Carline est animée par des militants écologistes, dont l'objectif est alors de lutter pour un changement de société. Aujourd'hui, avec la prise de conscience généralisée pour une alimentation saine et trois magasins sur la ville de Gap, les sociétaires du Grenier se sont largement diversifiés et sont au nombre de 2600, dont 1700 actifs (sociétaires qui consomment au moins une fois dans l'année).

Les bénévoles potentiels sont ainsi des clients, ou des fournisseurs, devenus sociétaires, mais les plus actifs sont les membres du Conseil de surveillance actuel (CS) qui a succédé au Conseil d'administration en 2016, ainsi qu'un noyau de sociétaires, pour la plupart depuis de nombreuses années, ayant ou non occupé des mandats au sein de la coopérative.

On y retrouve des membres ayant une tradition de l'engagement militant ou associatif.

Les plus anciens, BD et PM, impliqués dans la création de l'association à ses débuts, expriment une réelle sensibilité pour l'engagement associatif, écologique, militant. Tous deux ont occupé le poste de président, et s'ils sont aujourd'hui moins impliqués dans la gouvernance, ils restent toutefois attentifs à la vie de la coopérative et font

partie, avec une trentaine d'anciens sociétaires, des membres très actifs. MB, bénévole depuis 20 ans, a toujours été bénévole au sein de diverses associations. Pour ce retraité actif sensibilisé au biologique, l'activité d'administrateur au sein du Grenier prend le relais de son activité professionnelle. MB a fait carrière chez IBM France, société au sein de laquelle il a progressivement évolué jusqu'à un poste de cadre.

Aujourd'hui, cependant, l'adhésion idéologique aux valeurs de Biocoop n'est plus suffisante au recrutement de nouveaux membres actifs. Depuis une dizaine d'années, Le Grenier voit s'instaurer une certaine professionnalisation au niveau de sa gouvernance. En effet, depuis le fort développement économique, l'engagement bénévole au sein du CA puis du CS réclame des compétences pointues, voire une certaine expertise en matière de gestion.

L'engagement bénévole, même très actif, ayant ses limites, notamment en matière de gestion, la décision a été prise en 2016 de passer d'un CA à un CS, rendant ainsi responsable le directoire face aux décisions et actes engagés.

Pour ce qui est des autres sociétaires, que l'on peut qualifier de moins actifs, la direction du Grenier est aujourd'hui consciente du potentiel sous-exploité qu'ils représentent. C'est en partie pour cela qu'une chargée de communication a été recrutée en 2016, notamment pour animer la vie de la communauté des sociétaires, créer une réelle communauté d'adhérents actifs et ainsi redonner du sens au statut de sociétaire d'une coopérative. Cet axe de travail est également porté par le responsable administratif et financier, désormais membre du directoire.

Le Président, tout comme le DG, indiquent, dans le rapport d'activités 2016 présenté à l'AG d'avril 2017, qu'une des priorités pour les années futures, est l'animation de la communauté de sociétaires.

Les salariés

Il nous paraît intéressant de relever que la majorité de l'effectif actuel des salariés a intégré la coopérative à partir de 2013, date de l'ouverture du second magasin. Seuls quatre d'entre eux ont une ancienneté supérieure à 15 ans.

Pour l'ensemble des salariés, 37 aujourd'hui, les conditions de travail semblent plutôt meilleures que dans la grande ou moyenne distribution marchande, ou même dans le commerce en général, la convention sociale de la charte du réseau spécifiant un certain nombre de points à respecter.

Au Grenier, les emplois sont plutôt stables avec une majorité de CDI temps plein. Ce critère est une obligation inscrite dans la convention sociale : "75% des heures travaillées sont réalisées par des salariés embauchés en CDI."

La durée du travail est de 35 heures hebdomadaires et jusqu'à présent, la direction ne souhaitait pas de temps partiel, même choisi, pour avoir "une certaine disponibilité des équipes pour des remplacements".

Concernant la rémunération, la grille de progression sociale annexée au cahier des charges général Biocoop préconise un salaire minimum à l'embauche correspondant au SMIC majoré de 10 % pour tout type de contrat et des écarts de salaires resserrés entre le plus élevé et le plus bas (maximum 5 dans la charte, réellement 3,5 à Biocoop Le Grenier).

Par ailleurs, les salariés bénéficient de certains avantages, tels que la possibilité de se partager les produits impropres à la vente (date limite de péremption, fruits et légumes abîmés...) et une réduction de 20 % sur leurs achats en magasin.

En conclusion, nous citerons une partie des résultats issus du bilan de consultation des salariés réalisé en 2016 :

Globalement, ils semblent plutôt satisfaits de leur entreprise, notamment sur les relations entre collègues et l'intérêt de leur travail. Néanmoins, quelques critères comme la charge de travail, la rémunération, la possibilité de formation suscitent une moindre satisfaction.

L'encadrement

Depuis quelques années, l'encadrement est en pleine structuration avec une évolution vers des profils gestionnaires.

Cette évolution commence en 2010 avec le recrutement du DG. Il est jeune (24 ans), et a un profil entrepreneurial, ce que recherchait le conseil d'administration. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur informaticien, il renonce, pour diverses raisons, à une carrière prometteuse dans les grands groupes et postule sur le poste de direction proposé par Le Grenier. Il avait "envie de diriger une entreprise à taille humaine et de la développer". Son arrivée provoque un véritable bouleversement du travail au sein de la coopérative. Dans un souci de rationalisation du fonctionnement de l'organisation, il met rapidement en place un nouvel outil de gestion de type ERP (Enterprise Resource Planning) afin d'assurer le développement de la coopérative. Cet outil a la vocation de couvrir un large périmètre de gestion : La gestion des achats, la gestion des ventes, la gestion comptable, le contrôle de gestion, la gestion de production et la gestion des stocks.

Une nouvelle organisation du travail est également mise en place, afin d'optimiser les postes à chaque niveau hiérarchique.

Dans cette logique de professionnalisation, de nouveaux postes d'encadrement sont créés en 2016 : un responsable administratif et financier (RAF), une responsable des achats et une chargée de communication. Là encore, le Grenier va chercher des compétences spécifiques à l'extérieur. Le RAF est diplômé d'une école de commerce avec une spécialisation dans la finance.

L'encadrement de proximité est également renforcé avec la formation, en 2016, des responsables de magasin sur les techniques de management.

4. LES ENJEUX LIES AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU GRENIER

4.1 Militer par l'action économique

Nous l'avons présenté dans les paragraphes précédents, le Grenier, tout comme le réseau Biocoop, s'ils sont issus de mouvements militants et alternatifs, ont progressivement évolué vers une structuration gestionnaire de leur fonctionnement, intégrant dans leur trajectoire historique militantisme et professionnalisation.

La naissance du réseau, lié à l'apparition de l'agriculture biologique, s'inscrit en effet dans le sillon d'un mouvement plus large de contestation des années 70-80. "Avant d'être un segment du système agro-alimentaire, l'agriculture biologique est d'abord un mouvement militant qui se développe en réaction à l'intensification de l'agriculture commencée dans l'après-guerre." (BESSON, 2007, in G. ANZALONE, 2014)

Ce qui caractérise ainsi l'action de Biocoop, c'est l'engagement politique et la sensibilisation du public en s'appuyant sur un engagement économique : la distribution de produits dans le but de développer l'agriculture biologique.

Ainsi, au-delà des mutations à l'œuvre dans nombre d'organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, qui se trouvent confrontées à un conflit entre le militantisme et la gestion, Biocoop fait de son développement économique la base de son projet, le déploiement de ses magasins étant destiné au développement de l'agriculture biologique et à l'accès des produits qui en sont issus par le plus grand nombre.

4.2 Vers un profil plus gestionnaire des dirigeants

A ces débuts, les magasins du réseau, dont Le Grenier fait partie, sont gérés par des bénévoles, sans compétences particulières en gestion ou en commerce, dans des locaux plus ou moins improvisés. Mais avec le développement du commerce "bio" et la

professionnalisation nécessaire pour y faire face, de nouveaux profils de dirigeants sont apparus au cours de ces 10 dernières années.

"Marginale à ses débuts, l'agriculture biologique a acquis une notoriété beaucoup plus large aujourd'hui. Cette évolution entraîne un progressif rééquilibrage dans les profils de gérants de magasin, entre des pionniers porteurs d'inspirations militantes, mais peu formés au métier, et des nouveaux venus, plus au fait des techniques commerciales et parfois attirés par des opportunités économiques qui n'existaient tout simplement pas au début du réseau. Cela ne signifie pas que ces acteurs méconnaissent ou délaissent la dimension militante portée par Biocoop, mais plutôt que cette aspiration toujours présente enveloppe d'autres types de motivations." (G. ANZALONE, 2014)

"Une partie des membres du réseau entretient un rapport contrasté à la grande distribution généraliste et plus généralement au secteur agro-alimentaire. Un certain nombre en sont issus – et donc partis -, mus par le rejet de son fonctionnement, tout en en reprenant certaines pratiques et techniques." (ibid.)

En important des outils et méthodes issus du monde marchand capitaliste, le réseau Biocoop, dans une volonté de professionnalisation et de développement économique, se trouve engagé dans un processus de mimétisme avec lequel il se doit de faire cohabiter son projet politique.

4.3 Le constat d'un isomorphisme concurrentiel et institutionnel

Malgré l'affirmation d'un engagement politique soutenu par l'action économique au sein du réseau, nous ne pouvons éviter la question d'un processus d'isomorphisme, c'est-à-dire "un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales." (Di Maggio, Powell, 1983, in E. Bidet, 2003).

En adoptant les pratiques et outils du domaine de la distribution non coopérative, le réseau, mais également le magasin Le Grenier, visent une performance dont l'objectif,

in fine, est de faire face à une concurrence sur un marché en expansion. En ce sens, nous nous autorisons à parler d'isomorphisme concurrentiel, cet élément ayant été confirmé par les données recueillies sur le terrain. "Pour Freeman et Hannan (1977), l'isomorphisme est concurrentiel, c'est-à-dire que la concurrence qui s'exerce sur les marchés opère un processus de sélection. Seules les organisations les plus performantes survivent sur le marché. Les autres organisations auront donc tendance à adopter les pratiques des organisations les plus compétitives." (F. Petrella, N. Richez-Battesti, 2010).

Mais au-delà de sa survie sur le marché, Le Grenier est engagé, nous l'avons vu, dans la recherche d'une légitimité institutionnelle. L'isomorphisme peut alors être qualifié de mimétique. "Lorsque les organisations, pour faire face à l'incertitude, imitent d'autres organisations dont les pratiques semblent plus efficaces ou plus légitimes, plutôt que d'inventer de nouvelles solutions : le mimétisme entraîne ainsi l'adoption de réponses standardisées à l'incertitude (Enjolras, 1996)" (F. Petrella, N. Richez-Battesti, 2010). Citons également Laville (2000), in E. Bidet (2003) : "La logique réactionnelle qui explique la naissance des organismes d'économie sociale (contre les effets du capitalisme) s'atténue au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production".

L'adoption d'outils et de techniques issus du monde marchand semble ainsi difficilement évitable pour les coopératives en général, qui de par leur activité marchande, sont soumises aux contraintes du marché et de la concurrence. "Alors que la qualité du service (*la gestion du service*) avait toujours été leur objectif principal, beaucoup de coopératives se sont retrouvées "dans un contexte économique contraignant où prime l'impératif de rentabilité", note Champagne (1988)". (E ; Bidet, 2003).

Notons que cet isomorphisme mimétique marchand est accentué par une idéologie gestionnaire, où les activités sont gérées par la compétence managériale.

4.4 Les enjeux actuels du Grenier

La structuration du réseau Biocoop et sa volonté de déployer son engagement économique pour soutenir son engagement politique viennent justifier les évolutions récentes du Grenier.

Le développement économique rapide de cette coopérative, avec l'ouverture de deux magasins il y a quelques années, a cependant des conséquences, à la fois sur les acteurs internes (les salariés) et sur les sociétaires : Professionnalisation, nécessité de rentabilité pour les premiers, dilution du militantisme pour les seconds, avec l'apparition de sociétaires dont le profil semble éloigné de l'engagement historique des membres fondateurs.

Récemment, les dirigeants, tout en maintenant la stratégie du développement et de la professionnalisation, se sont penchés sur la question du climat social et celle du délitement de la vie sociétaire.

Aujourd'hui, la volonté de la direction penche vers une organisation plus horizontale du travail, plus collective et une plus grande responsabilisation des salariés. Dans le rapport d'activités 2016, le DG écrit : "Je défends l'idée d'un pouvoir partagé entre tous les salariés".

Le premier pas vers cette responsabilisation a été la mise en place des **Groupes Autonomes de Projet (GAP) en 2016**. Il s'agit de groupes créés à l'initiative de salariés sur un projet d'amélioration, d'innovation ou de structuration d'un aspect du travail, le but étant d'impliquer les salariés dans la vie de la coopérative. En 2016, trois projets ont été lancés par les salariés (micro méthanisation des déchets fruits et légumes, mise en place d'un service de plats traiteur et refonte des procédures métiers internes).

Néanmoins, ce type de fonctionnement, à l'image d'une "entreprise libérée", semble induire de nouvelles contraintes hiérarchiques et organisationnelles avec une intensification du travail et un renforcement du contrôle hiérarchique (évaluation de la performance, individualisation de la rémunération...), conséquences confirmées par les données recueillies au cours de nos entretiens.

Pour ce qui concerne les sociétaires et leur légitimité au sein d'une coopérative, rappelons que des actions sont envisagées afin de créer (recréer ?) une communauté investie.

Dans la stratégie 2021 (annexe 1), la volonté des dirigeants est de faire des magasins Biocoop Le Grenier de véritables lieux de vie avec des services diversifiés (et non plus seulement du commerce de produits) où se rencontre la communauté des sociétaires.

L'entreprise, en tentant de recréer "l'esprit famille" semble vouloir se diriger vers un certain retour aux valeurs.

Quoi qu'il en soit des perspectives et projets mis en place récemment, le contexte actuel, lié aux évolutions de la coopérative, questionne sur un certain nombre de points, dont notamment :

- Le fonctionnement démocratique de la coopérative
- Le risque de dilution du projet militant
- En référence à H. Desroche, la fracture horizontale entre le pôle dirigeant (CS et directoire) et le pôle salariés-sociétaires.

Ce questionnement va être au cœur de notre analyse de terrain, autour d'une problématique qui pourrait se traduire par :

"Quelles sont les conséquences de cette orientation de développement économique sur le fonctionnement coopératif?"

II. CADRE THEORIQUE

La description et l'étude du contexte nous amènent à un cadre d'analyse reposant sur plusieurs théories et concepts, sur lesquels s'appuyer pour donner des éléments de réponse à notre problématique autour des conséquences du développement économique de la coopérative "Le Grenier" sur le fonctionnement coopératif.

Une des entrées essentielle s'articule, selon nous, autour de la théorie des parties prenantes (PP), dont nous présenterons les contours ainsi que les différents modèles. Nous développerons plus particulièrement la typologie des PP fondée sur leur engagement organisationnel et sociétal, en complément d'une cartographie fondée sur les jeux d'acteurs et de pouvoir. Nous pensons en effet que ces approches permettront de mettre en lumière les enjeux et attentes des différentes PP de la coopérative Le Grenier, leurs points de convergence et leurs différences, au niveau de l'organisation elle-même mais également au niveau des valeurs à défendre.

Nous nous appuyerons par ailleurs sur la sociologie de la traduction qui apparaît adaptée pour étudier une dynamique de changement, ainsi que sur la théorie des conventions, en ce qu'elle apporte des éléments de réponse possible dans une logique de compromis.

D'autres approches ont interpellé notre questionnement, car apportant certains éléments de compréhension du contexte. Une approche par la sociologie des organisations aurait permis de "donner des clés de compréhension et d'action aux acteurs engagés dans des situations organisationnelles" (Amblard et al. 2003). Ainsi, dans l'approche par la contingence (Woodward (1980), Mintzberg (1998)), le lien entre l'environnement et la forme que prend l'organisation est primordial. C'est la combinaison de tous les éléments contextuels qui détermine la configuration de l'entreprise. De la même manière, l'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg (1977) aurait pu nous permettre d'intégrer les jeux des acteurs à l'analyse du

changement en œuvre au sein du Grenier. En effet, chaque acteur dispose de sa propre stratégie personnelle, construite en fonction des possibilités calculées de gains ou de perte. Ce sont ces acteurs qui participent à l'énonciation des valeurs coopératives au sein de l'entreprise.

Il nous a cependant été nécessaire de faire des choix pour construire notre cadre théorique, afin de ne pas prendre le risque de nous perdre dans une recherche qui aurait été surdimensionnée au regard du temps, et peut-être également des exigences de réalisation de ce mémoire.

Le parti pris que nous retenons s'inscrit ainsi dans un certain "nomadisme" théorique, mais il nous semble que pour comprendre une organisation et les enjeux qui l'affectent, il est nécessaire de mobiliser plusieurs entrées théoriques, qui viennent se compléter et illustrer les éléments en jeu dans notre objet d'étude.

1. L'INTERET DE LA NOTION DE PARTIES PRENANTES DANS L'ANALYSE DES ENJEUX DE LA COOPERATIVE

1.1 Origines et définitions du concept de parties prenantes (PP)

Le terme de "Stakeholder" (traduit le plus souvent par l'expression "partie prenante" mais également par "partie intéressée") a été, selon Freeman, 1984, employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute.

Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de "Stockholder" (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt ("stake") dans l'entreprise.

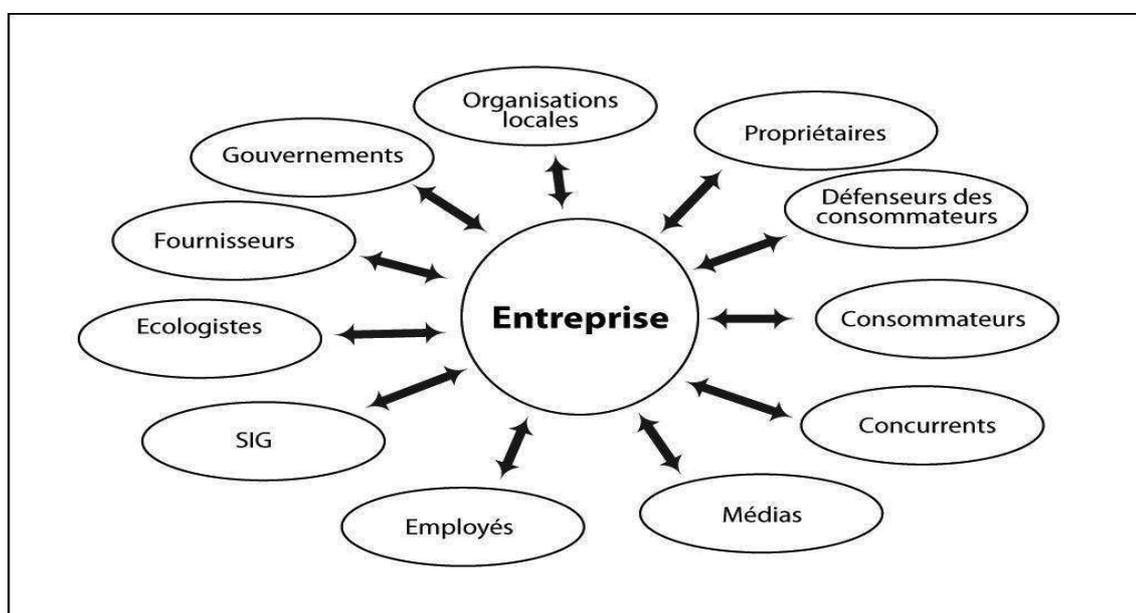
Le concept de PP s'est véritablement imposé dans la littérature en management avec la publication de l'ouvrage de Freeman : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984), dans lequel il en donne une définition : "un stakeholder est un groupe ou un individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation".

D'abord mobilisé aux Etats Unis dans le domaine du management stratégique (Freeman, 1984), le concept de PP s'est développé de façon croissante dans l'analyse des relations entre économie et société et dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises.

Dans la définition originelle du Stanford Research Institute (1963), le concept de PP désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Avec la définition de Freeman, les PP désignent les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, mais aussi des acteurs plus larges comme la communauté et les associations professionnelles (voir schéma n°3). Seuls ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise, du

fait de leur absence de pouvoir et ceux qui ne peuvent être affectés, car n'ont aucune relation avec l'entreprise, sont exclus de cette définition. Notons qu'une PP peut très bien être affectée, sans pouvoir affecter l'entreprise et réciproquement. Potentiellement, les PP peuvent donc être une aide, ou une menace pour l'entreprise. (Source : Donaldson et Preston, 1995, in Mullenbach 2007)

Schéma n°3: Les parties prenantes de l'entreprise, Freeman 1984



Clarkson (1995), in Mullenbach (2007) va plus loin en y ajoutant la notion de PP volontaires ou involontaires, selon qu'elles acceptent un certain risque en créant une relation avec l'entreprise. Ainsi, les PP volontaires prennent un risque en investissant du capital, humain ou financier, dans l'entreprise, alors que les PP involontaires s'exposent à des conséquences qui résultent des activités de l'entreprise.

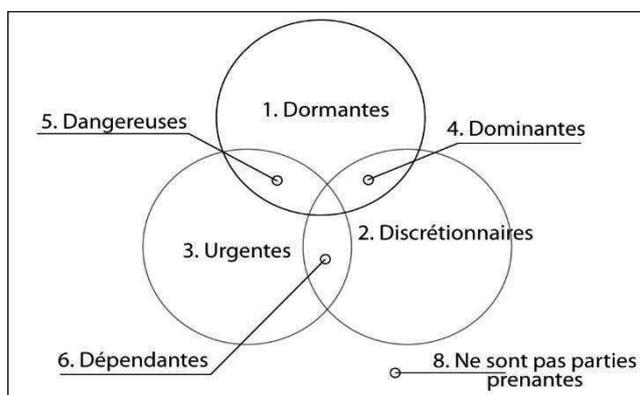
Afin de faciliter l'identification des PP, plusieurs auteurs en proposent des typologies.

Parmi les multiples tentatives de classification des PP, celle de Carroll et Näsi (1997), in Mercier (2001) oppose les PP internes (propriétaires, dirigeants, employés) et les PP externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

De même, il est possible de distinguer les PP primaires (celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients, ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie et dont la participation continue, en conséquence, est essentielle) des PP secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (Clarkson, 1995, in Mullenbach 2007). Les PP secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement devenir des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

De leur côté, Mitchell et al. (1997), in Mullenbach (2007) ont identifié 7 types de PP selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois critères suivants: le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

- 1-les parties prenantes dormantes
- 2-les PP discrétionnaires
- 3-les PP latentes
- 4-les PP dominantes
- 5-les PP dangereuses
- 6-les PP dépendantes
- 7-les PP "définitives"



Les auteurs en tirent comme conclusion que les managers doivent prêter attention aux parties prenantes définitives, au centre des 3 cercles, car elles cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence). Ce modèle est dynamique, les parties prenantes peuvent changer de catégorie en raison de l'un ou l'autre événement.

Frooman (1999) in Mercier (2001), quant à lui, questionne la vision classique où la firme est au centre d'un entrelacement de contrats implicites et explicites avec les différentes PP. Or, il considère qu'il existe une interdépendance réciproque entre toutes les PP, ce qui replace la théorie des PP dans un contexte de relations multilatérales.

1.2 Vers une typologie des PP fondée sur leur engagement

Ces typologies, plus complémentaires qu'en opposition, ont en commun de s'intéresser à la nature des relations qui lient l'entreprise à ses parties prenantes. Cependant, elles n'intègrent pas la dimension de l'engagement qui demeure une entrée pertinente dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, et particulièrement dans les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Cette dimension de l'engagement nous est apparue d'une certaine acuité pour notre objet d'étude. En effet, nous pensons qu'une cartographie des PP fondée sur leur engagement pourrait être un des moyens d'explicitier les difficultés d'adéquation entre développement économique et projet coopératif.

Nous nous inspirons ici d'une étude menée par Carine Girard et André Sobczak, 2010. Selon ces auteurs, "l'engagement est analysé comme un processus d'apprentissage organisationnel et social entre les dirigeants et leurs parties prenantes. Cet engagement est une condition nécessaire - même si elle n'est pas suffisante - à la responsabilité globale de l'entreprise."

Dans un contexte où de plus en plus d'organisations développent des projets pour accroître leur influence sur l'environnement économique, social et naturel, "La légitimité et l'efficacité de ces démarches [...] repose [...] sur la qualité des relations que l'entreprise réussit à nouer avec ses parties prenantes et en particulier sur sa capacité à créer des rapports de confiance permettant de définir des objectifs communs et de favoriser les changements nécessaires à l'atteinte de ceux-ci." (ibid.)

Quelle que soit la démarche menée, il semble donc qu'il y ait une primauté de la manière dont l'organisation valorise ses liens avec les parties prenantes. Ce postulat implique donc la nécessité pour les managers de pouvoir identifier les PP, ainsi que leurs intérêts et leurs attentes.

Cette approche rejoint la majorité des théories sur les PP, quelle que soit la typologie proposée, mais selon C. Girard et A. Sobczak (2010), les cartographies décrites dans les différentes études sur la TPP s'intéressent à la nature des relations entre l'entreprise et ses PP, sans intégrer la dimension de l'engagement.

Une autre limite de ces théories s'inscrit dans leur application en terme de principe de management des PP. On peut se demander si le terme de management et le concept qu'il recouvre s'adapte aux relations entre une entreprise et ses parties prenantes. Harrison et St. John (1996) proposent de parler plutôt "d'activités de partenariat qui permettent aux entreprises de créer des ponts avec leurs parties prenantes dans la poursuite d'objectifs communs, alors que les techniques traditionnelles de management des parties prenantes facilitent seulement la satisfaction des besoins ou des attentes des parties prenantes." (ibid.)

Des études ont montré qu'au-delà de la satisfaction des intérêts des PP et au-delà du partenariat mis en place, c'est l'engagement des PP qui constitue le socle constructif des liens entre l'entreprise et ses PP. " L'entreprise doit donc non seulement chercher à satisfaire ses parties prenantes et éviter les conflits d'intérêts, mais également à les

engager dans un processus de dialogue permanent et constructif. Selon Maak (2007), les bénéfices d'un tel engagement sont mutuels." (ibid.)

"Cet engagement organisationnel peut donc [...] être décrit comme le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes amenant ceux-ci à croire dans les normes, valeurs et objectifs, à faire des efforts pour son compte et à souhaiter rester en relations avec celle-ci, quel que soit le type de relation."

I.2.1 Les différents types d'engagement organisationnel

En préambule, nous présenterons les travaux réalisés sur l'engagement des salariés, ceux-ci pouvant être appliqués à l'engagement organisationnel de certaines PP.

Meyer et Allen (1991), in Girard et Sobczak (2010) définissent l'engagement comme une force qui lie une personne à une cible et privilégie la cible organisationnelle. Ce modèle d'engagement organisationnel des salariés repose sur l'articulation de trois composantes : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif.

L'engagement continu est fondé sur le calcul des coûts que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation. Cette idée rejoint les travaux de Becker (1960) in Girard et Sobczak (1990) selon lequel l'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait. L'engagement continu – désormais appelé calculé – est donc lié à la prise de conscience du coût que représenterait le fait de quitter l'organisation. Le salarié reste dans l'organisation, car il en a besoin.

L'engagement affectif renvoie à l'idée, développée par Buchanan (1974) in Girard et Sobczak (1990), que l'attachement à l'organisation se manifeste par le désir du salarié de partager les objectifs et les valeurs de l'entreprise, laissant de côté ses intérêts personnels. L'engagement affectif traduit ainsi un attachement émotionnel à l'organisation. Le salarié reste dans l'organisation, car il le désire.

L'engagement normatif a été introduit par Allen et Meyer au moment de leurs travaux. Cette composante de l'engagement renvoie à l'idée que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes. Les auteurs y voient l'effet d'un processus de socialisation et "d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation".

L'engagement normatif relève donc d'une obligation morale ressentie. Le salarié reste dans l'organisation, car il pense qu'il le devrait.

Pour les auteurs, ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, et l'engagement du salarié peut les comporter toutes à des degrés différents. "Un salarié peut ainsi ressentir un fort désir et un grand besoin de rester dans l'organisation."

Cette description des dimensions de l'engagement organisationnel peut, selon C. Girard et André Sobczak (2010) être transposable à d'autres parties prenantes, plus particulièrement celles dites "primaires", comme les actionnaires ou les sociétaires. Ceux-ci peuvent effectivement avoir besoin de l'organisation (rémunération du capital ou ristourne), mais également désirer partager les valeurs et objectifs de cette dernière. Enfin, un processus d'obligation morale peut être également en jeu dans les relations de ces PP primaires avec l'organisation.

1.2.2 Vers une dimension sociétale de l'engagement

L'engagement envers l'organisation paraissant insuffisant pour décrire les processus à l'œuvre dans les relations des PP avec l'entreprise, les auteurs introduisent la notion d'engagement sociétal. "Nous proposons une cartographie des parties prenantes fondée sur deux variables liées à l'engagement : l'engagement à l'égard de l'entreprise qualifié d'engagement organisationnel et celui à l'égard des valeurs et principes de la responsabilité globale qualifié d'engagement sociétal."

Par responsabilité globale, il faut entendre "le processus d'apprentissage qui permet à une organisation, en coopération avec ses parties prenantes, d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses actions et son processus de décision, afin de contribuer à son propre développement ainsi qu'à celui de son environnement social et naturel". (A. Sobczak, 2008)

Notons que selon C. Girard et A. Sobczak (2010), les 3 dimensions de l'engagement organisationnel se retrouvent au niveau de l'engagement sociétal. "Les activités visant à favoriser une prise en compte à la fois des aspects économiques, sociaux et environnementaux peuvent en effet s'expliquer par un attachement affectif à ces valeurs, par un sentiment d'obligation morale ou par un raisonnement calculé."

L'engagement militant et la défense de valeurs pour la majorité des PP étant constitutifs du fonctionnement des organisations de l'ESS, cette approche de l'engagement sur 2 axes, organisationnel et sociétal, nous paraît particulièrement intéressante.

Ce modèle conceptuel, appliqué aux PP du Grenier, pourrait donner lieu à l'identification et la compréhension de la diversité de leurs intérêts et attentes.

Le cas échéant, l'analyse d'une telle cartographie pourrait être mobilisée pour donner aux dirigeants (Conseil de surveillance et directoire) des pistes de réflexion et d'actions en terme de management et de communication, ceci dans un contexte de réexplicitation et de mobilisation autour du projet coopératif et de la communauté de sociétaires.

Les différentes approches sur les PP sont reprises dans le tableau synthétique ci-après:

Schéma n°4: Catégories de parties prenantes, Manal El Abboubi et Annie Cornet-2010

APPROCHES	IDEE PRINCIPALE	AUTEURS / SOURCES
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman&Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson& Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

1.3 Grille d'analyse issue de la TPP

Nous nous appuyerons sur les travaux de Mitchell et al. (1997) afin d'identifier les PP détenant une forme de pouvoir et de légitimité sur la performance de l'organisation, mais également les PP dormantes, dont nous verrons qu'elles pourraient constituer un contre-pouvoir.

Nous utiliserons par ailleurs une partie du modèle conceptuel de C. Girard et A. Sobczak (2010), dont la cartographie des PP fondée sur leur engagement a été précédemment présentée. Ce modèle, dans lequel nous puiserons l'approche par les dimensions de l'engagement organisationnel et sociétal (ou citoyen), permettra en effet de comprendre l'impact des changements de stratégie sur les valeurs et sur les PP.

Après ce premier niveau d'analyse, nous tenterons, avec la théorie de la traduction, de comprendre comment les étapes du changement ont été traduites et de voir en quoi certains éléments ont pu bloquer le processus de traduction.

2. LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION COMME PISTE D'ANALYSE DANS UNE LOGIQUE DE CHANGEMENT

2.1 Les fondements de la sociologie de la traduction

La sociologie de la traduction, ou théorie de l'acteur réseau, pose la question de connaître "les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se trouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation ."(M. Callon et B. Latour, 1991). Cette approche sociologique, qui est un outil d'analyse des processus sociaux et de gestion de projets, est applicable à l'analyse des changements organisationnels. En cela, elle nous paraît une piste d'analyse intéressante, car elle permet de repérer si les différentes étapes du changement au Grenier ont été respectées, pour in fine permettre au projet coopératif de perdurer.

Cette approche repose sur trois notions clefs : le réseau, la traduction et la controverse.

Les actants sont ici un groupe constitué d'humains (acteurs) et de non-humains (des facteurs organisationnels, cognitifs, discursifs comme les actions de communication, de formation, les logiciels qui entrent dans la composition des collectifs.), en lien les uns avec les autres et qui vont permettre à la traduction d'opérer. Le réseau représente la chaîne qui lie les uns aux autres pour y parvenir.

La traduction, selon M. Callon et B. Latour (1991), est définie comme une relation symbolique "qui transforme un énoncé problématique dans un langage d'un autre énoncé particulier" : la traduction devient "un mouvement qui lie les énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures". Il s'agit donc de transformer un énoncé en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension par un tiers de l'énoncé initial. Par exemple qu'entend-on à travers la "proximité" ? Est-ce le fait d'être proche géographiquement, virtuellement, de se rencontrer, d'avoir les mêmes valeurs, les mêmes références...?

La controverse est une phase de confrontation des perceptions qui permet d'aboutir à un consensus sur la façon dont chacun formalise les choses. Pour parvenir à comprendre un changement, il faut pouvoir reprendre tout le cheminement qui y a conduit. M. Callon et B. Latour ajoutent la notion d'entre-définition à celle de controverse. Le contenu et le contenant sont liés et se forment l'un en fonction de l'autre. Un projet est nécessairement "façonné par ce qui le contient (le contenant), lequel est à son tour largement déterminé par les formes que peut revêtir le projet"(G. Herreros, 1997). Les auteurs font également appel à la notion de symétrie dans cette approche. Cela signifie que l'analyse doit accorder autant d'importance aux sujets qu'aux objets et qu'il doit traiter l'échec ou la réussite "dans les mêmes termes méthodologiques" (Amblard et al., 2003).

2.2 L'application de cette théorie à la conduite du changement

Pour compléter la présentation de cette théorie, nous nous référerons aux travaux de I. Walsh et A. Renaud, "la théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit", 2010.

Ces travaux nous apportent en effet un éclairage théorique supplémentaire pour l'analyse du changement et des controverses engendrées au sein du Grenier

En s'appuyant sur les travaux de M. Callon et B. Latour, et plus spécifiquement sur ceux de M. Callon (1986), les auteurs proposent un modèle de conduite du changement organisationnel, qui intègre toutes les parties prenantes. "Même s'il est construit, le changement nous apparaît comme devant être conduit. Une des tâches managériales importantes apparaît donc être aujourd'hui la gestion, la conduite efficiente, de ce type de changements." (I. Walsh et A. Renaud, 2010). Car en effet, "il est difficile, voire impossible, de proposer un changement qui soit immédiatement

aligné aux attentes, forcément différentes, des parties prenantes au changement." (ibid.)

Le tableau ci-dessous (schéma n°5), emprunté aux auteurs sus-cités, résume les principes managériaux de conduite du changement qui permettent de dépasser trois problèmes principaux, nommés en référence aux travaux de M. Callon (1986) : stylistique, théorique et méthodologique.

Ces problèmes rencontrés "dans les controverses organisationnelles apparaissent ainsi comme pouvant être résolus par l'application managériale des principes de méthode de Callon ". (ibid.)

Schéma n°5: Les principes de méthodes d'une conduite du changement traduit, Walsh et Renaud, 2010

PROBLEMES ORGANISATIONNELS DANS UNE SITUATION DE CHANGEMENT INCREMENTAL	APPLICATION MANAGERIALE DES PRINCIPES DE METHODE DE CALLON
<i>Stylistique:</i>	<i>Agnostisme:</i>
La seule perspective managériale n'est pas suffisante pour étudier une controverse organisationnelle et la comprendre dans toute sa complexité.	Toutes les parties prenantes à une controverse organisationnelle doivent être autorisées à exprimer leur propre vision qui doit être prise en considération
<i>Théorique:</i>	<i>Symétrie généralisée:</i>
Le changement est socialement construit et non pas seulement techniquement prescrit.	Toutes les préoccupations des actants concernés par le changement ainsi que leurs points de vue doivent être interprétées dans un répertoire commun compris par tous.
<i>Méthodologique :</i>	<i>Libre association:</i>
Le changement est un processus dynamique qui ne peut être étudié, compris, géré dans un schéma social statique, dans lequel les acteurs ont un rôle statique et les jeux de pouvoir ne sont pas pris en compte.	Toutes les parties prenantes doivent être incluses dans le processus de changement tout en prenant en compte les évolutions structurelles possibles. Ces évolutions peuvent être liées à des jeux de pouvoir ou d'opportunisme.

Nous présenterons, en complément de ce tableau faisant le lien entre la nature des problèmes organisationnels et l'application managériale, ce que les auteurs appellent "les moments de la conduite du changement traduit "(schéma n°6).

"Appliquant les principes de méthode de Callon, la conduite du changement peut alors être perçue comme une suite de moments constituant un processus de traduction."
(ibid.)

Schéma n°6: Les moments de la conduite du changement traduit

MOMENTS	DESCRIPTION
Perception de la nécessité du changement	Le besoin de changement est ressenti et exprimé par un acteur qui voit les opportunités ancrées dans le changement.
Identification des actants et problématisation.	Les actants doivent être identifiés au travers de leurs problématiques diverses et le changement envisagé doit être traduit de telle manière qu'il devient congruent avec ces problématiques au travers de l'opportunisme de chacun des actants.
Intéressement et alliances	Les influences externes au réseau en train de se constituer doivent être bloquées afin de ne pas polluer les alliances en train de se constituer avec l'aide de divers intéressements.
Distribution des rôles et enrôlement	Dans le réseau organisationnel, les rôles sont distribués et acceptés, de manière informelle, le plus souvent.
Mobilisation des porte-paroles	Chaque actant a des portes paroles désignés ou émergents qui sont mobilisés autour du projet de changement.

Par cette définition des moments de la conduite du changement, les auteurs apportent un éclairage où celle-ci "est ainsi interprétée comme un processus de traduction des problématiques des différents groupes d'actants au travers de leurs besoins ressentis/perçus et de leurs porte-paroles respectifs."

La théorie de la traduction, en tant qu'outil d'analyse sociologique du changement organisationnel, constitue donc un angle d'analyse pour notre objet d'étude, en ce sens qu'elle peut nous permettre de repérer le ou les traducteurs qui ont conduit ou

qui conduisent le changement, les actants en présence ainsi que les étapes de la traduction.

Après ce second niveau d'analyse, nous verrons, avec la théorie des conventions, où se situent les compromis et quelles difficultés existent avec l'introduction d'une convention industrielle. Au Grenier, comme dans toutes les sociétés à statut coopératif, nous nous trouvons en effet face à une diversité de PP poursuivant des intérêts différents.

3. LA THEORIE DES CONVENTIONS : REPOSE POSSIBLE DANS UNE LOGIQUE DE COMPROMIS ?

La référence à cette théorie repose sur l'intérêt qu'elle peut apporter dans la compréhension des compromis, mais également des controverses qui semblent diviser les acteurs du Grenier, notamment sur l'évolution du fonctionnement coopératif initial.

3.1 Les fondements de la théorie des conventions

Les conventionnalistes, et en premier lieu L. Boltanski (sociologue) et L. Thévenot (économiste), ont, dans leur recherche, "De la justification", 1991, tenté de comprendre et d'expliquer les conditions de l'action collective, les coordinations, les conventions et les accords à l'œuvre dans les organisations.

Dans ce modèle, présenté dans l'ouvrage de H. Amblard et al., 2005, dont nous reprendrons en partie les propos, l'unité de base n'est pas l'acteur mais la situation,

c'est-à-dire un ensemble de personnes et d'objets reliés au sein d'une situation. Ces relations reposent sur des systèmes d'équivalences partagées appelées grandeurs communes. Ces grandeurs évoluent dans des cités, ou des mondes, qui correspondent à une définition du bien commun. Selon les auteurs, il est vain de vouloir trouver un accord dans un monde en se référant aux systèmes d'équivalence d'un autre monde.

Au cours de leurs premiers travaux en 1991, Boltanski et Thévenot ont identifié 6 mondes.

- **Le monde de l'inspiration** : le principe supérieur commun y est la créativité, la fidélité à sa propre inspiration. On peut rapprocher de ce monde la notion d'authenticité.

- **Le monde domestique** : le bien commun y est défini par la tradition, le respect des règles ancestrales, la figure du "père". Dans ce monde, les sociétés ou les groupes évitent la formalisation explicite des procédures.

- **Le monde industriel** : le principe supérieur commun y est l'efficacité, la rationalité instrumentale, c'est-à-dire la performance technique dans un but d'efficacité rationnelle.

- **Le monde de l'opinion** : La logique de cette cité s'appuie sur une grandeur particulière qui est la renommée. C'est l'opinion que les autres ont des acteurs, et non pas leurs compétences, qui fait la grandeur de ces acteurs.

- **Le monde civique** : Ce qui fait la grandeur, dans le monde civique, c'est le fait qu'on parle au nom du collectif. C'est le monde de l'intérêt général et de la démocratie, garantissant l'équité et la liberté de chacun et prônant la solidarité.

- **Le monde marchand** : La grandeur qui caractérise ce monde, c'est l'intérêt. Ce monde est celui de la concurrence et du profit. Ce qui importe, c'est d'être le meilleur sur un marché pour capter une clientèle.

Dans toute organisation, il y a rencontre entre plusieurs mondes. Il s'agit donc, en cas de désaccord, d'identifier les mondes en présence afin de mettre en place la coordination adaptée. Cela constitue une étape nécessaire pour trouver des accords et gérer des conflits.

Les auteurs ont décrit les indicateurs permettant de repérer les mondes :

- **Le principe supérieur commun** : Il s'agit du principe sur lequel les individus d'un même monde vont pouvoir se mettre d'accord.
- **L'état de grandeur** : Il caractérise ce qui est grand ou petit aux yeux des personnes appartenant à un monde.
- **Les répertoires** : Ils désignent les sujets et les objets qui vont être valorisés au sein d'un monde (Ex : le client, le vendeur, le marché, le prix dans le monde marchand)
- **L'épreuve modèle** : Elle apparaît dans les moments de conflit et nécessite de choisir des objets et des sujets qui seront ou non en équivalence et qui se déplaceront ou non dans les mêmes grandeurs.
- **La figure harmonieuse** : Elle représente la figure symbolique d'un monde, personnifiée par un sujet ou un objet (Ex : la république et la citoyenneté dans le monde civique).

Ce modèle représente des mondes purs, qui, dans la réalité n'existent pas en tant que tels. Il s'agit donc trouver les conditions qui permettent de trouver des compromis entre mondes différents cohabitant dans une situation ou une organisation.

Trois types de désaccords ont été identifiés par les auteurs :

- Au sein d'un même monde peut naître une controverse. C'est alors en se référant au principe supérieur commun que celle-ci pourra se résoudre.
- Deux ou plusieurs mondes peuvent cohabiter, sans discorde apparente et sans épreuve engagée puisqu'il n'y a pas conflit. Mais dans cette configuration, l'équilibre de la cohabitation est provisoire et le conflit peut se révéler si un monde vient perturber les principes d'un autre monde.
- La controverse entre mondes : Dans cette situation, la solution est le compromis. Celui-ci "vise un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence, qui établit un certain dosage du mélange entre elles et associe réellement les registres d'action des acteurs concernés." (Amblard et al., 2005).

Cette dernière situation est fréquente au sein des organisations, car des logiques différentes et des mondes différents y cohabitent. "Des justifications multiples sont

avancées par les acteurs et, à chaque fois, des formes d'accords ou de compromis vont être nécessaires." (ibid.)

Il s'agit alors, pour reprendre les propos des auteurs précédemment cités, de se poser certaines questions, afin de faire une analyse organisationnelle reposant sur l'analyse du compromis plutôt que sur celle du conflit :

- Quels sont les personnes et objets présents ?
- Quels rapports de grandeur ? Comment évoluent-ils ?
- Quels principes supérieurs communs ? Comment s'articulent-ils ?
- Quels compromis existent ?

3.2 L'intérêt de la théorie des conventions dans le repérage des compromis à l'œuvre dans les organisations

Nous nous appuyons ici sur un article de B. Enjolras, 1993.

En fonction de la nature de l'organisation, les compromis en place diffèrent en fonction des grandeurs en présence. L'auteur considère "l'entreprise comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les natures marchandes et industrielles", alors que "l'association peut être considérée comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les grandeurs marchande, domestique, solidaire, administrative et démocratique".

Précisons que l'auteur fait le choix de "différencier, au sein du monde civique de Boltanski et Thévenot, trois grandeurs : les grandeurs de la solidarité, de l'administration, de la démocratie. Chacune peut être conçue comme un compromis entre le monde civique et respectivement les mondes domestique, industriel et marchand."

Si cet article permet une lecture des tensions entre les grandeurs et une compréhension des compromis à l'œuvre dans les associations, il apporte par ailleurs une grille d'analyse applicable à notre objet d'étude et sa forme coopérative.

L'étude du terrain nous permettra en effet d'identifier les mondes en présence au sein du Grenier, les formes de compromis existantes, mais également leurs évolutions et confrontations possibles au cours de la genèse de cette coopérative en croissance, qui rappelons-le avait un statut associatif à son départ.

4. GRILLE D'ANALYSE

La coopérative "le Grenier", nous l'avons vu dans la présentation du contexte, a connu ces dernières années un développement économique rapide, avec des conséquences notoires sur le fonctionnement organisationnel et sur le projet militant historique. Notre analyse part ainsi d'une évolution stratégique, avec l'introduction d'un développement économique porteur de transformations à tous les niveaux de la coopérative.

- **Le statut coopératif du Grenier plaide pour une première analyse par le concept de Parties Prenantes (PP).** Avec cette approche, notre étude se situe au niveau de l'identification des PP et de leurs caractéristiques, isolément des liens qui peuvent les unir, ou les opposer.

Pour identifier les PP et saisir à la fois leur pouvoir et leur légitimité, ainsi que leur degré d'engagement, nous utiliserons les théories relatives aux catégories et au positionnement des PP.

Dans ce premier angle d'analyse, nous nous inspirerons plus particulièrement du modèle de C. Girard et A. Sobczak, 2010, ainsi que sur celui de Mitchell et al., 1997.

La typologie développée par les premiers, rappelons-le, repose sur le degré d'engagement des PP, celui-ci se mesurant selon deux dimensions : Le degré

d'engagement vis à vis de l'organisation et le degré d'engagement sociétal, ou citoyen. Dans ce modèle, nous mobiliserons, pour notre étude, ces deux dimensions.

Au-delà de l'éclairage que cette typologie apporte sur les différences d'enjeux des PP, nous l'utiliserons pour faire un lien avec les conventions à l'œuvre dans la coopérative.

Le modèle de Mitchell et al., nous l'avons vu, propose quant à lui 7 types de PP selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois critères suivants: le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Celles qui ont les trois attributs ci-dessus sont qualifiées de "definitive stakeholders" et doivent absolument être incluses dans la concertation. L'importance de la participation de l'acteur en question décroît ensuite en fonction du nombre d'attributs possédés.

Ceux qui ont deux attributs sont : les "dépendants" (possédant l'urgence et la légitimité), les "dangereux" (possédant pouvoir et urgence), les "dominants" (possédant pouvoir et légitimité)

Ceux qui ont un seul attribut sont : les "dormants" (pouvoir), les "discrétionnaires" (légitimité), les "demandeurs" (urgence).

Ce modèle sur lequel nous nous appuyons constitue un angle d'analyse pour expliquer les éléments qui donnent du pouvoir et de la légitimité à certaines PP, notre choix s'étant porté sur ces deux premiers attributs. Ceux -ci constituent en effet des éléments d'explication sur les différences d'enjeux de certaines PP.

Rappelons enfin, comme nous l'avons mentionné dans notre présentation contextuelle, que le repérage des clivages éventuels au sein de la coopérative Le Grenier, au sens de Desroche, constitue un élément d'analyse pertinent dans les réponses à apporter à notre problématique, cela dans la mesure où nous faisons l'hypothèse que le choix du développement économique ne résulte pas d'un fonctionnement démocratique réel, associant notamment les salariés et les sociétaires. Cependant, s'il est admis que cette orientation stratégique est le fruit d'une décision des dirigeants (Conseil d'administration), nous pensons que l'étude du

terrain, et notamment le positionnement des différentes parties prenantes, nuancera possiblement cette hypothèse.

- **Avec la théorie de la traduction**, et plus particulièrement le modèle de Walsh et Renaud, 2010, nous puiserons des éléments d'explication pour comprendre le comportement des acteurs et pour identifier les éléments qui facilitent, ou a contrario, qui bloquent l'adhésion au processus d'évolution de l'organisation.

Avec cette approche, nous nous situons au niveau de l'analyse du réseau, constitué d'actants (acteurs internes et externes et facteurs organisationnels) évoluant dans une situation de changement. Il s'agit là de situer les étapes du changement, d'identifier le ou les traducteur(s) et de repérer les éléments ayant facilité ou bloqué le processus d'adhésion au changement.

Avec la phase de contextualisation, nous pouvons identifier les PP et leurs enjeux et intérêts autour du processus d'évolution de la structure.

La phase de problématisation permet de comprendre comment les PP porteuses du projet d'évolution ont formulé ce projet pour obtenir la coopération des différents acteurs.

L'étape d'enrôlement ou de mobilisation définit les rôles que chacun joue dans l'action et le projet étudié.

Ainsi, en se référant à cette théorie de la traduction nous disposons d'une grille d'analyse qui nous permet de repérer les éléments favorisant ou bloquant les étapes pour passer d'une situation de changement, et donc de controverses, à une situation de compromis.

- **Avec la théorie des conventions**, nous nous situons au niveau des principes supérieurs communs, sphère plus large que les acteurs et le réseau. Nous nous intéressons ici aux compromis, dépassant ainsi une simple analyse des conflits. Il s'agit ici d'identifier et décrire le compromis historique du Grenier entre monde civique et marchand. Par ailleurs, nous tenterons de comprendre comment, suite aux

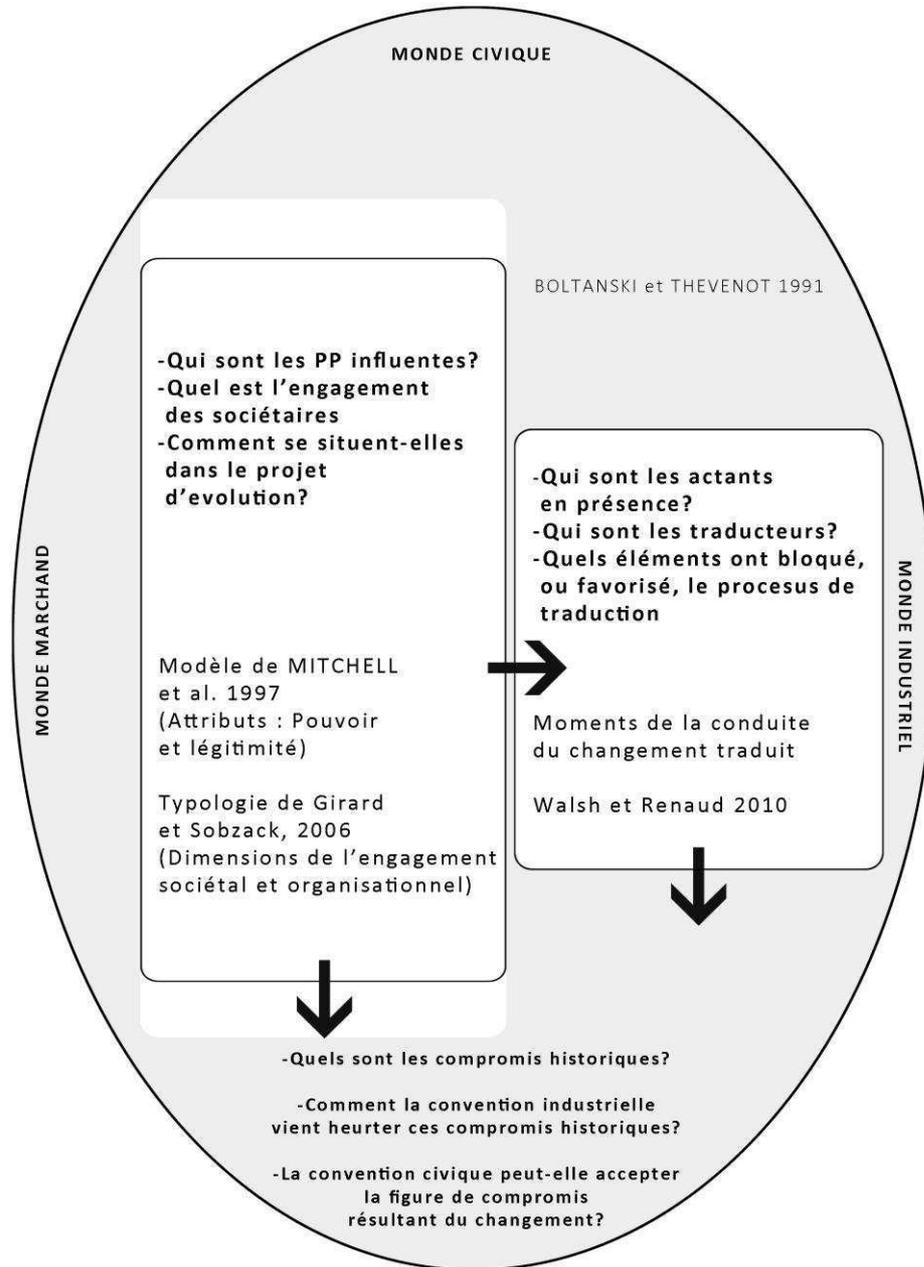
changements de l'environnement et des acteurs en présence, l'arrivée d'une convention industrielle vient bousculer ce compromis historique, au sein duquel la convention civique a des difficultés à se référer au principe supérieur de la professionnalisation.

L'analyse du terrain apportera des réponses sur la possibilité de passer à un compromis entre le monde civique-marchand et le monde industriel nouvellement apparu, ce dernier venant heurter le monde civique lié au statut associatif initial.

Notons que la proximité entre les théoriciens de la traduction et les conventionnalistes sur certains concepts légitime une grille d'analyse utilisant complémentirement les deux approches. Ces auteurs, en effet, font des emprunts réciproques de concepts tels que les actants et utilisent des méthodologies identiques (l'analyse des controverses). Pour reprendre Amblard et al., 2005, "la traduction devient la méthode de l'élaboration des compromis, ceux-ci constituent le socle (provisoire et sans cesse renouvelé) sur lequel les réseaux se constituent [...] Sans traduction pas de compromis, sans compromis pas de réseaux."

Il s'agit ainsi, dans notre objet d'étude, de tenter d'identifier et de comprendre les controverses inhérentes au changement et de voir en quoi les étapes de la traduction, passées ou à venir, permettent d'atteindre un compromis, différent du compromis historique.

Schéma 7: Principaux axes d'analyse



III. METHODOLOGIE DE COLLECTE D'INFORMATIONS

Dans cette troisième partie nous présenterons la méthode de collecte choisie, ainsi que la méthodologie employée pour recueillir les données sur le terrain.

1. L'INTERET D'UNE METHODE ABDUCTIVE

Une fois le contexte décrit et analysé, la recherche théorique aboutie et la grille d'analyse construite, nous avons procédé au travail de collecte de données sur le terrain. En amont de cette exploration, nous avons identifié les interlocuteurs les plus à même de nous apporter des réponses sur notre objet d'étude.

Pour recueillir les éléments de terrain liés à notre problématique, nous avons utilisé une méthode de recherche se différenciant des approches inductives, où le terrain permet de construire la théorie, et des approches hypothético-déductives, où le terrain vient vérifier des hypothèses posées au préalable.

Dans l'approche abductive, empruntée aux travaux du philosophe Charles S. Peirce, et à laquelle nous nous référons, le raisonnement n'aboutit pas à une vérité, mais apporte une hypothèse probable qu'il y a lieu d'explorer et de vérifier.

Citons, pour étayer nos propos, Nicolas Chevassus-au-Louis, Théories du complot, 2014:

"Pour résumer, la déduction, qui repose sur des causes et des effets certains, aboutit à des énoncés certains ; l'induction, qui propose des causes certaines à des effets probables, aboutit à des énoncés probables ; et l'abduction, qui recherche des causes probables à des effets certains, aboutit à des énoncés plausibles."

Afin d'explorer les causes probables à l'origine de notre problématique, nous avons fait le choix de recueillir des données auprès d'un certain nombre d'acteurs, que nous avons regroupés en quatre grandes catégories:

- Les salariés du Grenier, divisés en deux sous-groupes : Employés et membres du directoire
- Les sociétaires
- Certains membres actuels du Conseil de surveillance et certains anciens élus du Conseil d'administration
- Un représentant du Réseau Biocoop

L'enquête de terrain, de par la nature des informations recherchées, se voulait avant tout qualitative. Il s'agissait en effet de comprendre et d'identifier l'impact du développement économique sur le projet coopératif et militant du Grenier.

Au-delà du recueil de données auprès des différentes parties prenantes de la coopérative, nous avons collecté un certain nombre de ressources documentaires internes au Grenier, afin de compléter ou contextualiser les informations recueillies au cours des entretiens ou des questionnaires :

- Documents juridiques tels que les statuts, la charte du réseau
- Documents tels que l'enquête de satisfaction menée auprès des salariés en 2016, le rapport d'activité 2016, la stratégie 2021.

2. METHODOLOGIE

2.1 Protocole de l'enquête auprès des sociétaires

Pour réaliser la cartographie des sociétaires selon leur degré d'engagement organisationnel et citoyen, nous avons soumis un questionnaire en ligne à tous les sociétaires dont nous avons les adresses mails.

L'échantillon ainsi touché représentait un peu plus de 1000 sociétaires, sachant que Le Grenier compte 2600 sociétaires, dont 1700 actifs, c'est à dire qui consomment au moins une fois dans l'année.

L'objectif était de créer une échelle de l'engagement organisationnel et sociétal des parties prenantes, notre questionnaire les interrogeant sur des comportements traduisant leur intérêt et leur implication dans l'organisation et sur des attitudes illustrant la prise en compte d'enjeux sociaux et écologiques.

Une dernière partie du questionnaire concernait leur perception des évolutions du Grenier, ceci dans le but de compléter les données recueillies avec les salariés et certains membres historiques.

Ce questionnaire a été rempli via le site

https://docs.google.com/forms/d/1yE0KMuGT9Dky2zeNBcYh1ERPqAp-WG-xm3VV_hliKJw/edit ,

indiqué par courriel à environ 1000 sociétaires.

Cette campagne d'enquête en ligne s'est déroulée sur les trois dernières semaines de juillet et a permis de recueillir près de 120 réponses, soit un taux de participation d'environ 10%.

Trame du questionnaire: (voir questionnaire, annexe 2)

Partie 1 : "Vous en tant que citoyen"

Cette première partie, constituée de 12 questions, portait sur des comportements en lien avec :

- le profil de consommation des sociétaires
- leur comportement éco-citoyen
- leur engagement militant

Partie 2 : "Vous et la coopérative Le Grenier"

Dans cette seconde partie, nous cherchions à obtenir des réponses autour de 3 thèmes principaux:

- leur lien affectif à la coopérative
- leur lien aux valeurs et au statut
- leur intérêt et implication dans la structure

Partie 3 : "Vous et les évolutions du Grenier "

Dans cette dernière partie du questionnaire, nous avons cherché à savoir :

- comment les sociétaires avaient été informés des évolutions récentes
- comment ils expliquaient cette stratégie de développement
- quelles conséquences ils observaient

Rappelons que cette troisième partie était destinée à compléter les données recueillies auprès des salariés et celles obtenues au cours de nos entretiens.

2.2 Protocole de l'enquête auprès des salariés

Un questionnaire a été distribué aux salariés du Grenier, au sein des trois magasins. Les responsables de magasin avaient été préalablement informées de notre venue. Certains salariés ont pu les renseigner en notre présence, d'autres questionnaires ont été laissés aux responsables afin que les salariés absents le jour de notre venue puissent les compléter.

Sur un effectif de 37 salariés, 23 ont pu y répondre, les autres étant absents au moment de notre enquête, qui s'est déroulée sur la première quinzaine de juillet.

L'échantillon ainsi recueilli couvrait plus de la moitié de l'effectif total de la coopérative, ce qui nous est alors apparu suffisamment représentatif pour exploiter les données dans une démarche empirique.

L'objectif de ce questionnaire (annexe 3) était de recueillir des éléments d'information concernant la perception des salariés sur:

- Sur le militantisme et les valeurs
- Sur le lien réciproque aux administrateurs
- Sur l'implication dans la vie coopérative
- Sur la perception du changement

2.3 Méthodologie de recueil des données auprès des membres élus, des membres du directoire et des anciens salariés

Pour cette phase de recueil de données, nous avons fait le choix d'une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, car apportant une richesse et une précision bien plus grandes que dans les questionnaires, grâce notamment aux possibilités de relances et d'interactions dans la communication. Ils ont aussi l'avantage d'offrir des verbatim pour notre analyse.

"L'entretien permet en effet de comprendre le rapport du sujet au fait, plus que le fait lui-même. Il relève du déclaratif, et la subjectivité est l'une de ses principales propriétés. Dans un entretien, il s'agit de donner la parole à l'autre afin de mieux connaître sa pensée, de l'appréhender dans sa totalité, de toucher au vécu de l'autre." (Blanchet A., 1987)

Dans un entretien, on ne se contente pas de réponses ponctuelles, il s'agit de laisser l'interviewé parler, développer son point de vue sans chercher en tant qu'intervieweur à lui imposer le sien. C'est une technique qui est dite qualitative, on cherche à comprendre l'autre. La méthode convient particulièrement pour l'analyse du sens que les acteurs donnent aux événements auxquels ils sont confrontés : leur système de valeurs, leurs interprétations, et en cela elle est pertinente pour notre recherche exploratoire.

Certains membres élus, anciens ou actuels, ainsi que les membres du directoire nous apparaissant comme des acteurs à l'origine ou porteurs du développement, il nous paraissait essentiel de les questionner sur un certain nombre de thèmes, définis au préalable dans un guide d'entretien (voir annexes).

Nous avons par ailleurs rencontré d'anciens salariés, ayant intégré la coopérative depuis plus de 15 ans. Ils constituent en effet les témoins privilégiés de l'histoire du Grenier et sont en cela incontournables pour notre travail.

L'ensemble de ces entretiens s'est déroulé au cours du mois de juillet

Thèmes abordés au cours de ces entretiens:

- La personne interviewée : son rôle, son histoire au Grenier, sa perception de la structure
- Sa perception des évolutions de la coopérative
- Son analyse sur l'impact des changements
- Le processus d'accompagnement du changement

Echantillon d'enquête :

- MB - Membre historique du CA, actuellement membre du CS, très impliqué dans la vie de la coopérative, voire un acteur influent dans ses évolutions. A été directeur général pendant 2 ans.
- BD - Membre historique, à l'origine de la création de l'association "Carline", Président de la coopérative de 1993 à 2002.
- PM - Membre historique du CA, lui aussi présent dès les débuts de l'association, en 1982, président pendant 7 ans (2006-2012) et Président Directeur général pendant un an (2009-2010).
- AS - Président actuel, depuis 2016.
- TM - FF - Membres du directoire
- MM - MD - FD - Salariés depuis plus de 15 ans au Grenier

Nous avons également interrogé un membre du Réseau National : le président du Réseau Biocoop Sud Est.

Ce membre étant engagé depuis de nombreuses années au sein du réseau, et par ailleurs directeur d'un magasin Biocoop sous forme associative à Alès, nous avons souhaité échanger avec lui, son regard et son analyse paraissant pertinents pour mettre en lien les évolutions du Grenier avec le positionnement et la genèse du réseau.

Pour des raisons d'éloignement géographique, nous avons mené un entretien semi-directif par téléphone, au cours de la première semaine de juillet.

Thèmes abordés :

- La personne interviewée : son rôle, son histoire au sein du Réseau
- La genèse du Réseau, ses évolutions, ses valeurs et son positionnement sur le marché
- Son impact sur les évolutions des magasins sociétaires Biocoop

IV. RESULTATS

Nous présenterons dans ce quatrième chapitre les résultats issus des trois protocoles de recueil de données : l'enquête auprès des sociétaires, le questionnaire auprès des salariés et les entretiens semi-directifs. Nous réaliserons, à la suite de ces trois parties, une analyse transversale de l'ensemble des données.

1. Résultats de l'enquête auprès des sociétaires

Pour chacune des premières parties construites dans cette enquête, nous avons fait le choix, pour plus de lisibilité et de pertinence, de les traiter en les découpant en sous-parties. Celles-ci représentent en effet des dimensions particulières, sur lesquelles nous nous appuierons pour construire la cartographie des sociétaires en fonction de leur engagement citoyen et organisationnel. La troisième partie, axée sur la perception des évolutions, sera à mettre en lien avec les données recueillies auprès des autres acteurs, par le biais d'un questionnaire pour les salariés, et par des entretiens avec des membres élus, actuels et anciens, des salariés historiques et deux membres du directoire.

Pour rappel, sur les 1000 sociétaires contactés par mail pour cette enquête, nous avons eu le retour d'environ 120 personnes.

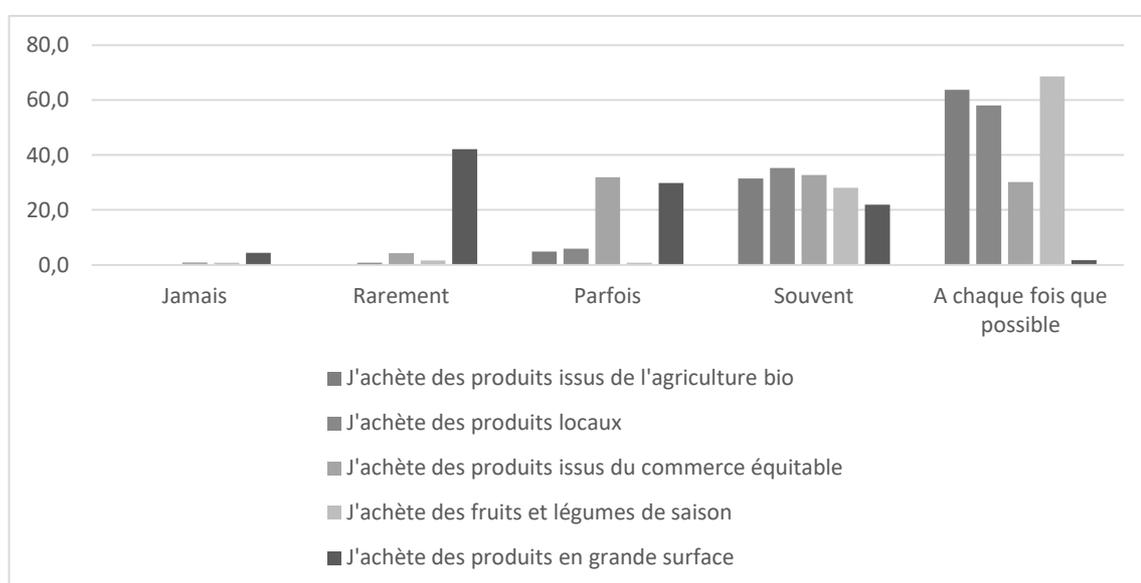
Les chiffres présentés dans les tableaux et graphiques suivants correspondent à des pourcentages.

1.1 Engagement citoyen

Cette première partie sera traitée selon 3 dimensions : le profil de consommation, le comportement éco-citoyen et le militantisme.

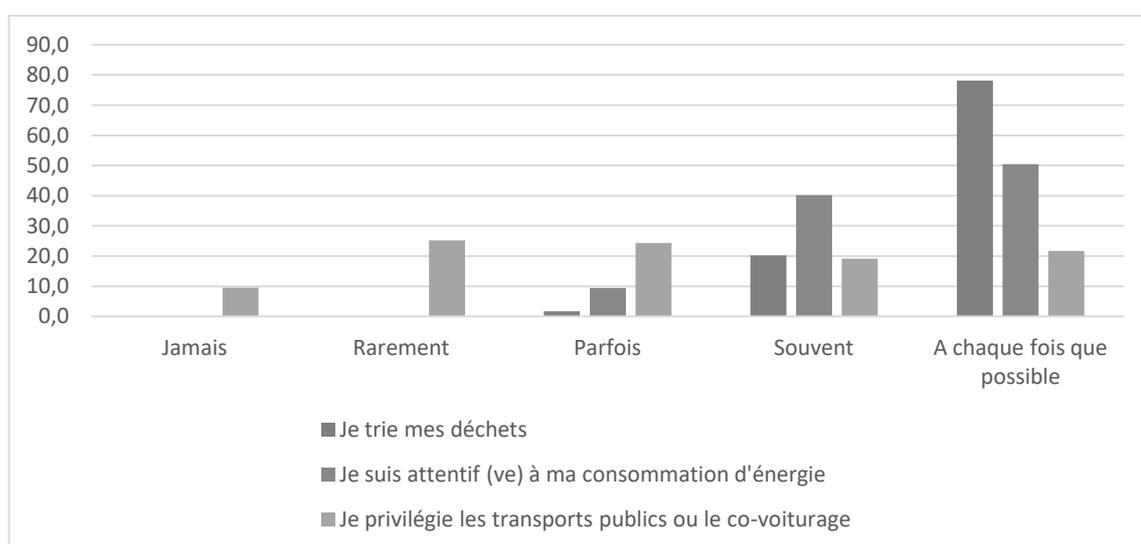
1.1.1 Profil de consommation

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	A chaque fois que possible
J'achète des produits issus de l'agriculture bio	0,0	0,0	4,8	31,5	63,7
J'achète des produits locaux	0,0	0,8	5,9	35,3	58,0
J'achète des produits issus du commerce équitable	0,9	4,3	31,9	32,8	30,2
J'achète des fruits et légumes de saison	0,8	1,7	0,8	28,1	68,6
J'achète des produits en grande surface	4,4	42,1	29,8	21,9	1,8



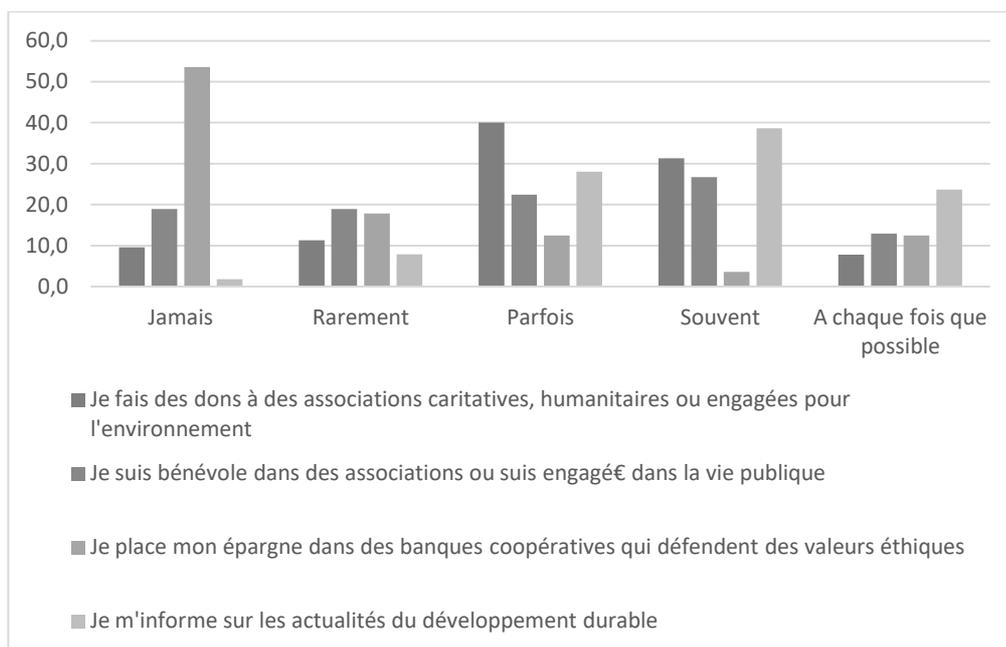
1.1.2 Comportement éco-citoyen

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	A chaque fois que possible
Je trie mes déchets	0,0	0,0	1,7	20,2	78,2
Je suis attentif (ve) à ma consommation d'énergie	0,0	0,0	9,4	40,2	50,4
Je privilégie les transports publics ou le co-voiturage	9,6	25,2	24,3	19,1	21,7



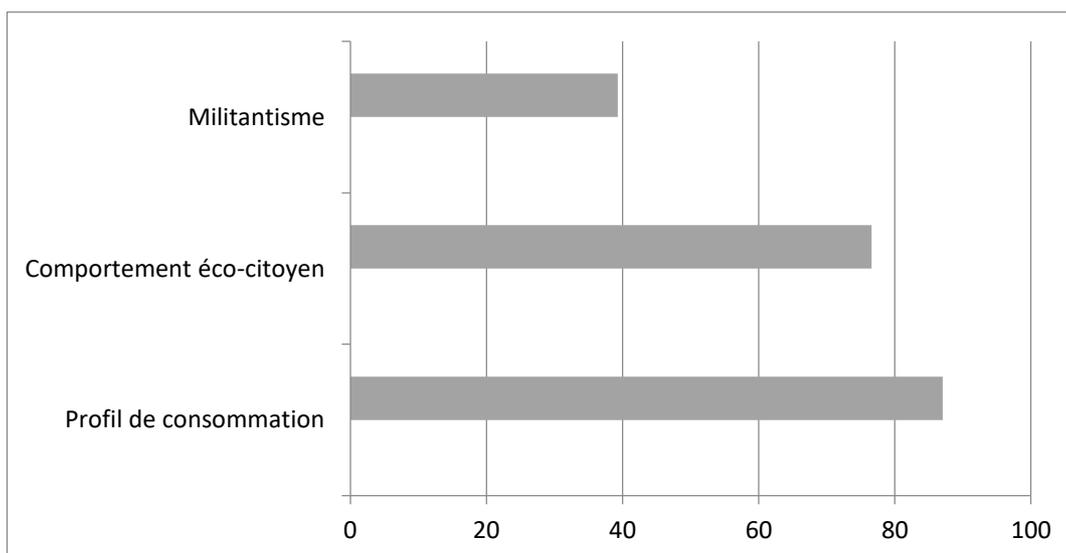
1.1.3 Militantisme

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	A chaque fois que possible
Je fais des dons à des associations caritatives, humanitaires ou engagées pour l'environnement	9,6	11,3	40,0	31,3	7,8
Je suis bénévole dans des associations ou suis engagé(e) dans la vie publique	19,0	19,0	22,4	26,7	12,9
Je place mon épargne dans des banques coopératives qui défendent des valeurs éthiques	53,6	17,9	12,5	3,6	12,5
Je m'informe sur les actualités du développement durable	1,8	7,9	28,1	38,6	23,7



1.1.4 Cartographie de l'engagement citoyen

Pour les dimensions de l'engagement citoyen, nous avons réalisé la somme des réponses "Souvent" et "A chaque fois que c'est possible", puis avons fait la moyenne des items de chaque dimension.



Analyse:

Sur les dimensions du profil de consommation et du comportement éco-citoyen, nous observons une large majorité de sociétaires qui adoptent des comportements responsables au niveau écologique.

Sur le militantisme, précisons en amont que nous avons fait le choix de mesurer une forme de militantisme que nous nommerons "actif", conscients que le militantisme peut prendre d'autres formes. Dans notre étude, cette sous-partie renvoie à un engagement citoyen plus marqué: Bénévolat, dons à des associations, placement financier dans des banques éthiques. Sur cette dimension, donc, la proportion de réponses positives est moindre, en raison principalement des items sur les dons à des associations et le placement dans des banques éthiques.

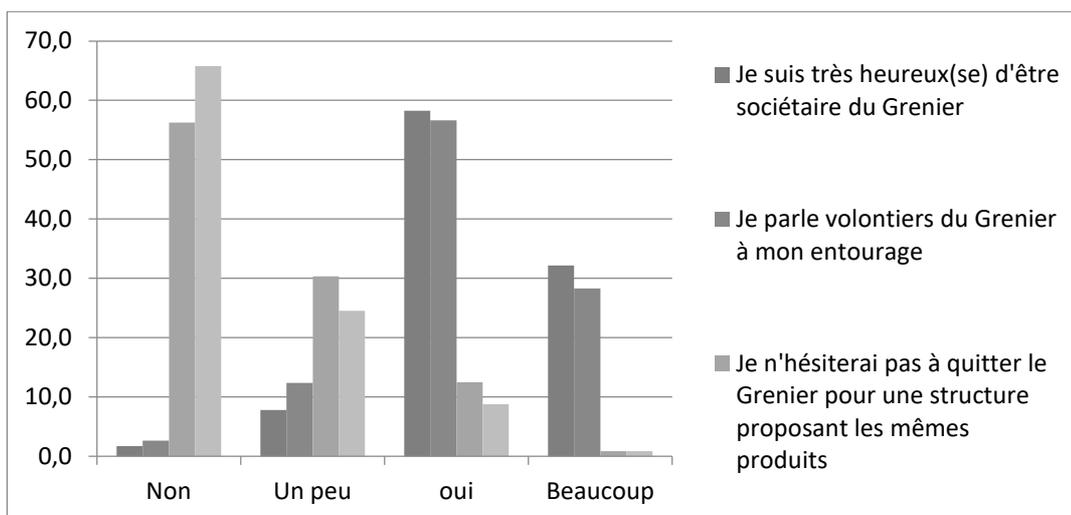
Ces résultats nous laissent penser que pour nombre de sociétaires du Grenier, la fibre écologique et responsable est plutôt marquée, mais pour autant, ces sociétaires ne sont pas nécessairement militants, actifs dans leur engagement.

1.2 Engagement organisationnel

Cette seconde partie sera analysée avec trois dimensions: le lien affectif à la coopérative, le lien aux valeurs et au statut et l'intérêt et l'implication dans la structure.

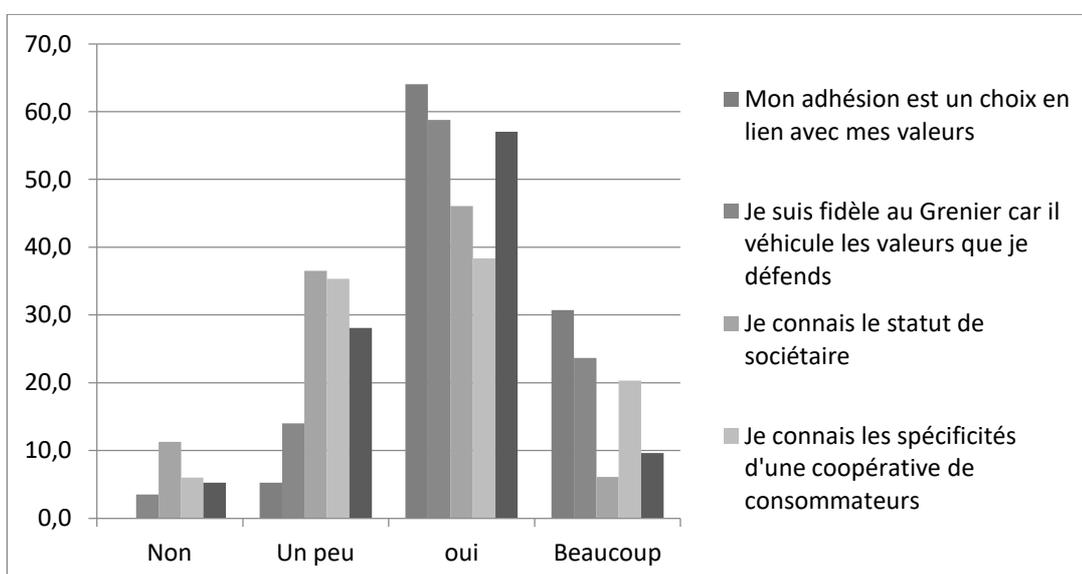
1.2.1 Lien affectif à la coopérative

	Non	Un peu	oui	Beaucoup
Je suis très heureux(se) d'être sociétaire du Grenier	1,7	7,8	58,3	32,2
Je parle volontiers du Grenier à mon entourage	2,7	12,4	56,6	28,3
Je n'hésiterai pas à quitter le Grenier pour une structure proposant les mêmes produits	56,3	30,4	12,5	0,9
Je me sens juste un client comme dans n'importe quel magasin	65,8	24,6	8,8	0,9



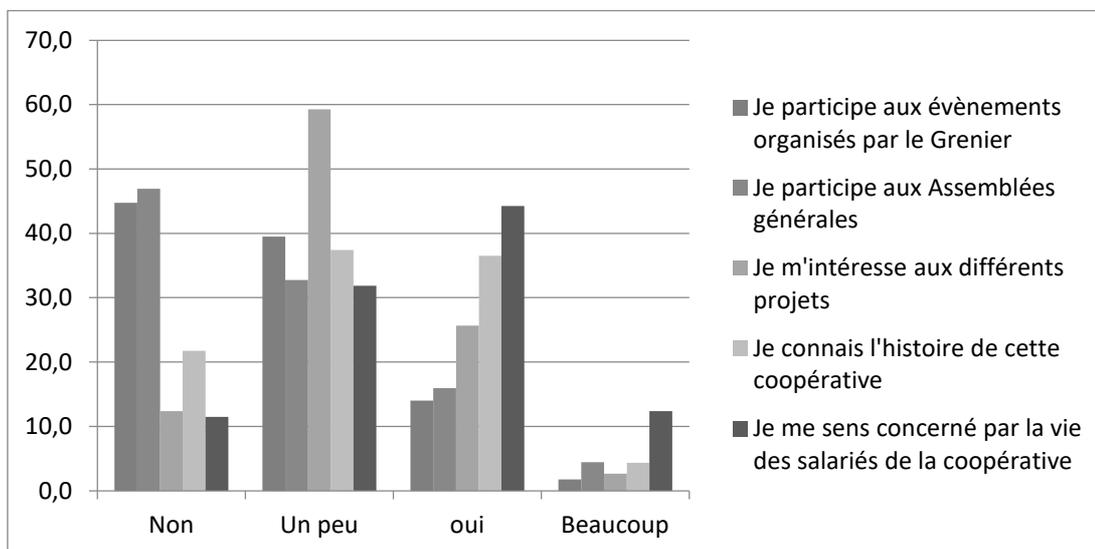
1.2.2 Lien aux valeurs et au statut

	Non	Un peu	oui	Beaucoup
Mon adhésion est un choix en lien avec mes valeurs	0,0	5,3	64,0	30,7
Je suis fidèle au Grenier car il véhicule les valeurs que je défends	3,5	14,0	58,8	23,7
Je connais le statut de sociétaire	11,3	36,5	46,1	6,1
Je connais les spécificités d'une coopérative de consommateurs	6,0	35,3	38,3	20,3
Je connais la charte et les valeurs du réseau Biocoop	5,3	28,1	57,0	9,6



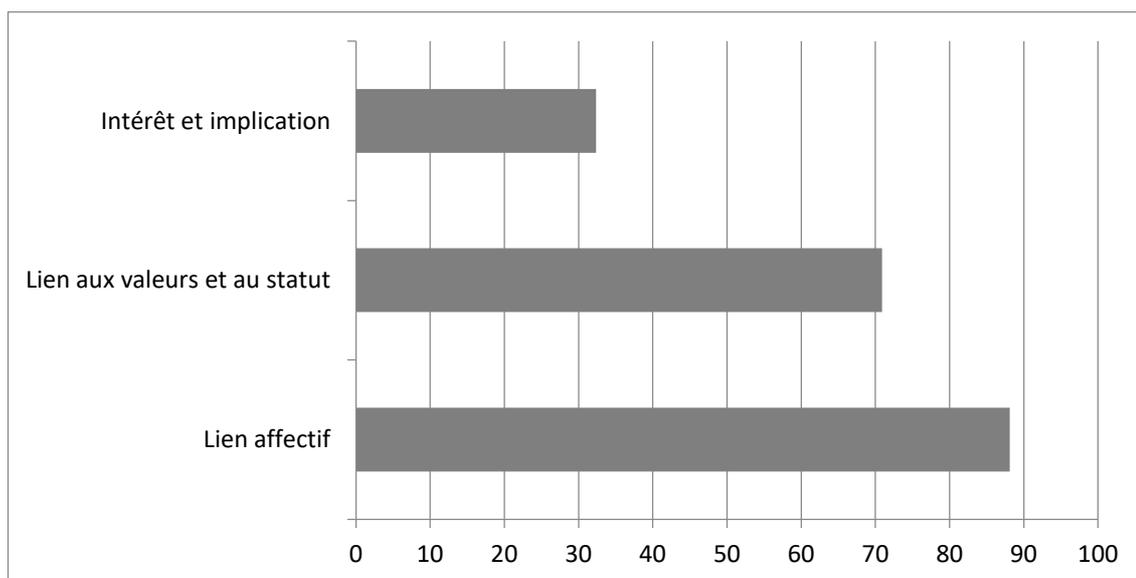
1.2.3 Intérêt et implication

	Non	Un peu	oui	Beaucoup
Je participe aux évènements organisés par le Grenier	44,7	39,5	14,0	1,8
Je participe aux Assemblées générales	46,9	32,7	15,9	4,4
Je m'intéresse aux différents projets	12,4	59,3	25,7	2,7
Je connais l'histoire de cette coopérative	21,7	37,4	36,5	4,3
Je me sens concerné par la vie des salariés de la coopérative	11,5	31,9	44,2	12,4



1.2.4 Cartographie de l'engagement organisationnel

Pour les dimensions de l'engagement organisationnel, nous avons procédé de la même manière que pour l'engagement citoyen, avec les réponses "Oui" et "Beaucoup".



Analyse:

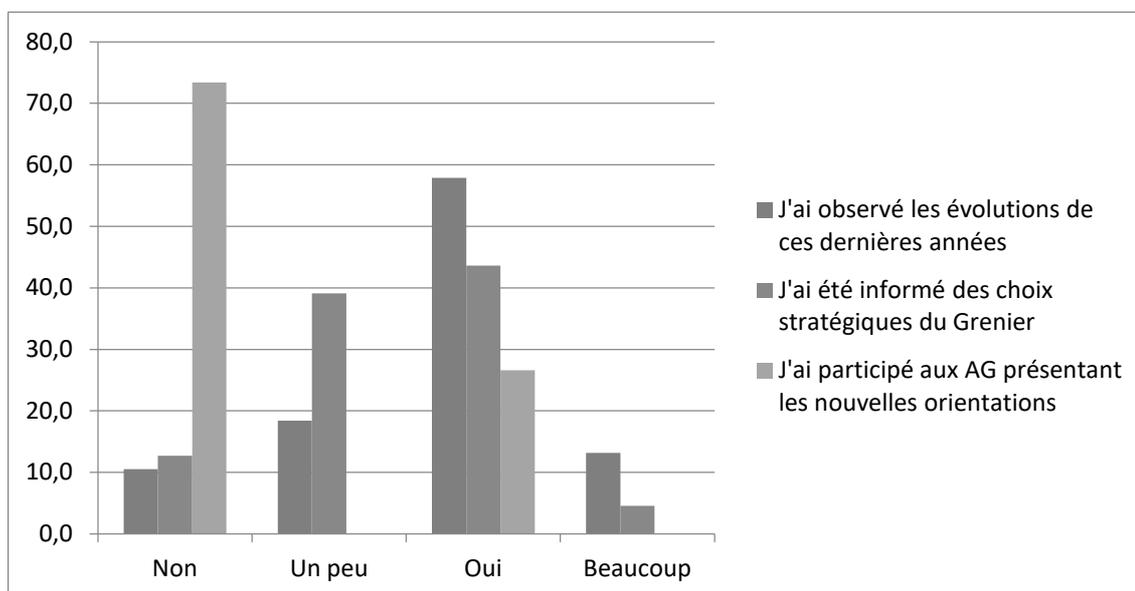
Pour la majorité des sociétaires, le lien affectif au Grenier semble prononcé. Nous retrouvons une grande proportion de personnes qui ont adhéré à la coopérative pour ses valeurs, son statut et la charte du réseau.

En revanche, sur l'implication dans la structure, sauf sur l'intérêt porté au quotidien de travail des salariés, les résultats illustrent une part modérée de sociétaires prêts à s'impliquer dans la coopérative. 20% seulement disent participer aux événements organisés par Le Grenier et la même proportion aux assemblées générales, mais ce résultat n'est pas spécifique au Grenier. D'autres études ont montré que le taux de participation des sociétaires aux AG des sociétés mutualistes et coopératives se situe entre 10 et 30%.

1.3 Perception des évolutions

1.3.1 Information

	Non	Un peu	Oui	Beaucoup
J'ai observé les évolutions de ces dernières années	10,5	18,4	57,9	13,2
J'ai été informé des choix stratégiques du Grenier	12,7	39,1	43,6	4,5
J'ai participé aux AG présentant les nouvelles orientations	73,4	0,0	26,6	0,0

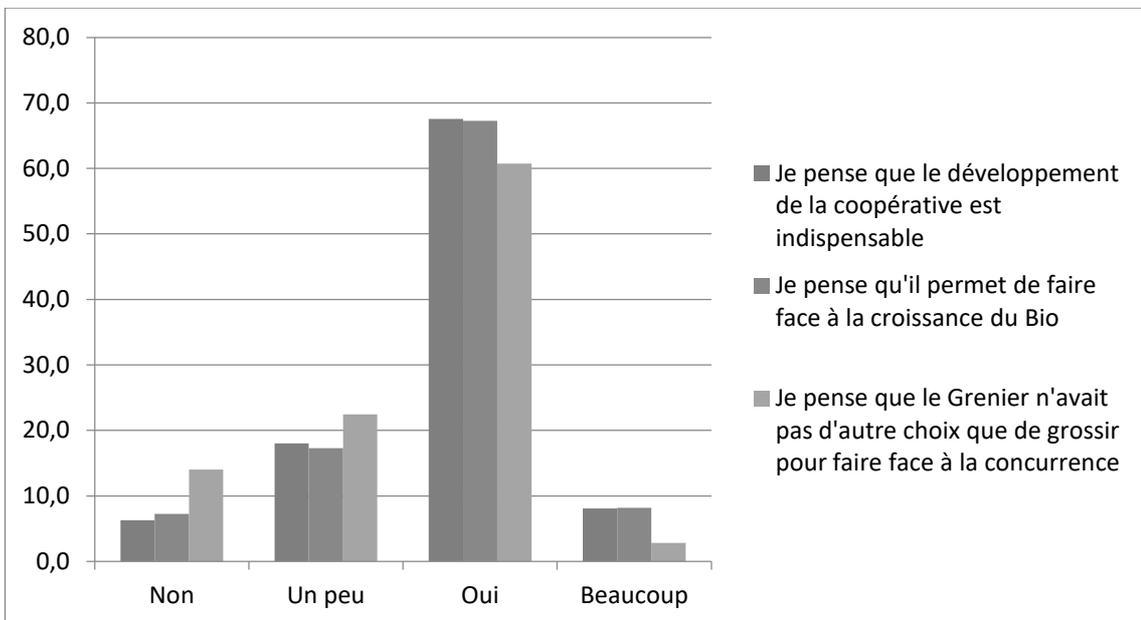


Analyse:

Une moitié des sociétaires dit ne pas avoir été informée des choix stratégiques du Grenier, et un quart seulement a participé aux AG présentant les nouvelles orientations. Ce chiffre correspond aux données recueillies au cours de nos entretiens, au cours desquels est évoqué un "noyau dur" de 30 personnes environ, dont on peut penser qu'il est présent aux différentes réunions organisées. Ces chiffres nous amènent à penser qu'en dehors de ces AG, la structure n'a pas, ou peu, communiqué en direction de ses sociétaires.

1.3.2 Raisons du développement

	Non	Un peu	Oui	Beaucoup
Je pense que le développement de la coopérative est indispensable	6,3	18,0	67,6	8,1
Je pense qu'il permet de faire face à la croissance du Bio	7,3	17,3	67,3	8,2
Je pense que le Grenier n'avait pas d'autre choix que de grossir pour faire face à la concurrence	14,0	22,4	60,7	2,8

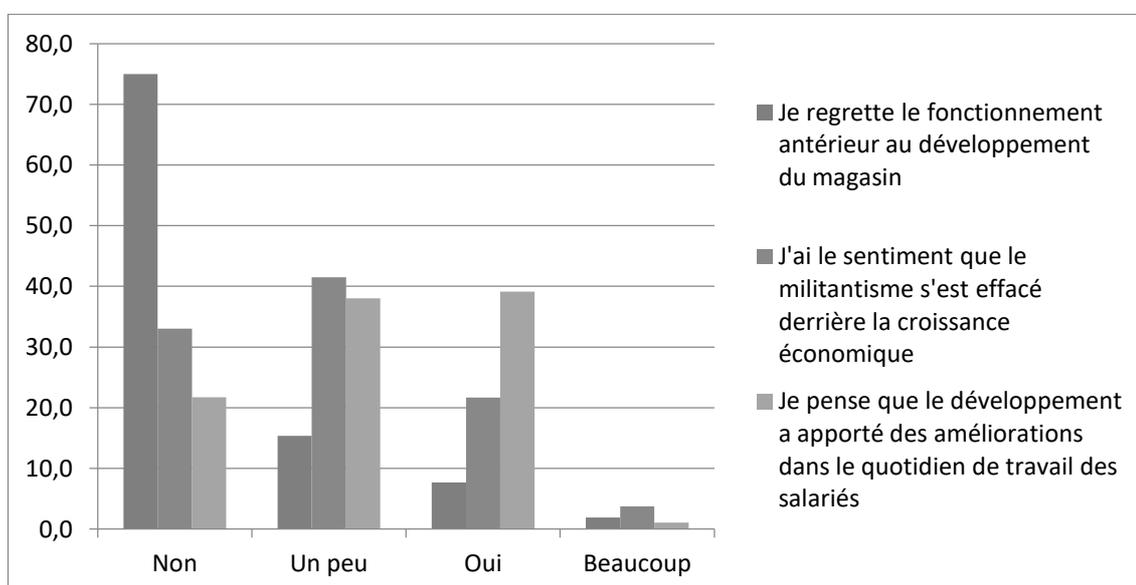


Analyse:

Sur les 3 items, nous recueillons une majorité de réponses venant confirmer que les sociétaires ne remettent pas en cause les raisons du développement économique, en raison de la nécessité de faire face à la croissance du Bio et à la concurrence.

1.3.3 Conséquences du développement

	Non	Un peu	Oui	Beaucoup
Je regrette le fonctionnement antérieur au développement du magasin	75,0	15,4	7,7	1,9
J'ai le sentiment que le militantisme s'est effacé derrière la croissance économique	33,0	41,5	21,7	3,8
Je pense que le développement a apporté des améliorations dans le quotidien de travail des salariés	21,7	38,0	39,1	1,1



Analyse :

Très peu (moins de 10%) regrettent le fonctionnement antérieur au développement économique, mais un quart estime que le militantisme s'est dilué, et 40% pensent qu'il a partiellement disparu. Sur les conditions de travail des salariés, les points de vue sont partagés, 40% seulement reconnaissent une amélioration.

Les conclusions de cette troisième dimension du questionnaire auprès des sociétaires seront à mettre en lien avec les informations recueillies avec les salariés et les entretiens réalisés avec certains acteurs.

2. Résultats de l'enquête auprès des salariés

Nous présenterons ici les réponses obtenues grâce aux questionnaires (23 sur un effectif de 37 salariés), et en ferons ensuite l'analyse.

2.1 Tableau de présentation des réponses obtenues

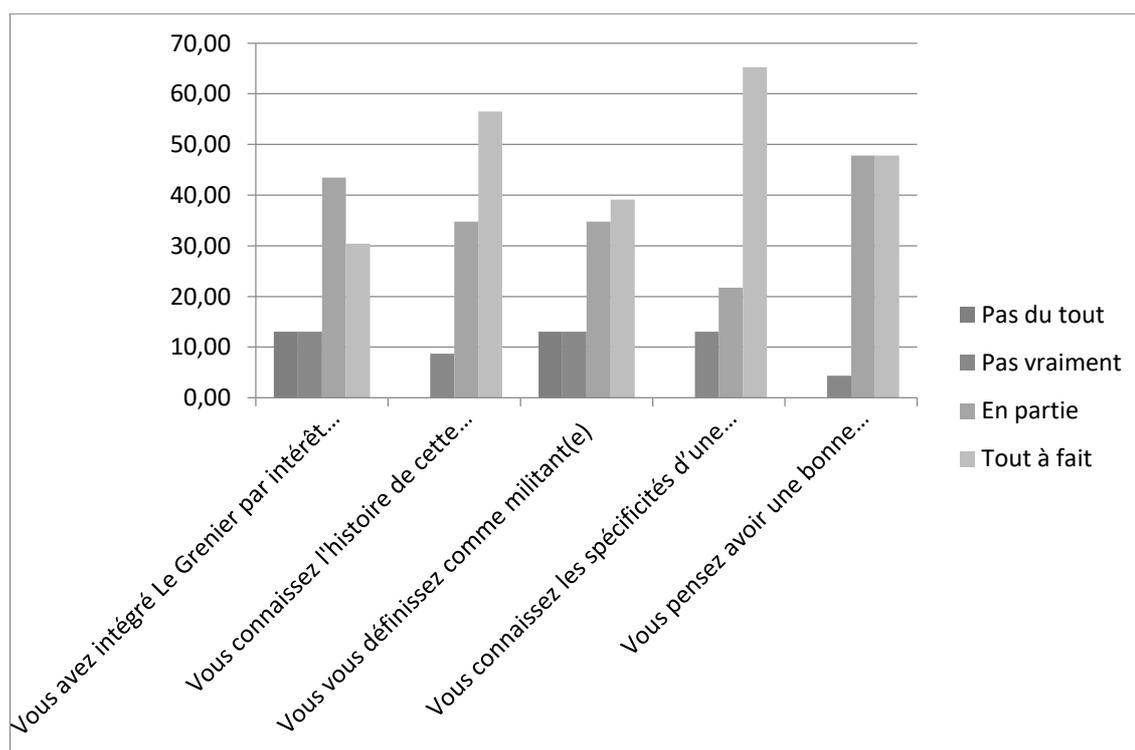
	Pas du tout		Pas vraiment		En partie		Tout à fait	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vous avez intégré Le Grenier par intérêt pour ses valeurs et le projet coopératif	3,00	13,04	3,00	13,04	10,00	43,48	7,00	30,43
Vous connaissez l'histoire de cette coopérative	0,00	0,00	2,00	8,70	8,00	34,78	13,00	56,52
Vous avez le sentiment de travailler au sein d'une coopérative qui se différencie du commerce classique	1,00	4,35	2,00	8,70	8,00	34,78	12,00	52,17
Vous vous définissez comme militant(e)	3,00	13,04	3,00	13,04	8,00	34,78	9,00	39,13
Vous connaissez les spécificités d'une coopérative de consommateurs	0,00	0,00	3,00	13,04	5,00	21,74	15,00	65,22
Vous vous intéressez à la vie coopérative, au-delà de votre travail	5,00	21,74	7,00	30,43	6,00	26,09	5,00	21,74
Vous connaissez les membres du Conseil de surveillance	0,00	0,00	4,00	17,39	13,00	56,52	6,00	26,09
Vous avez le sentiment que ses membres vous connaissent et s'intéressent à vos conditions de travail	1,00	4,35	13,00	56,52	7,00	30,43	2,00	8,70
Vous pensez avoir une bonne connaissance de la charte du Réseau Biocoop	0,00	0,00	1,00	4,35	11,00	47,83	11,00	47,83
Vous avez eu des informations sur la stratégie d'évolution du Grenier	0,00	0,00	4,00	17,39	10,00	43,48	9,00	39,13
Selon vous, le développement du Grenier est une nécessité pour faire face à la concurrence	0,00	0,00	3,00	13,04	8,00	34,78	12,00	52,17
Vous avez constaté de réels changements dans votre quotidien de travail ces dernières années	0,00	0,00	3,00	15,79	9,00	47,37	7,00	36,84
Ces changements vous paraissent positifs	2,00	10,53	5,00	26,32	9,00	47,37	3,00	15,79
Vous craignez que cette évolution ne mène à un fonctionnement semblable à celui d'un commerce non coopératif	3,00	13,04	3,00	13,04	10,00	43,48	7,00	30,43
Vous vous intéressez aux projets de la coopérative	3,00	13,04	4,00	17,39	5,00	21,74	11,00	47,83
Vous envisagez de vous y investir	3,00	13,04	7,00	30,43	5,00	21,74	8,00	34,78

Sur l'ensemble des salariés ayant participé à cette enquête, nous avons une répartition de leur ancienneté qui se découpe comme suit et qui trouve une explication dans le fait que la majorité (18 sur 23) a été recrutée avec l'ouverture d'un second, puis d'un troisième magasin.

Moins d'un an	2
Entre 1 et 2 ans	4
Entre 2 et 5 ans	11
Entre 5 et 10 ans	1
Plus de 10 ans	3

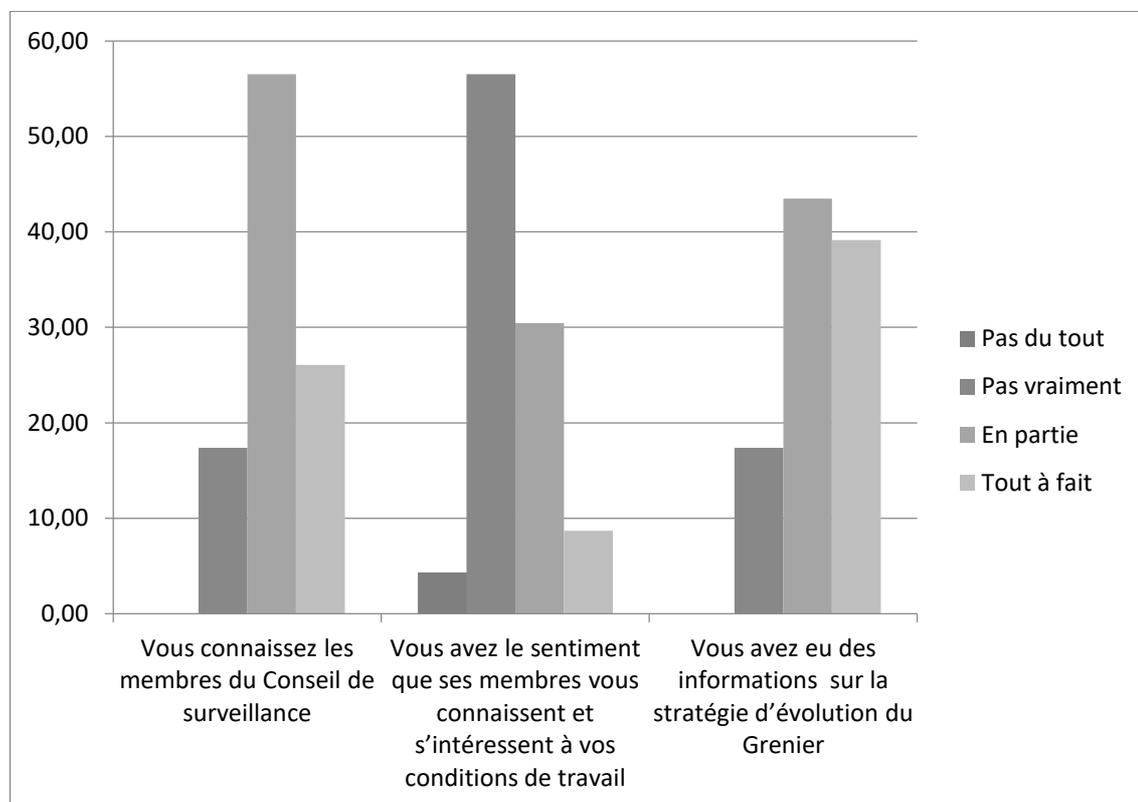
2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Sur le militantisme et les valeurs



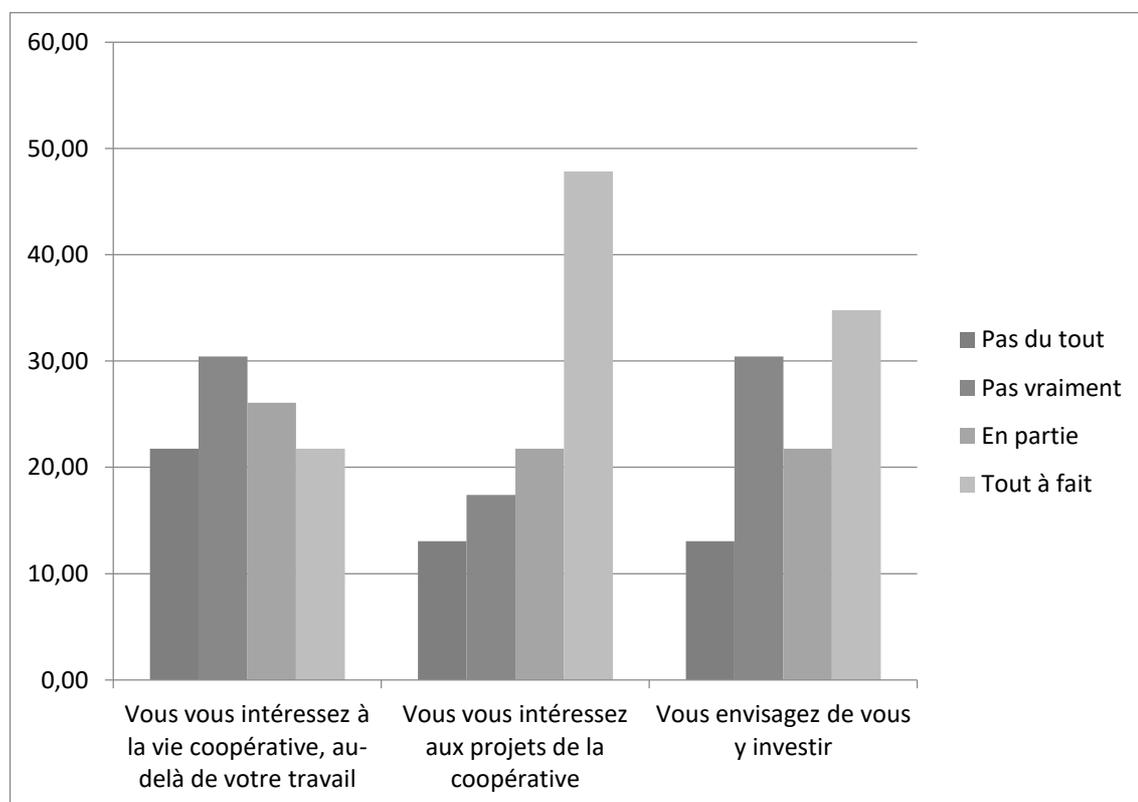
Une grosse majorité a intégré le Grenier par intérêt pour ses valeurs et le projet coopératif. Cette tendance est liée à l'ancienneté des salariés. On retrouve chez une grande partie une fibre militante et un intérêt pour les valeurs défendues par Le Grenier, mais aussi par le Réseau, dont ils connaissent la charte. Cette caractéristique est indépendante de l'ancienneté. Ils connaissent, pour la plupart, les spécificités d'une coopérative de consommateurs et l'histoire du Grenier.

2.2.2 Sur le lien aux administrateurs



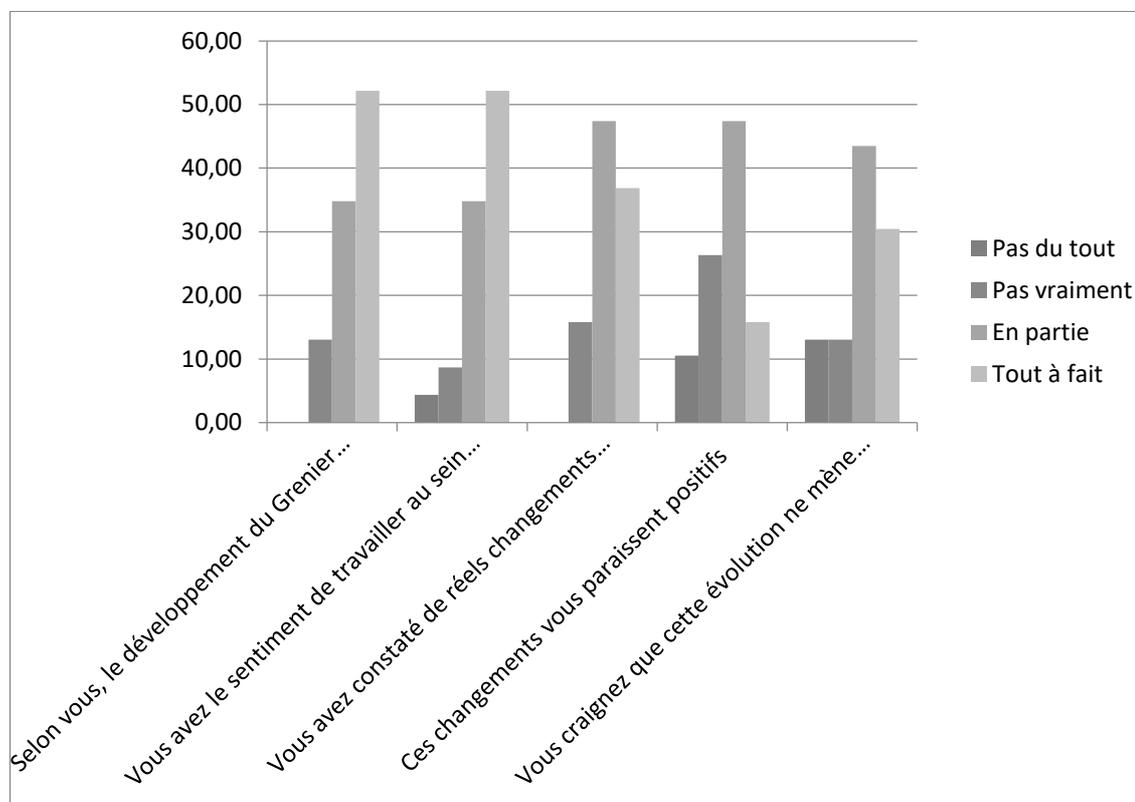
Sur cet aspect, il apparaît que le lien entre les administrateurs et les salariés ne soit pas très développé. Très peu connaissent l'ensemble des membres du Conseil de surveillance, qui visiblement, ne sont pas tous très présents au sein des magasins. Mais une grande majorité estime avoir eu des informations sur la stratégie d'évolution du Grenier.

2.2.3 Sur l'implication dans la vie coopérative



L'envie ou l'intérêt pour s'impliquer dans les projets de la coopérative est peu développé, on ne retrouve sensiblement qu'une moitié qui s'y intéresse et une minorité qui pense s'investir dans la vie coopérative. Notons que les 5 personnes qui ne s'intéressent pas du tout à la vie coopérative ont tous moins de 3 ans d'ancienneté, sauf un salarié plus ancien qui dit ne plus s'y intéresser aujourd'hui.

2.2.4 Sur la perception du changement



Une grande majorité a conscience de travailler dans un commerce différent du commerce classique, mais il existe une crainte partagée, significative, que l'évolution dans laquelle se trouve la coopérative ne la rapproche d'un commerce sous statut privé. Dans l'ensemble, les changements intervenus dans leur quotidien de travail leur paraissent positifs et ils sont presque unanimes sur la nécessité d'évoluer pour faire face à la concurrence.

2.2.5 Conclusions :

- Les données recueillies dans cette phase indiquent que les salariés sont relativement hétéroclites dans leur engagement, quelle que soit leur ancienneté, même si, pour une grande majorité, les valeurs défendues par Le Grenier et le réseau Biocoop sont à l'origine de leur intégration en tant que salarié.
- Nous constatons également des craintes partagées par l'ensemble sur une évolution qui pourrait, à terme, transformer le Grenier, dans ses fondements et son fonctionnement et le rapprocher d'un commerce non coopératif, ancré sur un marché concurrentiel.

3. Analyse des entretiens semi-directifs

3.1 Méthodologie

3.1.1 Transcription des entretiens

Les entretiens ont été tous été retranscrits dans leur quasi intégralité. Certains passages, toutefois, n'apparaissent pas sur la retranscription, car trop éloignés des thèmes que nous souhaitons explorer. Nous avons fait le choix de réaliser une transcription élaborée, c'est à dire débarrassée des parasites de la parole, et avec des retouches formelles visant à rétablir le discours oral dans une forme de langage grammaticalement compatible avec les usages de l'écrit : mise en concordance des temps verbaux, rétablissement de la syntaxe...

Nous avons opté pour cette pratique de transcription en toute responsabilité et avec une rigueur intellectuelle et technique, accordant une attention particulière à l'équilibre entre authenticité du dire et lisibilité du texte écrit.

Un corpus représentant 9 entretiens, pour un volume total de 11 heures d'enregistrement, a ainsi été constitué.

3.1.2 Analyse de contenu thématique

Le souci d'objectiver et de systématiser le traitement des données discursives obtenues par les entretiens nous a incité à élaborer des outils d'analyse de contenu. Face au corpus constitué, nous avons tenté d'identifier ce qui relève effectivement de notre objet d'étude, pour en extraire des thèmes qui serviront de guides à notre grille d'analyse de contenu.

Pour Mucchielli (1984), l'analyse de contenu désigne l'ensemble des méthodes d'analyse de documents le plus souvent textuels, pour permettre d'explicitier le ou les sens qui y sont contenus et/ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens.

Nous avons opté pour une analyse de contenu de type catégorielle, ce type d'analyse impliquant de procéder à une catégorisation dont l'unité de base est le thème.

Etapes:

- **Repérage des thèmes en lien avec notre problématique - Catégorisation pour chaque entretien**
- **Construction de la grille en lien avec notre grille d'analyse théorique**, qui rappelons-le s'appuie sur la théorie des parties prenantes (PP), sur celle de la traduction et sur le modèle des conventions.

Nous avons fait le choix de construire cette grille avec 4 thèmes principaux:

- Le rôle, l'histoire de la personne interviewée et sa conception de la structure
- Sa perception des évolutions et son analyse sur les impacts de ces évolutions

- Son analyse sur le militantisme
- Son point de vue sur le processus d'accompagnement du changement
- **Application de la grille d'analyse à l'ensemble du corpus**, par entretien et par comparaison.

Cette grille a été reproduite en autant d'éléments du corpus, c'est à dire pour chacun des entretiens retranscrits, nous amenant à réaliser un cahier d'analyse de contenu pour chacun des entretiens.

3.1.3 Lexicographie

Nous avons choisi de présenter, dans notre analyse, des verbatim significatifs, porteurs de sens, plutôt que d'en faire un résumé, par souci d'authenticité et pour mettre en valeur toute la richesse du discours de chacun. L'objectif est ici de rendre compte de la teneur et de l'intensité des propos. Dans cette partie, nous faisons également le lien avec les mondes en présence, en fonction des principes supérieurs identifiés dans le discours.

3.2 Analyse comparative thématique de l'ensemble du corpus

Dans cette partie, nous présentons une analyse des thèmes consensuels et de ceux qui font débat dans l'ensemble du corpus.

3.2.1 Thèmes consensuels

L'obligation de se développer

Sur ce thème, l'unanimité ressort parmi toutes les personnes interviewées, quels que soient leur statut et leur engagement militant. En effet, cet argument est avancé et justifié par le besoin de répondre à une augmentation de la consommation biologique d'une part, et par la nécessité de faire face à une concurrence, qui se serait emparée

de ce segment de marché d'autre part. Pour l'ensemble, donc, il ne s'agit pas d'un choix acté, daté, motivé par une stratégie de développement, mais bien d'une conséquence du développement de la demande, d'une cause externe prise en compte depuis plusieurs années et qui a impliqué alors une stratégie de développement. Là où des nuances apparaissent, c'est sur la forme prise par cette croissance, nuances que nous développerons ci-après.

Les raisons du développement économique

Au-delà d'une évolution économique du Grenier en réponse à la croissance de la consommation de produits biologiques sur le territoire, l'ensemble s'accorde pour dire que le réseau national a fortement influencé la direction prise par la structure. Celui-ci, en effet, a fait le choix de la professionnalisation et du développement économique il y a quelques années, afin de pouvoir occuper la première place sur le marché du "bio". C'est sur l'économie que repose son engagement politique, et c'est bien ainsi qu'il affiche ses fondements.

Des différences notables, que nous présenterons dans le prochain paragraphe, existent cependant sur la perception des transformations du réseau.

Le rôle politique du Conseil de surveillance

S'il existe des différences de perception sur le militantisme et le fonctionnement démocratique, nous avons constaté un consensus autour du rôle politique du conseil de surveillance, et plus généralement des membres élus. En effet, les salariés et membres historiques, mais également les cadres récemment recrutés, s'accordent sur le fait que les dirigeants, avant même la création du conseil de surveillance, ont délaissé la dimension politique de leur mandat. Tous nos interlocuteurs, avec une rhétorique plus ou moins empreinte de reproches, souhaitent en effet que le conseil de surveillance se mobilise (remobilise?) sur le politique, et laisse l'opérationnel et plus particulièrement la gestion, au directoire.

3.2.2 Thèmes moins consensuels

La conception de la structure

Sur ce sujet, les approches se différencient en fonction des personnes. Nous repérons ici deux conceptions.

Pour un premier groupe, constitué du DG, d'un administrateur issu de l'industrie et dans une moindre mesure d'un autre membre, Le Grenier est avant tout un commerce, positionné sur un marché concurrentiel. Il a par conséquent la nécessité d'adopter des outils et un fonctionnement professionnel, où priment l'efficacité et la rentabilité. Ces acteurs évoquent les valeurs de Biocoop, et notamment le développement de l'agriculture biologique, mais cet aspect constitue un argument pour justifier la primauté de l'économique. Nous retrouvons ici le credo du Réseau, qui fonde son engagement politique sur l'engagement économique.

Pour un second groupe, constitué d'anciens salariés, du RAF et d'un membre ancien engagé dans le militantisme, Le Grenier se définit par son statut, coopératif, et par ses valeurs militantes et engagées. Avec cette conception, la place des sociétaires et la gestion démocratique sont présentées comme les piliers de la structure. S'ils ont conscience d'être impliqués dans un commerce, ils revendiquent avant tout les spécificités de la gouvernance coopérative et des produits distribués, porteurs de sens et d'éthique. Ils parlent d'équilibre entre les différentes parties prenantes que sont les producteurs, les sociétaires et les salariés. Ce sont ces mêmes acteurs qui émettent des craintes sur l'avenir de la structure, ainsi que du Réseau, qui pourraient tous deux se détacher progressivement de leurs valeurs originelles et se positionner dans le créneau concurrentiel du marché à l'instar de n'importe quelle enseigne de distribution.

Le militantisme

Pour les uns, qui sont les mêmes que le premier groupe cité précédemment, le militantisme est toujours présent, si ce n'est plus, puisqu'ils s'en réfèrent à ce que d'autres nomment leur ADN, à savoir le développement de l'agriculture biologique.

Nous assistons ici à une conception du militantisme qui repose exclusivement sur cet axe et qui exclut les dimensions internes, à savoir l'engagement et l'implication des sociétaires, ainsi que la place qui leur est donnée dans la gouvernance, tout comme l'engagement des dirigeants, membres élus ou salariés, dont le profil gestionnaire prime sur le militantisme.

Pour les autres, et principalement les salariés présents depuis de nombreuses années, un membre historique encore actif ainsi que le RAF, il existe effectivement une dilution du militantisme. Cette tendance serait due, selon eux, au changement de profils des sociétaires, devenus consommateurs du "bio" sans porter de valeurs militantes. Il y aurait également une dilution des plus militants dans la masse, en raison du développement économique rapide, ainsi qu'un effet générationnel: l'heure n'est plus à l'engagement sur la durée, les plus militants vieillissent et leurs combats historiques n'ont plus d'écho aujourd'hui.

Au-delà de cette explication reposant sur le profil des sociétaires, nous avons relevé des analyses venant mettre en cause la structure, en ce qu'elle n'a pas su animer la communauté et en ce que les membres élus ont progressivement délaissé leur mission politique. Il semble que depuis quelques années, le profil de ces membres ait évolué vers une posture moins militante pour s'orienter vers un axe plus gestionnaire, malmenant parfois le fonctionnement démocratique et questionnant sur la place laissée aux sociétaires.

D'autres encore parlent d'un manque d'authenticité dans les engagements, notamment au niveau du réseau, qui mènerait certaines actions, comme l'adhésion à "Terre de liens", pour afficher ostensiblement une position politique et militante. Cette tendance se retrouve en interne, un membre justifiant le recrutement d'une personne au CS par son statut professionnel, dirigeante d'une entreprise d'insertion, ce statut permettant de renforcer l'image de l'appartenance à l'Economie sociale et solidaire.

La perception et l'analyse des évolutions

Nous l'avons évoqué dans le précédent paragraphe, tous s'accordent à penser que le réseau a considérablement influencé le Grenier dans ses évolutions. Néanmoins,

certaines orientations ne trouvent pas le même écho parmi les personnes que nous avons rencontrées.

Sur l'entrée de SARL ou SAS dans le réseau, les avis sont extrêmement tranchés. Pour un ancien membre élu ainsi que les salariés historiques, dont le profil militant est incontestable, cette orientation est une hérésie, voire une trahison. Pour le premier, "on a introduit le loup dans la bergerie" et pour les seconds, "le réseau a perdu son âme". A l'inverse, le membre élu issu de l'industrie considère pour sa part que c'est grâce à ces entreprises, qui constituent les 2/3 des sociétaires du réseau, que ce dernier s'est développé pour en arriver là où il en est.

Sur le profil des dirigeants embauchés dans le réseau, les oppositions se retrouvent, chez les mêmes personnes. Pour ceux qui affichent un militantisme et un engagement historiques, des profils issus de la grande distribution ne peuvent que distordre l'axe politique du réseau. Pour celui qui défend la professionnalisation et la primauté de la gestion, en revanche, l'origine d'un profil importe peu, seules les compétences comptent.

Ce sont par ailleurs ces mêmes personnes, au profil militant et engagé, qui reconnaissent dans ce membre élu issu de l'industrie celui qui, en raison de sa personnalité et de son parcours professionnel, a influencé, voire défini, les orientations gestionnaires et professionnalisantes du Grenier.

Enfin, sur la prise en compte des oppositions au développement du Grenier, certains, comme le DG et le président, sont clairs dans leur position et ne souhaitent pas laisser de place à la controverse : Puisqu'en se développant, le Grenier permet le développement de l'agriculture biologique et l'accès du plus grand nombre à la consommation "bio", il répond aux valeurs de la charte Biocoop, et de fait cette justification se suffit à elle-même.

L'impact des changements engendrés par ces évolutions

Nous l'avons vu, pour une partie des acteurs rencontrés, le militantisme historique et le fonctionnement démocratique semblent s'être délités avec la croissance. Pour les plus militants, la démocratie a disparu en raison de la place et du profil des sociétaires

mais également en raison de certaines pratiques décisionnelles des dirigeants ces dernières années. Pour l'un d'entre eux, à l'inverse, la démocratie est renforcée grâce au directoire, qui intègre plusieurs salariés. Cette conception du fonctionnement d'une coopérative questionne, car écartant un des piliers coopératifs, incarné par la consultation des sociétaires.

Un aspect particulier est plus largement débattu dans les échanges que nous avons pu recueillir, il s'agit du changement de gouvernance acté en 2016. En effet, la création d'un conseil de surveillance fait débat. Pour les uns, et notamment les militants historiques, salariés et membres, la disparition d'un conseil d'administration pour laisser la place à un conseil de surveillance et un directoire vient questionner la dimension du pouvoir. Pour ces personnes, cette forme de gouvernance fait naître un risque de déplacement du pouvoir sur le directoire, avec par conséquent un questionnement sur la place laissée aux sociétaires.

Pour d'autres, et notamment l'élu à l'origine de ce changement de gouvernance et le président actuel, la création d'un conseil de surveillance était nécessaire, et ce pour deux raisons : Nécessité de donner responsabilités et pouvoir à ceux qui prennent les décisions, à savoir le directoire et possibilité, pour cette nouvelle instance (le CS), de se consacrer au politique. Pour un cadre nouvellement embauché, ce changement ne fait que valider un fonctionnement qui existait déjà, le conseil d'administration avait des responsabilités sur des décisions qu'il ne prenait pas.

Notons enfin qu'un des anciens présidents, qui est par ailleurs favorable aux évolutions récentes, ainsi que les salariés historiques, reconnaissent que la coopérative se trouve à un tournant qui pourrait être critique si l'attention n'est pas portée sur les valeurs. On retrouve ici la même phrase "On est sur un fil..."

L'accompagnement de ces changements

Nous ferons ici la différence entre la question de l'accompagnement en direction des sociétaires et avec les salariés.

Pour les premiers, et plus précisément selon un ancien membre élu historique, les dernières orientations du Grenier, à savoir la création d'un second magasin, n'ont pas fait l'objet d'une consultation collective. Dans l'histoire du Grenier, ce fonctionnement n'avait jamais eu cours, pour chaque décision importante, les dirigeants prenaient le temps nécessaire à l'information et à la consultation. La décision de l'installation d'un magasin dans la zone de Tokoro a donc été présentée comme acquise au cours d'une AG, le conseil d'administration de l'époque arguant la nécessité d'être réactif et l'impossibilité, en amont, de dévoiler la stratégie du Grenier en raison de certains sociétaires qui pourraient être des concurrents ou dévoiler les projets à des concurrents. Certains sociétaires présents, mis devant le fait accompli, ont alors souhaité faire un vote d'information, qui a été refusé par le CA car non inscrit à l'ordre du jour. Cet argument est relaté par un membre élu, qui semble ne pas comprendre la réaction de certains au cours de cette AG et qui n'accorde pas de crédit à une réaction face au manque de concertation. Dans tous les cas, il justifie cette décision peu démocratique par le souci de discrétion vis à vis de la concurrence et la nécessité d'être réactif dans certaines transactions.

Avant cette décision d'installation, le projet était porté depuis quelques années et un ancien élu, président à cette période, reconnaît qu'il n'a pas forcément bien communiqué, se définissant comme un homme de dossiers plus que comme un homme de communication.

Pour les salariés, il semble que le déficit d'information soit de même nature, et ceci est confirmé par le responsable administratif et financier. Bien qu'il soit récemment arrivé au Grenier, il a pu constater l'impact de ces changements rapides sur les équipes et le justifie en partie par le manque d'accompagnement. Selon lui, les salariés et la structure dans son ensemble n'étaient pas préparés aux codes de l'entreprise tels que le DG les portaient et l'intervention de consultants aurait pu permettre d'atténuer les effets sur les équipes. Toujours selon ce cadre, le DG était seul à porter le développement, sa priorité étant la mission que lui avait confiée le conseil d'administration, cette instance portant ainsi une responsabilité dans le manque d'accompagnement du changement.

3.3 Lexicographie des personnes interviewées

MB - Membre actif depuis 20 ans

*J'avais une expérience en gestion d'entreprise, c'était BD président à mon arrivée.
Il (BD) s'est opposé à l'embauche de quelqu'un qui venait d'Intermarché pour gérer la plateforme. Là, j'ai commencé à découvrir une forme d'étroitesse d'esprit! Car moi, dans ma vie, j'ai toujours regardé la finalité d'une embauche et pas la provenance d'une personne. On avait du mal à s'entendre avec BD, moi je venais d'IBM, pour lui, IBM, c'était la boîte capitaliste, le démon!
J'ai refait les statuts en 2002 en utilisant le code du commerce et la nouvelle réglementation des entreprises.
Je regarde toujours la marge, c'est important la marge. Avec le CS, on a quand même gardé la maîtrise de la marge. Je me suis battu pour qu'on passe à un CS et directoire, il fallait renforcer la structure managériale.
Optimiser le chiffre d'affaire en restant stratégique et dans les principes de Biocoop.
Ce qui a poussé notre développement, c'est la croissance du Bio.
Le réseau a voulu défendre des valeurs dans cette croissance du Bio. Donc si on fait prospérer nos valeurs, c'est une sorte d'acte politique.
Avant, il y avait vraiment un manque de rigueur et des erreurs de gestion. J'avais fait un truc comme dans les usines, pour optimiser une chaîne de fabrication.
On les a mis devant le fait accompli qu'on ouvrait Tokoro, on n'avait pas le temps d'inviter les sociétaires. A l'AG, la décision était prise, il n'y avait qu'à signer le bail, il n'était pas question de revenir sur la décision. Fallait leur dire avec une certaine fermeté. La démocratie, elle est là, vous élisez des gens pour prendre des décisions. Certains ont voulu faire un vote pour savoir qui était contre, mais ce n'était pas à l'ordre du jour, donc j'ai dit non!
Des fois, ils sont un peu trop de gauche! On a quand même eu une président d'extrême gauche, anarchiste. C'est des profils particuliers qui arrivent parfois au CA, mais ils sont quand même utiles. Certains sont trop militants à mon sens. Il faut leur rappeler que l'on est un commerce, quand même avec 35 salariés!
Un CA où les gens acceptent d'être professionnels, de rentrer dans les chiffres et de parler du bilan.
Les anciens ici sont plutôt engagés à gauche, les sociétaires et les salariés. Mais aujourd'hui, il n'y a plus besoin d'être militant écolo ou gaucho pour consommer bio!
On est le plus gros réseau aujourd'hui, et le plus extraordinaire, c'est que c'est grâce aux magasins qui ne sont pas coopératives, c'est grâce aux SARL. Car il y a quand même un attrait du gain et du profit. Comme nous on a tout comme eux sauf le profit, on est bon!
Notre cœur de métier, c'est le développement de l'agriculture bio, le statut coopératif ou associatif, c'était au départ.
Mais je nous sens très loin du bio des grandes surfaces, qui ne respectent aucune valeur.
On est sur un marché et il faut se battre pour y rester! C'est la loi du marché et de la concurrence. Les anciens n'ont pas toujours apprécié, mais si on n'avait pas géré, on n'en serait pas là!*

Le registre lexical est ici emprunté au répertoire marchand, gestionnaire, professionnel, appartenant à la convention marchande et industrielle. (gestion, marge, chiffre d'affaire, professionnel, trop militant...)

PM - Membre historique, ancien président

J'ai accompagné les 1ers pas de l'association.

Pour recruter le dernier DG, on a travaillé avec un chasseur de têtes, pour sortir du monde associatif.

Tout le CA a été associé, on reste coopératif jusqu'au bout et solidaire ensemble.

Pour moi, l'ESS c'est d'abord l'économie, et sociale et solidaire avec de la relation humaine, avec des valeurs.

ça a été important pendant mes 7 années de présidence, de réunir le paysan, le sociétaire et l'acheteur et de ne pas faire de cloisonnement dans tout ça.

Mon histoire, c'est ça, c'est être proche des agriculteurs, mais aussi de certaines valeurs.

Le rôle d'un administrateur, c'est d'être sur les idées, sur la cohérence du politique. Et ça on l'a tenu pendant les 7 ans où j'étais là. Après, un peu moins...

Il faut continuer cet ancrage avec les producteurs.

"Bio et bien plus", le "plus", c'est une démarche engagée, avec de l'éthique, avec du soutien politique.

Pour moi, la remise aux sociétaires, ce n'est pas ce qui va faire leur implication.

Si on ne veut pas devenir un commerce lambda, ça va dépendre de nous. Si on reste différent des grandes surfaces, avec toutes nos valeurs, c'est l'essentiel.

Attention à ne pas vouloir aller vers l'efficacité à tout prix!

Pour moi, c'est une évidence, on s'agrandit car il y a de plus en plus de demande et car les producteurs doivent vendre. Mais depuis toujours, il y a eu des réticences de certains à grandir, qui avaient peur qu'on devienne comme les supermarchés, mais c'est normal de grandir!

Développer, oui, je suis pour, comme pour la création du CS.

Avec T., on a pris un profil gestionnaire, on voulait un gestionnaire.

Je ne communique pas forcément bien, je suis un gars de dossier. On n'a pas communiqué sur la méthode ni sur les raisons du choix. Donc c'est vrai qu'il est arrivé là sans information aux sociétaires.

On est une coopérative de consommateurs, mais on est aussi privé, on a des stratégies, des chiffres. C'est compliqué de savoir quoi communiquer! Un concurrent peut être sociétaire, il peut avoir accès à nos comptes et ça au niveau stratégique, c'est compliqué.

On est dans un commerce, il faut être professionnel. Mais il n'y a pas de raison pour que des valeurs et le côté professionnel ne puissent pas cohabiter.

C'est sûr que les méthodes viennent du monde marchand privé. Certainement qu'on est sur un fil. Il faudrait peut-être créer une association support, qui porterait le militantisme, le politique et soutiendrait des causes. Avant, ça l'était, mais ça n'y est plus.

Le but, ce n'est pas que le noyau de 40 sociétaires anciens se mobilise, le but, c'est de reprendre la main, de ne pas laisser un DG s'occuper de tout.

C'est au CS de bosser la dessus, et pas juste sur le côté économique.

Ce membre historique appartient lui à un monde civique marchand, qui accorde toutefois une place au monde industriel. Mais il semble que ce compromis marchand, industriel et civique l'interroge sur les dérives potentielles. En effet, attaché aux valeurs, au politique, aux producteurs, il exprime un doute sur l'avenir (on est sur un fil).

BD - Membre historique, ancien président

J'ai participé à la création de l'association.

Les objectifs de la structure, c'est de rendre un service aux sociétaires avant de faire un profit.

L'évolution vers une coopérative SA n'a pas été facile. Certains sociétaires craignaient de perdre la convivialité, mais commercialement, on touchait des limites.

Etre dans l'ESS, c'était l'état d'esprit de cette structure et aujourd'hui, il semble que l'aspect social ait un peu disparu.

Je pense qu'il y a une évolution vers la professionnalisation, même si c'est vrai qu'elle est indispensable car la structure commence à grossir. Dans les 1ers temps, on faisait du bricolage, aujourd'hui, ce n'est plus envisageable.

MB a été celui qui depuis le début a la vision très entrepreneuriale au sein du CA. On est passé à un CS + directoire. Moi j'ai voté contre, je pense que ça déresponsabilise les administrateurs, car c'est le directoire qui a la responsabilité devant l'AG.

Dans les sociétaires, il y en a qui sont là pour la ristourne, mais ne sont pas militants. Et même au niveau des militants, je me demande s'il y en a encore! Les gens qui ont démarré Le Grenier, ils sont comme moi, ils ont 70 ans aujourd'hui. Quel est le renouvellement?...

Je ne crois pas qu'il y ait une vie très intense au niveau des sociétaires. J'ai tendance à penser qu'il y a moins d'implication qu'il y a 25 ans. Mais c'est un peu normal, on n'a plus les mêmes sociétaires.

MB a tendance à vouloir appliquer ce qu'il a connu dans l'industrie. J'ai toujours senti ce souhait de professionnaliser, mais dans le sens de la logique de l'entreprise, capitaliste. Tout en ayant quand même un arrière-plan de valeurs. Mais le souci d'efficacité l'emporte.

L'évolution était inévitable, mais "Small is beautiful"! Plus on grossit, plus on perd ses racines identitaires.

J'ai été président de la plateforme, mais je n'y suis pas resté longtemps, car je voyais bien qu'on était dans une dérive "croissanciste" qui me semblait dangereuse. La dérive de croissance, au niveau du réseau, elle a commencé le jour où les structures non coopératives pouvaient y entrer. On a introduit le loup dans la bergerie. Je pense qu'on a perdu quelque chose d'essentiel et que le réseau a perdu cette substance, cette identité coopérative.

Il y a toujours ce dilemme : Garder la fibre militante à tout prix ou aller vers l'efficacité optimale?

Pour la création de Tokoro, il n'y a pas eu de consultation, avant ça ne se passait pas comme ça. On nous a dit que dans le domaine du commerce, on ne peut pas tout ébruiter. Je ne suis pas sûr que ça soit légitime, mais je ne suis pas un pro du commerce!

Auparavant, sur les profils de direction, on était plus sur des profils militants, mais ça ne suffit pas.

On a l'impression que l'on joue maintenant dans la cour des grands. Le changement de dimension ne me gêne pas, mais je suis plus réservé sur les méthodes, comme la publicité.

Les sociétaires sont peut-être moins militants aujourd'hui, et je pense aussi que la structure a changé, elle n'a plus besoin d'eux. Mais la structure doit rester militante. Au fil du temps, le CA a été constitué de gens qui n'avaient pas d'histoire dans le militantisme bio. La personnalité des administrateurs a influencé l'évolution et c'est là tout le questionnement sur la place des sociétaires.

Le discours de ce membre historique s'inscrit dans un compromis du monde civique-marchand, mais il témoigne d'une difficulté avec la convention industrielle. Il y a une intensité du discours autour du militantisme, des valeurs, du politique, de l'identité, qui demeurent le socle de son engagement.

Salariés historiques

Militant, sensible à la consommation bio, engagé dans le monde associatif depuis plus de 20 ans. Au CA, c'étaient des militants, de la génération qui s'est battu pour le bio. Il y a avait plus de sociétaires qui participaient à la vie de la coopérative, aux visites de producteurs. MB a fait partie des personnes qui ont influencé les orientations et les évolutions, avec des avantages, mais aussi des inconvénients. Du fait de sa personnalité, il influençait excessivement le CA, sur de nombreuses choses. Le CA, sur les dernières années, fonctionnait déjà comme un CS. Mais avec un CS, c'est la direction qui a la responsabilité de l'entreprise, c'est gênant. Les sociétaires, ce sont ceux pour lesquels je travaille. Ce qui m'intéresse dans une coopérative, c'est que chacun s'exprime. J'ai encore le sentiment de travailler dans l'économie sociale et solidaire, mais peut-être pas dans 5 ans. Je reste prudent, d'autant qu'on peut se poser la question du contre-pouvoir du CS. Les sociétaires, aux AG, restent très limités, et le vrai contre-pouvoir, c'est eux. Et en pratique, ce n'est pas vraiment le cas. ça veut dire qu'il faut qu'on ait confiance dans cette nouvelle direction. Si ça devait dériver, ici, ou au niveau national, je n'hésiterais pas à quitter le sociétariat. Les dérives peuvent être sournoises, comme des changements d'orientation qui s'installent, au sein d'un réseau qui s'éloigne de plus en plus des valeurs de départ, à cause de la concurrence. Au niveau national, on a affaire à quelqu'un qui ne vient pas du milieu militant, c'est un vrai manager, qui semble prêt à y laisser un peu de notre âme. Je suis certain qu'il est possible de rester fidèle à ce que l'on est tout en s'adaptant au monde commercial d'aujourd'hui, concurrentiel. On ne connaît même pas tous ceux qui sont au CS et on n'a pas les compte-rendus des réunions. J'ai le sentiment que nous, sociétaires, il faut qu'on se réveille, qu'on soit vigilant. Faire confiance, c'est bien, mais être mis au courant, pas qu'aux AG, c'est important. Les changements, à la base, ont été insufflés par le réseau et il y a aussi la concurrence, il fallait se bouger pour ne pas disparaître. Je ne fais pas partie de ceux qui pensent que se développer, c'est mal. J'espère que la direction va prendre les moyens pour que la dimension démocratique soit préservée. Il faut vraiment ne pas laisser s'évaporer le sociétariat, ce sont eux le contre-pouvoir. Je verrais bien une association, qui veillerait aux valeurs, pour aller plus loin que ce fameux conseil de surveillance, qui reste limité, en nombre de personnes et en représentativité. Le militantisme s'est dilué, mais comme partout ailleurs. C'est un changement de génération peut-être. On a encore le sentiment de travailler dans un commerce coopératif, mais il faut être vigilant, on est sur un fil, on pourrait vite basculer. Les changements sont allés beaucoup trop vite, sans beaucoup d'information. Il y a eu une certaine brutalité dans les changements. J'ai des craintes pour l'avenir si on continue avec cette rapidité. Le travail du CS et du directoire, c'est de veiller au côté militant, sans se focaliser exclusivement sur l'économique. Il faut prendre en compte ces 3 aspects : militant, économique et social. Il faut être vigilant pour garder l'esprit Biocoop. On n'est pas que dans une relation commerciale.

Ici également, le registre lexical appartient au monde militant, engagé, qui renvoie à une convention civique marchande. La cohabitation avec une convention industrielle paraît ici aussi plus difficile, avec la récurrence de termes tels que prudence, vigilance, crainte.

AS - Président

Client et sociétaire de la coopérative depuis 2012, à son arrivée à Gap. A été salarié.

Une coopérative de consommateurs, cela implique avant tout la participation des sociétaires, mais on n'y est pas encore arrivés au Grenier.

J'étais favorable à la création du CS, mais des sociétaires et des salariés nous ont reprochés que le pouvoir devenait trop concentré. La crainte vient des plus anciens, mais le développement, la nouvelle gouvernance, ça leur échappe. Ils ont peur du changement. De toute façon, c'est l'AG qui reste souveraine. Donc le pouvoir des sociétaires est toujours là.

Et la démocratie, elle est avec le directoire, puisque les pouvoirs du DG sont limités maintenant, car ils sont 3.

Avec le CS, on peut se concentrer à la vie de la coopérative.

Il faut redonner plus de vie à la coopérative, faire des ateliers pour les sociétaires et avoir un regard sur les producteurs locaux.

Il faut faire en sorte que les sociétaires se sentent plus partie prenante du Grenier. Il faudrait réussir à les rendre plus actifs. C'est compliqué, c'est un axe à développer par le CS.

A l'AG, on a été agressifs pour anticiper les reproches. On nous a reproché de devenir comme les autres car on grossit. Je n'accepte pas cette critique, elle me met hors de moi, car on a des valeurs, si on grandit c'est pour permettre le développement de l'agriculture bio. Faut qu'on arrête de nous critiquer sur notre développement, car d'abord on crée de l'emploi et en plus on défend nos valeurs.

Pour le CS, il ne faut pas nécessairement des compétences en gestion, plutôt de l'engagement. On n'a pas besoin de gestionnaires, il faut juste le minimum pour comprendre les chiffres. Quand MB va partir, il faut qu'on soit capable de comprendre la gestion, car on a des spécialistes au directoire, il ne faudrait pas qu'ils nous roulent dans la farine.

Il ne faut pas perdre de vue notre identité, si on fait moins de marge avec les producteurs locaux, ce n'est pas grave.

Le rôle du CS, c'est surveiller, c'est s'occuper du politique de la coopérative. Il faut vraiment que nous, CS, on communique avec les sociétaires. Car dans une coopérative de consommateurs, il faut être proche des sociétaires.

Le président est lui aussi dans un registre militant, engagé, mais ses convictions tranchées sur la nécessité du développement, sans prise en compte des raisons des oppositions, viennent questionner sa conception du fonctionnement coopératif. On se trouve ici face à une convention civique marchande, qui intègre sans difficulté la convention industrielle.

TM - DG

Le CA m'a recruté car ils savaient qu'ils voulaient avancer. C'est ce qui m'a motivé.

Au départ, l'idée c'était de structurer l'existant, donc mettre en place des outils qui me semblaient nécessaires, passer d'une gestion associative à une gestion d'entreprise.

Je ne connaissais pas du tout le réseau Biocoop avant mon embauche. Ce n'était pas tant le projet qui m'intéressait, mais maintenant ça me ferait peut-être rester. J'ai peu à peu intégré les valeurs.

Le fonctionnement coopératif, ça reste plutôt du bon sens.

Pour moi, il n'y a pas de valeurs attachées au nom du Grenier, ce sont les personnes qui portent qui orientent.

Les enseignes Biocoop, ce sont des magasins bio, ce sont des commerces. Mais qui défendent le développement de l'agriculture bio.

Au niveau des sociétaires, aujourd'hui, il n'y a pas de bénévolat. Mais on essaie de faire revivre la communauté. L'idée c'est de faire revivre le sociétariat.

On veut faire en sorte que les jeunes sociétaires aient conscience qu'ils peuvent peser autant que les plus anciens.

Avec le CS, le directoire a plus de pouvoir, eux ils sont là pour contrôler.

Avec le directoire, l'idée c'est de prendre des décisions à 3. Echanger à 3, c'est bien car avec le CA, le CS maintenant, on était nombreux pour prendre des décisions.

Pour ce qui est du délitement du militantisme depuis l'évolution, je pense que c'est lié au nouveau profil des sociétaires, qui sont peut-être militants, mais s'impliquent moins.

C'est notre objectif de faire revivre la communauté de sociétaires.

Ce dirigeant fait clairement appel à des termes issus du monde marchand et industriel, répertoire qui appartient à son passé professionnel et qu'il a introduit dans la coopérative, en réponse à la mission qui lui était demandée par le CA.

L'introduction d'une convention civique est rendue difficile, même si son positionnement a évolué depuis son arrivée, intégrant, grâce au collectif du réseau, les valeurs de celui-ci.

FF - RAF

*Je suis venu pour les valeurs de Biocoop, pour monter des projets et les suivre.
Pour moi, l'objectif d'une coopérative de consommateurs, c'est réussir à ce que les 3 parties prenantes que sont les producteurs, les salariés et les clients arrivent à équilibrer une vision commune.
La communauté de sociétaires, c'est un pilier essentiel pour pérenniser notre coopérative, mais on n'a pas su créer cette communauté.
On essaie de créer des choses, demain ce serait top que venir au Grenier, ce soit aussi pour créer du lien social.
La communauté, c'est aussi nos partenaires associatifs, on a signé des conventions avec eux.
C'était une vraie volonté d'impliquer le Grenier dans le tissu associatif local.
Ces dernières années, avec la croissance, on est resté centré sur nous, T. N'avait pas le temps.
J'ai voulu qu'on adhère à l'UDESS, car l'ESS, ce sont des valeurs qui correspondent à Biocoop, par notre statut coopératif, mais pas seulement.
Aujourd'hui les sociétaires impliqués, c'est assez faible. Il faudrait réussir à les impliquer dans notre quotidien.
Les militants ont beaucoup changé, c'est vrai, mais l'engagement ça ne veut pas dire bénévolat.
On doit trouver les bons moyens de communiquer, les bons relais.
Le passage en CS n'a fait qu'acter un fonctionnement qui existait déjà, même si certains en AG n'étaient pas tout à fait d'accord.
La croissance n'a pas été accompagnée avec les salariés, car T. a porté seul le projet de développement.
Les gens qui étaient là ne connaissaient peut-être pas tous les codes et pratiques de l'entreprise.
Porter un projet militant, ça prend du temps et là il y avait urgence à se développer.
La responsabilité est à mon sens partagée avec le CA, qui aurait dû plus anticiper le développement.
Le développement a foncièrement modifié la coopérative. Pour le positif, il l'a professionnalisé. ça a permis aussi d'embaucher des personnes et de créer de l'emploi indirect. Il permet aussi d'avoir une certaine visibilité des valeurs de Biocoop et de ne pas laisser la place au bio "discount" des grandes surfaces.
Les inconvénients, c'est qu'on a perdu l'esprit coopératif qui était notre essence. On a perdu cet esprit.
Avec les sociétaires, aux AG, il y a eu des opposants, des personnes qui ont eu le sentiment de ne pas avoir été associées.
Pour moi, le CS ne porte pas totalement sa mission politique.
L'effritement du militantisme est autant lié au développement économique qu'à un désintéressement de la part des sociétaires.*

Ce cadre est dans une registre lexical appartenant au monde civique-marchand, car fervent défenseur de valeurs écologiques et sociales, mais également au monde industriel, la professionnalisation, selon lui, pouvant cohabiter avec le projet coopératif si l'on s'y attache. Militant "nouvelle génération", son discours reflète un réel engagement, mais moins idéaliste et plus pragmatique que certains anciens sociétaires du Grenier, son parcours dans la finance intégrant naturellement les principes de gestion et de professionnalisation.

DS - Président Réseau Biocoop Sud Est

Notre objectif n'est pas de faire du commerce, notre objectif c'est de développer la bio. Faire du commerce est un moyen pour développer la bio en respectant un cahier des charges.

Je ne pense pas que le statut soit garant des valeurs, on a des statuts privés qui sont aussi militants que des statuts collectifs. Mais c'est vrai qu'il y a la question de qui s'enrichit. L'essentiel, c'est qu'ils défendent des valeurs, s'en imprègnent pour atteindre notre objectif.

Le développement est incité par le réseau, car si on développe du chiffre d'affaire, on développe une installation agricole telle que la prône Biocoop. Notre objectif n'est pas de faire des cathédrales du bio, ce qu'on veut, c'est mailler le territoire pour rendre le bio accessible au plus grand nombre. Faire des magasins de village, un peu comme les épiceries solidaires.

Il y a des visions différentes dans le réseau, certains ont envie de faire du développement, d'autres pas et Biocoop respecte cette vision là.

Si on n'a pas l'envergure financière pour répondre à nos prétentions, c'est notre projet de société qui est menacé. Se développer, ça permet aussi d'être influent au niveau du discours et d'être visible.

Les responsables au niveau national ont une vision d'ensemble qui peut être en décalage avec ce qu'on perçoit sur le terrain. La professionnalisation de Biocoop, ça a été un vrai combat. Et c'est le réseau qui a donné l'impulsion, les outils, les moyens, la prise de conscience et qui a permis que maintenant nous soyons de vrais magasins. J'ai vécu toute cette période où le mot professionnalisation était un gros mot, comme chiffre d'affaire et marge. Oui, le positionnement commercial a modifié les magasins, mais ce n'est pas nous qui avons construit le monde tel qu'il est, sinon, on l'aurait fait différemment. Une marge peut servir une bonne cause. C'est vrai, on peut se poser la question du militantisme, mais le projet de Biocoop tel qu'il est aujourd'hui sert la cause initiale. Un collectif, c'est quelque chose de vivant, avec un moment de naissance, un moment d'évolution et un moment de vieillissement. Il est normal que des éléments ne trouvent plus leur place. A chaque décision ou orientation importante, il y a des gens qui ne s'y retrouvent plus et qui partent. Mais sans professionnalisation, on aurait pu disparaître. Je pense que cette évolution est positive.

Les pionniers étaient des militants, purs et durs. Puis on a eu une seconde phase où il fallait ancrer notre démarche dans le monde économique et on a fait rentrer des personnes qui ne correspondaient pas toujours à nos valeurs mais qui venaient apporter de la croissance. Depuis le début des années 2000, on s'est un peu ressaisi et on a de nouveau redonné une orientation vers le militantisme. La question de l'engagement des porteurs de projet est aussi importante que sa capacité à gérer et à commercer.

Le travail qui a été fait au Grenier est remarquable, T. n'est pas arrivé comme militant, mais il l'est devenu, c'est la force du collectif, qui lui a permis de se poser des questions sur son positionnement.

Cet acteur du Réseau empreinte un discours au domaine de l'engagement, du politique: Projet de société, bonne cause, valeurs. Il porte également le discours de Biocoop, dont le combat économique sert l'engagement militant, politique: Sans professionnalisation, pas de croissance et donc pas de moyens de porter un projet de société. Nous assistons ici à un compromis civique marchand, qui intègre le monde industriel en se référant aux valeurs du Réseau.

4. Analyse transversale de l'ensemble des données

4.1 Introduction

Les données recueillies par le biais des différents questionnaires et des entretiens seront ici traitées avec notre grille d'analyse théorique, dont nous faisons un bref rappel :

- Qui sont les PP en jeu? Quelles sont celles qui détiennent pouvoir et légitimité? (modèle de Mitchell et al., 1997). Quel est le degré d'engagement organisationnel et citoyen des sociétaires? (cartographie de Girard et Sobczak, 2006)
- Comment les étapes du changement ont-elles été menées? Quels processus de traduction? Quels éléments ont favorisé ou freiné l'acceptation du changement (la théorie de la traduction revisitée, I. Walsh et A. Renaud, 2010)?
- Quels sont les mondes en présence? A quelles difficultés est confronté le compromis historique d'une convention civique-marchande avec l'introduction d'une convention industrielle?

4.2 L'analyse des parties prenantes

4.2.1 Etat des lieux des PP.

Les sociétaires, au nombre de 2600, sont aujourd'hui 1700 dits "actifs", c'est à dire consommant encore à la coopérative.

Parmi eux, notre analyse de terrain a permis d'identifier un noyau impliqué, d'une trentaine de personnes, pour la plupart engagées depuis de nombreuses années dans la coopérative, et qui pour certaines ont eu une influence particulière dans l'histoire de la coopérative, car à l'origine de la création de l'association ou ayant eu un mandat de

président. Ces personnes ont ainsi un attachement particulier à la coopérative et regardent ses évolutions avec plus ou moins d'acuité et de questionnement.

Sur l'effectif de salariés, 37 aujourd'hui, seuls 4 d'entre eux ont une ancienneté de plus de 15 ans, la majorité ayant été recrutée au moment de l'ouverture des 2 nouveaux magasins, 27 ont intégré le Grenier il y a moins de 5 ans. Nous avons donc affaire à un personnel relativement récent, qui dans sa majorité, n'a que peu de recul sur l'histoire de la structure et dont l'embauche est concomitante à l'évolution et la professionnalisation.

Au niveau des dirigeants, le directoire nouvellement créé et le profil de certains membres élus viennent interroger la place du pôle dirigeant opérationnel par rapport au pôle politique. Cette particularité dans la gouvernance renvoie à la fracture horizontale du quadrilatère de Desroche, déséquilibre que nous avons évoqué dans la présentation du contexte. Il semble en effet que nous nous trouvions face à une fonction dirigeante détenue par le directoire, qui implique alors une démocratie virtuelle. Ce constat est renforcé par un fonctionnement particulier du CA, puis du CS, qui semble omettre, pour certaines décisions, la consultation des sociétaires, comme nous avons pu le percevoir au cours de nos entretiens.

Par ailleurs, les membres élus, regroupés depuis un an au sein d'un conseil de surveillance, constituent des PP particulièrement influentes, par les choix stratégiques opérés depuis une décennie et nous verrons que la position de certains est significative dans les évolutions récentes. Nous avons pu également relever une évolution dans les profils de ces membres élus, qui paraissent, depuis quelques années, moins militants et plus gestionnaires. Il semble également, et ceci est à mettre en lien avec le changement de profil des sociétaires, qu'il devient difficile de recruter des bénévoles prêts à s'engager dans le conseil de surveillance.

Nos entretiens nous ont par ailleurs permis de comprendre la place du Réseau national, qui, en raison de ses orientations, devient une PP importante dans cette coopérative, car porteuse d'un message explicite sur la nécessité du développement économique et du positionnement sur un marché concurrentiel.

4.2.2 La question du pouvoir et de la légitimité

Les données recueillies au cours des entretiens concourent à l'identification de PP influentes, en référence aux travaux de Mitchell et al. , et dont nous faisons ici une présentation:

- Un membre élu, engagé depuis 20 ans, est décrit par certains comme celui qui a eu le pouvoir d'influencer les décisions, avec, en tant qu'élu et "expert" en gestion, une légitimité certaine au sein de la coopérative. Les propos de cette personne viennent corroborer cette description, les différentes actions menées au cours de ses différents mandats, et la manière dont elles ont été mises en place, ayant effectivement orienté le fonctionnement de la structure vers plus de professionnalisation et de gestion.

De par ses compétences de gestionnaire, il demeure celui qui détient une forme de pouvoir et de légitimité, même si ses positions interrogent certains membres et salariés historiques et ne font pas l'unanimité au sein du noyau de sociétaires impliqués.

Au cours de plusieurs entretiens est apparue l'existence d'un conflit plus ou moins ancien, mais encore présent, entre cette personne et un ancien élu, président il y a près de 15 ans, qui demeure un sociétaire engagé. Les raisons de ce désaccord reposent principalement sur des visions diamétralement opposées du fonctionnement d'une coopérative, l'introduction d'outils et méthodes issus du monde industriel malmenant parfois le fonctionnement coopératif et notamment la démocratie.

- Le DG, et à présent le directoire, nous l'avons constaté au cours de plusieurs échanges, est lui aussi à considérer comme une PP influente, car détenant une compétence indispensable au fonctionnement de la coopérative et depuis la création du CS, mandaté d'un pouvoir renforcé.

- Les membres historiques, ayant occupé des mandats, pourraient être qualifiés de PP "discrétionnaires", dans le sens où elles conservent une légitimité en tant que sociétaires et en raison de leur engagement historique. Elles constituent encore un contre poids dans la gestion de la structure, car particulièrement attentives à l'identité de la coopérative.

- Une grande part des sociétaires, de par l'absence d'implication et d'engagement dans la structure, constitue des PP dormantes, car détenant un pouvoir par la souveraineté du principe démocratique du vote, mais ne l'exerçant pas, ou très peu. Rappelons que 20% seulement participe aux AG et aux différents évènements organisés par la coopérative.

4.2.3 Le degré d'engagement organisationnel et citoyen

Nous nous appuyons ici sur les données recueillies avec le questionnaire à destination des sociétaires et des salariés, mais également sur les différents entretiens.

Au niveau de leur engagement citoyen, retenons que sociétaires comme salariés sont portés par des valeurs écologiques, responsables, même s'ils ne se définissent pas comme militants, dans le sens du militantisme par l'action (engagement dans des associations, dons, placement financier éthique).

Au niveau de l'engagement organisationnel, on retrouve chez ces deux groupes de PP un attachement affectif à la structure, à ses valeurs, mais une volonté d'implication modérée, qui vient rejoindre un militantisme plutôt passif.

Cette typologie confirme l'analyse de nombres de personnes interviewées, qui font le constat d'un changement de profils des sociétaires. Ceux-ci, en effet, sont aujourd'hui des clients convaincus du "bio", pas nécessairement militants ni impliqués dans la vie de la coopérative, la démocratisation de la consommation bio ayant considérablement élargi la communauté de sociétaires.

Sur le militantisme de la structure, rappelons que beaucoup, y compris les membres élus, s'accordent à dire que le politique doit être porté (réapproprié ?) par les administrateurs, les sociétaires, quel que soit leur profil, n'étant pas responsables de cette dimension.

4.3 Les moments de la conduite du changement

4.3.1 Qui sont les actants en présence?

Les actants en présence sont constitués des PP présentées précédemment (sociétaires, membres élus, salariés, Réseau national), mais également d'un certain nombre de paramètres, que nous avons repérés comme étant impliqués dans le processus de traduction: la communication et le fonctionnement démocratique. Nous intégrons ces paramètres en référence à Walsh et Renaud qui considèrent les cultures organisationnelles comme des actants.

Les témoignages recueillis nous amènent à penser que dès la décision d'une stratégie de développement, il y a environ 10 ans, et ceci est exprimé par le président de l'époque, la communication avec l'ensemble des sociétaires a été défailante, les seuls moments d'échange se déroulant aux AG, où rappelons-le une part minoritaire de sociétaires est présente.

Par ailleurs, pour le choix de la création du second magasin, certains reconnaissent que les sociétaires présents à une AG ont été mis devant le fait accompli, mettant à mal un fonctionnement démocratique dénoncé par certains, mais nié par le CA de l'époque et justifié par des arguments faisant appel à des codes issus du monde marchand capitaliste, à savoir l'impossibilité de dévoiler sa stratégie en public.

4.3.2 Qui sont les traducteurs?

La décision du changement, portée par certains membres élus, fait de ces derniers ceux qui ont mis en place le processus de traduction. Depuis de nombreuses années, en effet, il y a eu de leur part la perception de la nécessité du changement, ceci constituant la 1ère étape dans le processus de traduction.

Nous retrouvons ici le président qui a fait le choix, avec son CA, de recruter un profil gestionnaire pour développer la coopérative, ainsi que le membre élu depuis 20 ans,

dont le passé professionnel dans l'industrie a considérablement orienté les évolutions du Grenier.

Cette 1ère phase de problématisation est donc portée par un petit nombre d'acteurs, les membres du CA, et la traduction sur le changement, malgré le constat de controverses sur l'évolution de la structure, a permis une acceptation claire des raisons de cette évolution. L'énoncé est intelligible, l'ensemble des parties prenantes accepte ce qui a sous-tendu les choix opérés par le CA, mais nous verrons ci-après que certains éléments ont bloqué, et bloquent encore, l'adhésion de tous au processus de changement.

4.3.3 Quels éléments ont facilité, ou bloqué, le processus d'adhésion au changement?

Nous avons essentiellement constaté des éléments ayant freiné, voir empêché l'adhésion au changement :

- Manque de communication autour des stratégies d'évolution: Le projet de la coopérative, tout comme les orientations du Réseau Biocoop semblent ne pas avoir été explicitement présentés, aux sociétaires comme aux salariés. Les PP n'ont donc pas pu exprimer leur propre vision, et de fait, leur position n'a pu être prise en considération.
- Rapidité des changements au niveau opérationnel : La professionnalisation et l'introduction d'outils de gestion se sont faites de manière brutale, ne laissant pas aux équipes un temps d'adaptation nécessaire. Il semblait en effet difficile, pour le DG, de mener de front le développement économique et la gestion sociale de la structure. La question se pose de savoir si cet accompagnement aurait pu être réalisé par le CA, ou par une prestation extérieure de type consulting.
- Conflit entre une vision entrepreneuriale, gestionnaire et une vision coopérative, démocratique, militante : La personnalité et le profil d'un membre influent fait partie, au vu des témoignages recueillis, des éléments qui ont pu bloquer l'adhésion au

changement, car celui-ci était alors exprimé dans des registres qui ne pouvaient être entendus par les plus attachés aux valeurs coopératives et militantes.

- Aujourd'hui, un investissement de forme, par la création d'un CS et d'un directoire, qui engendre des craintes sur le fonctionnement démocratique et le pouvoir.

4.4 Les conventions à l'œuvre dans la structure

4.1 Le compromis historique

De par son statut de coopérative, Le Grenier se trouve à l'interface de la société civile, en tant que groupement de personnes qui défend une cause, et du marché, en tant qu'entreprise qui fait du commerce. Au sein de cette combinaison, le compromis entre un monde civique, où le principe supérieur commun repose sur l'intérêt général et la démocratie, et un monde marchand, au sein duquel la grandeur, c'est le positionnement sur un marché, semble avoir fonctionné pendant de nombreuses années. Certains membres historiques ont relaté des moments de "crise de croissance", où la controverse est apparue, mais où des formes d'accord collectif, démocratique, ont permis la cohabitation entre des logiques militantes et des logiques de marché.

4.2 L'impact de l'introduction d'une convention industrielle

Nous avons perçu que l'équilibre de cette cohabitation historique entre le monde civique et le monde marchand est objectivement atteint par les principes d'un monde industriel récemment apparu. Il y a aujourd'hui controverse, avec des logiques d'action et des mondes différents qui cohabitent, le processus de traduction n'ayant pas été mené de façon à permettre à toutes les PP d'intégrer le changement.

D'un côté, nous nous trouvons face à des dirigeants (élus et salariés), qui font appel au principe supérieur de la gestion, du positionnement sur un marché concurrentiel, de la professionnalisation et de l'autre, nous sommes face à des membres ou salariés, historiques mais également récents, qui, en raison du principe d'efficacité et de

rentabilité, constatent un déséquilibre au sein d'un compromis qui pourrait être aujourd'hui celui du monde civique, du monde marchand et du monde industriel.

Ce déséquilibre semble par ailleurs renforcé par une sorte de déni de la réalité d'un défaut de démocratie de la part de certains élus et par la mise en avant de valeurs qui viennent justifier la nécessité d'un développement économique, sans considération du projet coopératif et militant historique.

4.5 Traduction et compromis

Ces conclusions nous amènent à faire le lien entre le processus de traduction et la notion de compromis développée par les conventionnalistes, rappelant ici les propos d'Amblard et al., 2005, "Sans traduction, pas de compromis, sans compromis, pas de réseaux".

Nous avons identifié les raisons des controverses inhérentes à la confrontation entre plusieurs mondes et avons vu que nombre d'éléments ont bloqué le processus d'adhésion du changement.

Est-ce à dire que le processus de traduction, qui n'a pas permis de répondre aux attentes divergentes au sein de la structure, est à l'origine de la controverse entre les mondes en présence, ou bien est-ce l'introduction d'une convention industrielle qui est venue empêcher le processus de traduction et donc l'adhésion au changement?

V. CONCLUSION

Cette étude, autour d'un sujet au cœur des problématiques de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont les fondements sont questionnés et bouleversés par la nécessité d'adaptation à un environnement concurrentiel marchand, demeure d'une grande richesse, à la fois sur les éléments de réponse qu'elle a pu apporter, mais également sur les doutes qu'elle a pu susciter.

En effet, nos premiers travaux de recherche sur le terrain ont questionné la pertinence de notre sujet. Nous avons douté, suite aux premiers entretiens, de la validité de nos hypothèses, car les données recueillies n'étaient pas probantes pour mettre en lumière les difficultés que nous pressentions. C'est en croisant toutes nos données, en les analysant, que sont apparus des éléments venant enrichir notre objet d'étude et nuancer une apparente harmonie dans les enjeux des différents acteurs. C'est par ailleurs grâce à la manifestation d'un intérêt réel de la part de certains salariés et sociétaires pour notre objet d'étude que sa pertinence a été confirmée.

Notre recherche, rappelons-le, visait à comprendre les raisons qui ont pu rendre difficile la mise en adéquation du développement économique du Grenier avec ses valeurs et son fonctionnement coopératifs, l'introduction d'outils et méthodes du monde privé capitaliste venant interroger le projet coopératif et militant et bouleverser le fonctionnement organisationnel.

Par l'analyse des conséquences de cette évolution, nous avons pu mettre en lumière un certain nombre d'éléments.

En premier lieu, nous avons pu constater que certains paramètres ne sont pas propres au Grenier.

Sur l'évolution du profil de sociétaires, et par conséquent sur l'affaiblissement de leur engagement, nos lectures ont montré qu'il s'agit d'une évolution que l'on pourrait qualifier de générationnelle. Il semble en effet, dans les associations comme dans les

coopératives, qu'adhérents ou sociétaires aujourd'hui, même s'ils restent convaincus par la défense de certaines causes sociétales et que ces convictions sont à l'origine de leur adhésion, n'adoptent pas les mêmes comportements que les militants souvent à l'origine de ces structures. Le bénévolat, l'engagement actif dans l'association ou la coopérative, et notamment lorsque celles-ci se professionnalisent, n'ont plus cours. Il s'agit alors, pour Le Grenier comme pour nombre d'organisations, de trouver des axes innovants pour mobiliser et faire vivre la communauté de sociétaires. Tout comme il y a nécessité d'évoluer au niveau organisationnel pour s'adapter à un contexte économique de mondialisation, il y a nécessité de s'adapter à une évolution du sociétariat, en se détachant des anciens modèles. Cependant, et c'est là l'enjeu, il est nécessaire de conserver, voire renforcer, le projet politique initial.

Sur l'évolution du fonctionnement coopératif, nous sommes là aussi face à un phénomène affectant les organisations de l'ESS dans leur ensemble, qui, pour s'adapter aux contraintes d'un marché concurrentiel privé, capitaliste, sont confrontées à un processus d'isomorphisme, ou pour reprendre M-C Malo, 2001, une forme de banalisation "c'est à dire la disparition d'une différence initiale, qui survient quand on adopte une stratégie d'imitation des pratiques des sociétés de capitaux qui fixent les règles dans le secteur".

A l'évidence, et tous les acteurs rencontrés ou sondés le confirment, le développement économique était indispensable pour permettre la viabilité et la pérennité du Grenier, et du Réseau Biocoop. Mais en adoptant les outils du monde privé capitaliste, tous deux semblent avoir perdu leur âme. La coopérative se doit aujourd'hui de questionner son projet et de se mobiliser (remobiliser?) sur la dimension politique, le pôle économique, industriel, ayant été dominant ces dernières années. Là aussi, il est nécessaire d'innover pour donner du sens à des valeurs coopératives qui fassent écho aux spécificités de l'ESS.

Des projets sont actuellement en cours, les dirigeants ayant pris conscience du délitement des valeurs coopératives dans le développement économique. Une des missions principales du RAF, nouvellement membre du directoire, est de travailler sur

la mobilisation de la communauté de sociétaires, en lien avec la chargée de communication, qui depuis un an, développe des actions envers les sociétaires.

Cependant, et le CS l'a perçu, la dimension politique ne peut être portée par des salariés, car c'est bien là le rôle des membres élus, conformément aux valeurs coopératives. Si la prise de conscience et la volonté semblent réelles, il reste aujourd'hui à mettre en place une mobilisation tangible du CS sur l'axe politique, qui doit déléguer la dimension gestionnaire au directoire.

Dans le cas particulier du Grenier, et au-delà des éléments évoqués ci-dessus illustrant une tendance générale des organisations de l'ESS, notre recherche nous a permis de vérifier certaines hypothèses.

Nous avons en effet posé la question du fonctionnement démocratique de cette coopérative, à une époque où les stratégies d'évolution étaient en jeu, ce ressenti faisant écho au clivage horizontal de Desroche. Le pouvoir du pôle décisionnel (CA et DG, puis CS et directoire), ainsi que le délitement de la dimension politique sont confirmés et le peu de volonté d'implication, des salariés et des sociétaires, questionne sur le projet coopératif.

Si cette forme de démocratie virtuelle n'est pas spécifique au Grenier, nous avons vu dans l'analyse des résultats que des dysfonctionnements réels ont heurté le principe démocratique et provoqué des conflits, que les dirigeants de l'époque semblent ne pas avoir pris en considération.

L'histoire de cette coopérative, faite d'humains ayant des attentes, mais également des personnalités particulières, révèle des moments de tension, notamment entre des militants de la première heure et d'autres membres, ayant introduit des méthodes issues du monde industriel sans intégrer l'histoire et les valeurs de la coopérative.

Pour des raisons déontologiques, il ne nous a pas été possible de relater certaines actions, certains propos, qui reflètent une opposition majeure entre un monde civique, militant et un monde industriel, orienté vers la professionnalisation et la rentabilité.

Si, comme nous l'avons déjà évoqué, l'ensemble des acteurs s'accordent sur les raisons ayant motivé l'évolution économique du Grenier, il nous paraît important de nuancer cette forme de consensus, par deux éléments essentiels:

- La manière dont les changements ont été conduits n'obtient pas l'adhésion de tous, et c'est sur cet aspect que reposent, comme l'a démontré notre analyse du terrain, les difficultés actuelles, tant au niveau de la gouvernance, que du fonctionnement de l'organisation.
- Si l'évolution demeure malgré tout acceptable, y compris par les plus engagés, salariés comme sociétaires, la coopérative doit cependant prendre en considération les craintes partagées par nombre d'entre eux sur les dérives potentielles qui pourraient affecter l'organisation.

Pour finir, cette recherche, en nous permettant de prendre conscience de l'impact du réseau Biocoop sur les évolutions du Grenier, nous a également questionnés sur nombre de points. En militant par l'activité économique, ce réseau, et les dirigeants actuels du Grenier, mettent en avant une mission de développement de l'agriculture biologique et locale, laquelle mission constitue le socle de leurs valeurs et de leur militantisme.

Nous n'avons pu rencontrer les producteurs de la coopérative, mais il aurait été intéressant d'avoir leur regard sur les rapports qu'ils entretiennent avec Le Grenier. En effet, la stratégie de positionnement sur un marché concurrentiel pose la question de l'altération des liens commerciaux entre la coopérative et les fournisseurs. Avec la professionnalisation et la nécessité de rentabilité, n'y a-t-il pas un risque de négociation commerciale moins favorable aux producteurs? Avec l'agrandissement des surfaces de vente, quelle place est laissée aux petits producteurs ne pouvant répondre à la demande?

Nous aurions souhaité enrichir cette recherche par des réponses à ces questions, par la consultation de certaines fédérations telles La confédération Paysanne, qui semble, dans certaines régions, en désaccord avec la politique du Réseau.

Ainsi, nous nous questionnons sur l'éthique et les valeurs sociales de Biocoop, qui pourraient être menacées par les logiques de compétitivité à tout prix, aux dépens des salariés et des fournisseurs.

Conscient de ces menaces, le président du Réseau Sud Est reconnaît : "Nous sommes dans un monde que nous n'avons pas choisi et auquel nous devons nous adapter, sinon nous l'aurions construit différemment."

Citons, pour clore (ou élargir?) ce travail de recherche, V. De Gaulejac, 2005 : "Au lieu de gérer la société pour la mettre au service du développement économique, il convient de penser une économie au service du bien commun en rappelant, à la suite de Marcel Mauss, que le lien vaut mieux que le bien".

"Nous sommes engagés dans une guerre technologique, industrielle et économique sans merci à l'échelle mondiale. L'objectif est de survivre, de ne pas se faire tuer. La survie passe par la compétitivité, hors d'elle, pas de salut, pas de connaissance, pas de bien-être économique et social[...]. La compétitivité est comme la grâce. On l'a ou on ne l'a pas. Ceux qui commettent le pêché de ne pas être compétitifs seront condamnés à disparaître, Petrella R." (in De Gaulejac, 2005).

BIBLIOGRAPHIE

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", Editions du seuil, 2005.

ANZALONE G., "Militer par l'action commerciale? Biocoop et l'agriculture biologique française", Lien social et Politique, n° 72, 2014, p. 189-208.

ARTIS A., DEMOUSTIER D. et LAMBERSEN S. "La coopérative, une entreprise socio-marchande?", in L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions, Sommet International des Coopératives, Québec 2012.

BIDET E., "L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire", Revue du MAUSS 2003/1 (n°21), p. 162-178.

BLANCHET A. et al., "L'entretien dans les sciences sociales". In, Revue française de sociologie, 1987.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., "De la justification. Les économies de la grandeur", Paris, Gallimard, 1991.

CHEVASSUS-AU-LOUIS N., "Théories du complot", First Éditions, 2014.

CLARKSON MBE (1995), in MULLENBACH Astrid. "L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises", La Revue des Sciences de Gestion, vol. 223, no. 1, 2007, pp. 109-120.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., "L'acteur et le système", Editions du Seuil, Paris, 1977.

DE GAULEJAC V., "La société malade de gestion", Editions du seuil, 2005.

DESROCHE H. "Le Projet coopératif : Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues", Editions ouvrières, 1976.

DIMAGGIO P. et POWELL W. (1983), "The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", American Sociological Review, 48, April, 147-160.

ENJOLRAS B., "Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions", in RECMA n° 48, 1993.

ENJOLRAS B., 1996, in "Démarches qualité et Economie sociale et solidaire : entre innovation et isomorphisme?", F. PETRELLA et N. RICHEZ-BATTESTI, Revue Management & Avenir, n°35, juin 2010.

EL ABOUBI M. et CORNET A., "L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau", Management & Avenir 2010/3 (n° 33), p. 275-297.

GIRARD C. et SOBCZAK A., "Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française", *Management & Avenir* 2010/3 (n° 33), p. 157-174.

HERREROS G., "Revisiter l'intervention sociologique", *Gérer et Comprendre*, n° 49, septembre 1997.

JEANTET, 1999, in **BIDET E.**, "L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire", *Revue du Mauss* 2003/1 (n°21), p.162-178.

MALO M-C, "La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale: l'entreprise et ses orientations", *Revue internationale de l'économie sociale* 282, 2001, p. 84-94

MAUSS M., 1924, in **DE GAULEJAC V.**, "La société malade de gestion", Editions du seuil, 2005.

MERCIER S., "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature", *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin 2001.

MINTZBERG H., "Structure et dynamique des organisations", Editions d'Organisation, 1998

MUCCHIELLI L. "L'analyse de contenu des documents et des communications.", Paris : ESF, 1984.

MULLENBACH A., "L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, no. 1, 2007, pp. 109-120.

PETRELLA F., RICHEL-BATTESTI N., "Démarches qualité et Economie sociale et solidaire : entre innovation et isomorphisme ? Le cas des services à la personne en France", *Revue Management & Avenir*, n°35, juin 2010.

PETRELLA R., 2003-2004, in **DE GAULEJAC V.**, "La société malade de gestion", Editions du seuil, 2004.

KOULYTCHISKY S. "Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité", in *RECMA* n°272- 1999, p. 77-84.

ROUSSEAU F., "Militer et Gérer", Thèse en sciences de gestion, Ecole Polytechnique, 2004.

WALSH I. et RENAUD A., "La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information ", *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39), p. 283-302.

WOODWARD, J., "Industrial Organization: Theory and Practice", Oxford University Press, 1980.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	3
I. ELEMENTS DE CONTEXTE.....	5
1. LE STATUT COOPERATIF.....	5
1.1 Principes et valeurs.....	5
1.2 La gouvernance des coopératives.....	8
2. LE RESEAU BIOCOOP.....	11
3. PRESENTATION DE LA STRUCTURE.....	13
3.1 La gouvernance du Grenier.....	16
3.2 Les acteurs en présence.....	19
4. LES ENJEUX LIES AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU GRENIER.....	23
4.1 Militer par l'action économique.....	23
4.2 Vers un profil plus gestionnaire des dirigeants.....	23
4.3 Le constat d'un isomorphisme concurrentiel et institutionnel.....	24
4.4 Les enjeux actuels du Grenier.....	26
II. CADRE THEORIQUE.....	28
1. L'INTERET DE LA NOTION DE PARTIES PRENANTES DANS L'ANALYSE DES ENJEUX DE LA COOPERATIVE.....	30
1.1 Origines et définitions du concept de parties prenantes (PP).....	30
1.2 Vers une typologie des PP fondée sur leur engagement.....	33
1.2.1 Les différents types d'engagement organisationnel.....	35
1.2.2 Vers une dimension sociétale de l'engagement.....	36
1.3 Grille d'analyse issue de la TPP.....	38
2. LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION COMME PISTE D'ANALYSE DANS UNE LOGIQUE DE CHANGEMENT.....	40
2.1 Les fondements de la sociologie de la traduction.....	40
2.2 L'application de cette théorie à la conduite du changement.....	41
3. LA THEORIE DES CONVENTIONS : REPONSE POSSIBLE DANS UNE LOGIQUE DE COMPROMIS?.....	44
3.1 Les fondements de la théorie des conventions.....	44
3.2 L'intérêt de la théorie des conventions dans le repérage des compromis à l'œuvre dans les organisations.....	47

..

4. GRILLE D'ANALYSE.....	48
III. METHODOLOGIE DE COLLECTE D'INFORMATIONS.....	53
1. L'INTERET D'UNE METHODE ABDUCTIVE.....	53
2. METHODOLOGIE.....	55
2.1 Protocole de l'enquête auprès des sociétaires.....	55
2.2 Protocole de l'enquête auprès des salariés.....	57
2.3 Méthodologie de recueil des données auprès des membres élus, des membres du directoire et des anciens salariés.....	58
IV. RESULTATS.....	61
1. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES SOCIETAIRES.....	61
1.1 Engagement citoyen.....	62
1.1.1 Profil de consommation.....	62
1.1.2 Comportement éco-citoyen.....	63
1.1.3 Militantisme.....	63
1.1.4 Cartographie de l'engagement citoyen.....	64
1.2 Engagement organisationnel.....	65
1.2.1 Lien affectif à la coopérative.....	65
1.2.2 Lien aux valeurs et au statut.....	66
1.2.3 Intérêt et implication.....	67
1.2.4 Cartographie de l'engagement organisationnel.....	68
1.3 Perception des évolutions.....	69
1.3.1 Information.....	69
1.3.2 Raisons du développement.....	70
1.3.3 Conséquences du développement.....	71
2. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES SALARIES.....	72
2.1 Tableau de présentation des réponses obtenues.....	72
2.2 Analyse des résultats.....	73
2.2.1 Sur le militantisme et les valeurs.....	73
2.2.2 Sur le lien aux administrateurs.....	74
2.2.3 Sur l'implication dans la vie coopérative.....	75
2.2.4 Sur la perception du changement.....	76
2.2.5 Conclusion.....	77
3. ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	77
3.1 Méthodologie.....	77
3.1.1 Transcription des entretiens.....	77

3.2.2	Analyse de contenu thématique.....	78
3.2.3	Lexicographie.....	79
3.2	Analyse comparative thématique de l'ensemble du corpus.....	79
3.2.1	Thèmes consensuels.....	79
3.2.2	Thèmes moins consensuels.....	81
3.3	Lexicographie des personnes interviewées.....	86
4.	ANALYSE TRANSVERSALE DE L'ENSEMBLE DES DONNEES.....	94
4.1	Introduction.....	94
4.2	Analyse des parties prenantes.....	94
4.2.1	Etat des lieux.....	94
4.2.2	La question du pouvoir et de la légitimité.....	96
4.2.3	Le degré d'engagement organisationnel et citoyen.....	97
4.3	Les moments de la conduite du changement.....	98
4.3.1	Qui sont les actants en présence?.....	98
4.3.2	Qui sont les traducteurs?.....	98
4.3.3	Quels éléments ont facilité, ou bloqué, le processus d'adhésion au changement?.....	99
4.4	Les conventions à l'œuvre dans la structure.....	100
4.4.1	Le compromis historique.....	100
4.4.2	L'impact de l'introduction d'une convention industrielle.....	100
4.5	Traduction et compromis.....	101
V.	CONCLUSION.....	102
	BIBLIOGRAPHIE.....	107
	TABLE DES MATIERES.....	109
	TABLE DES SCHEMAS ET TABLEAUX.....	113
	ANNEXES	

TABLE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

Schéma 1 : Le quadrilatère de Desroche, 1976

Schéma 2 : Organigramme du Grenier

Schéma 3 : Les parties prenantes de l'entreprise, Freeman, 1984

Schéma 4 : Catégories de parties prenantes, El Abboubi et Cornet, 2010

Schéma 5 : Les principes de méthodes d'une conduite de changement, Walsh et Renaud, 2010

Schéma 6 : Les moments de la conduite du changement traduit, Walsh et Renaud, 2010

Schéma 7 : Principaux axes d'analyse

MASTER 2 RH ESS : Organisation et projets

Titre : Les conséquences du développement économique sur le fonctionnement démocratique du Grenier, magasin Biocoop

Auteur: Sandrine Sylvestre

Année: 2017

Résumé : Le développement économique rapide de la coopérative Le Grenier, avec l'ouverture de deux magasins il y a quelques années, a des conséquences, à la fois sur les acteurs internes (les salariés) et sur les sociétaires : Professionnalisation, nécessité de rentabilité pour les premiers, dilution du militantisme pour les seconds, avec l'apparition de sociétaires dont le profil semble éloigné de l'engagement historique des membres fondateurs.

Ce contexte questionne un certain nombre de points : le fonctionnement démocratique de la coopérative, le risque de dilution du projet militant, la primauté de la gestion et de la professionnalisation sur le projet coopératif et la dimension politique.

Mots clés : Coopératives de consommateurs, enjeux des parties prenantes, traduction du changement, controverse entre un compromis civique-marchand et une convention industrielle.

ANNEXES

Annexe 1 : Stratégie 2021

Annexe 2 : Questionnaire à destination des sociétaires

Annexe 3 : Questionnaire à destination des salariés

Annexe 4 : Guide d'entretien

Annexe 5 : Statuts du Grenier

Annexe 1

STRATEGIE 2021

Le Grenier - Coopérative de consommation-Société anonyme à capital variable-Tel 04.92.52.34.66 - Fax 04.92.53.72.90 - www.legrenier-bio.fr - SIEGE SOCIAL : 13 RUE CARNOT 05000 GAP
SIRET 351 717 798 00059 - APE 4729Z

Orientations rédigées par le Conseil de Surveillance

Positionnement commercial

Nous voulons que Biocoop Le Grenier reste leader dans la zone de Gap à tous les niveaux. Pour cela il s'agit d'élargir les gammes accessibles et de favoriser la vente des produits locaux au juste prix. Etre leader c'est aussi se différencier des grandes surfaces tout en restant vigilants vis-à-vis des recommandations du réseau.

Il est important de rester indépendants et innovateurs en justifiant nos choix commerciaux tout en restant attentifs à l'évolution du marché et à la concurrence. Etre indépendants veut dire mettre en avant nos produits locaux typiques en expliquant leur origine et spécificités tout en favorisant le BJP. Etre innovateurs c'est continuer à développer le Vrac pour réduire l'impact écologique des emballages notamment. La pratique de la marge globale déclinée en catégories doit être poursuivie pour un meilleur contrôle et pour offrir des références accessibles en termes de prix.

Innovation

Nous voulons continuer à faire progresser nos valeurs ce qui veut dire favoriser les énergies propres et renouvelables et la consommation responsable pour en limiter l'impact écologique. Développer l'information, tester, inventer et accéder aux technologies appropriées grâce à l'implication de tous les acteurs qu'ils soient salariés ou sociétaires/consommateurs.

Personnel

Le personnel doit être constamment investi de nos valeurs et doit pouvoir s'épanouir. Pour cela nous devons veiller au développement des compétences et du professionnalisme à tous les niveaux, du simple approvisionneur au directeur général en passant par les responsables de produits et les directeurs de magasin.

Il s'agit d'appliquer un style de management participatif et bienveillant ce qui nécessite de mobiliser et piloter l'action collective. Il est tout aussi indispensable de reconnaître l'efficacité de chaque salarié en gérant individuellement le salaire et le poste occupé en tenant compte des compétences acquises et du professionnalisme.

La formation professionnelle devra être planifiée annuellement et individuellement ainsi que les évaluations annuelles en entretien individuel et ce afin de soutenir les difficultés éventuelles de la personne. L'information sur l'évolution des produits et sur le rappel des valeurs doit être faite aux salariés de manière régulière. Pour une plus grande harmonie il faut faire profiter globalement les salariés de l'efficacité de la coopérative.

Fournisseurs locaux

Conformément à nos statuts nous nous engageons, par nos achats, à favoriser le développement de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits locaux issus de l'agriculture biologique, le tout dans le respect de la Charte Biocoop (commerce solidaire et coopératif, respect des critères sociaux et écologiques exigeants, qualité de l'agriculture biologique).

Favoriser par nos choix commerciaux le développement de la production locale, comme par exemple soutenir l'implantation de nouveaux producteurs en accord avec nos valeurs. Maintenir des relations excellentes avec nos partenaires par une meilleure connaissance de leurs métiers, de leurs conditions afin de conforter nos choix. Rapprocher les consommateurs des producteurs locaux notamment en multipliant les visites en entreprises impliquant salariés, sociétaires et administrateurs. Être acteur d'une meilleure coordination entre les producteurs pour une plus grande « représentation » des produits locaux.

Sociétaires/consommateurs

Le service aux sociétaires/consommateurs doit être au centre de nos démarches pour un meilleur accueil, une plus grande convivialité à l'intérieur de nos magasins. L'information sur les produits et sur les choix que nous faisons doit être intensifiée auprès des sociétaires/consommateurs. Nous restituons le trop perçu aux sociétaires sous forme de ristourne. Nous devons développer la prise de participation sociale de nouveaux sociétaires.

Favoriser les échanges culturels entre salariés et sociétaires/consommateurs en créant des ateliers les impliquant ; pour cela il faut développer la connaissance de leurs compétences qui peuvent être utiles à l'esprit de la coopérative, par exemple en instituant une collecte régulière d'informations venant des sociétaires/consommateurs. Développer l'information sur les produits notamment sur l'intérêt du Vrac. Développer les relations privilégiées avec les sociétaires/consommateurs y compris de la part des administrateurs (par exemple en instituant des rencontres formelles et informelles sur des thèmes particuliers à l'intérieur des magasins dans un espace de convivialité).

Stratégies proposées par le directoire :

« Repenser nos magasins pour remettre l'Homme en son cœur et inventer le commerce de demain »

La coopérative à l'horizon deviendra un lieu de vie mêlant convivialité, commerce, innovation et technologie.

En effet, plus les technologies numériques innovent et s'améliorent, plus l'humain recherche une relation sensible et un contact réel, un regard, un sourire et un peu de chaleur.

Ces lieux de vie seront centrés autour de nos valeurs que sont l'agriculture biologique, l'économie locale, le fonctionnement coopératif et le respect de l'environnement.

S'il fallait repenser notre « devise », ce serait : Le Grenier, Innovons ensemble pour une bio qui nous rassemble.

Pour cela nous allons nous appuyer sur les 6 piliers suivant :

- Finance => Fabien
- Ressource Humaines => Céline
- Responsabilité Sociétale et Environnementale => Fabien

- Communauté Le Grenier Biocoop => Fabien
- Innovation / développement => Thibaut
- Commerce => Céline

De manière transversale, nous prendrons soin d'intégrer la dimension Locale dans chacun des piliers cités ci-dessus.

Nous souhaitons dans un premier temps asseoir, notre position sur le département afin de garantir la pérennité de la coopérative et souhaitons ensuite continuer le maillage du territoire rural avec de plus petites unités. L'animation des lieux de vie sera au cœur du projet et permettra de favoriser les échanges, qu'ils soient entre la coopérative, les producteurs et les clients, d'installer un climat de confiance et d'amener chaque acteur de notre environnement à s'imprégner des valeurs, à nos clients de se fidéliser (Fidéliser un client coûte 5 fois moins cher que d'aller recruter !).

TOKORO

Déménagement / agrandissement (restauration sur le pouce, pôle bien être, espace détente)

Daudet

Déménagement / agrandissement (restauration sur le pouce, pôle bien être, espace détente)

Centre Ville

Restauration en Centre

Maillage du département avec des magasins satellites

Il nous faut placer l'humain au cœur de nos magasins. Le temps doit s'arrêter à l'entrée des magasins. Moins de stress, une ambiance propice à la détente, à l'écoute. Des sensations de tous ordres. Esthétiques, mais aussi des facteurs plus sensoriels comme la musique, l'odeur ou l'image. Tous les développements sont possibles autour des produits, autour de la « chaleur humaine » des hommes de la coopérative et de nos valeurs.

Annexe 2

QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES SOCIETAIRES DU GRENIER – BIOCOOP GAP

Merci de bien vouloir remplir ce questionnaire, destiné à réaliser une cartographie des sociétaires du Grenier. Cette enquête constitue un travail d'analyse dans le cadre d'un mémoire de Master 2 « Economie sociale et solidaire » et vos réponses resteront anonymes.

Avant de passer au questionnaire, merci de préciser quelques points :

Ancienneté en tant que sociétaire :

Clients : oui - non / Fournisseurs : oui - non / Salarié du Grenier : oui - non

Membre du Conseil de surveillance / Conseil d'administration: oui – non / Date :

Partie 1 : « Vous en tant que citoyen »

Veuillez entourer ou cocher, dans les colonnes de droite, à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants :

1-Jamais 2-Rarement 3-Parfois 4-Souvent 5-A chaque fois que c'est possible

1. J'achète des produits issus de l'agriculture biologique	1	2	3	4	5
2. J'achète des produits issus du commerce équitable	1	2	3	4	5
3. J'achète des fruits et légumes de saison	1	2	3	4	5
4. J'achète des produits locaux	1	2	3	4	5
5. J'achète des produits en grande surface	1	2	3	4	5
6. Je trie mes déchets	1	2	3	4	5
7. Je suis attentif(ve) à ma consommation d'énergie	1	2	3	4	5
8. Je privilégie les transports publics ou le co-voiturage	1	2	3	4	5
9. Je fais des dons à des associations caritatives, humanitaires ou engagées pour l'environnement	1	2	3	4	5
10. Je suis bénévole dans des associations et/ou suis engagé(e) dans la vie publique	1	2	3	4	5
11. Je place mon épargne dans des banques coopératives qui défendent des valeurs éthiques et environnementales	1	2	3	4	5
12. Je m'informe sur les actualités du développement durable	1	2	3	4	5

Partie 2 : « Vous et la coopérative Le Grenier »

1. Non 2. Un peu 3. Oui 4. Beaucoup

13. Je suis très heureux(se) d'être sociétaire du Grenier	1	2	3	4
14. Je parle volontiers du Grenier à mon entourage	1	2	3	4
15. Mon adhésion est un choix en lien avec mes valeurs	1	2	3	4
16. Je participe aux évènements organisés par Le Grenier	1	2	3	4
17. Je connais le statut de sociétaire : Ce que cela implique et permet	1	2	3	4
18. Je connais les spécificités d'une coopérative de consommateurs	1	2	3	4
19. Je suis fidèle au Grenier car il véhicule des valeurs que je défends	1	2	3	4
20. Je n'hésiterai pas à quitter Le Grenier pour une autre structure proposant les mêmes produits	1	2	3	4
21. Je me sens juste un client comme dans n'importe quel magasin	1	2	3	4
22. Je me sens concerné(e) par la vie des salariés de la coopérative	1	2	3	4
23. Je participe aux assemblées générales	1	2	3	4
24. Je m'intéresse aux différents projets	1	2	3	4
25. Je connais l'histoire de cette coopérative	1	2	3	4
26. Je connais la charte et les valeurs du Réseau Biocoop	1	2	3	4

Partie 3 : « Vous et les évolutions du Grenier »

1 : Pas du tout 2 : Non 3 : Pas vraiment 4 : Tout à fait

Je suis sociétaire depuis :	Date :			
27. J'ai observé les évolutions de ces dernières années	1	2	3	4
28. Je regrette le fonctionnement antérieur au développement	1	2	3	4
29. J'ai été informé des choix stratégiques du Grenier	1	2	3	4
30. J'ai participé aux AG présentant les nouvelles orientations	oui		non	
31. Je pense que le développement de la coopérative est indispensable	1	2	3	4
32. Je pense qu'il permet de faire face à la croissance du « bio »	1	2	3	4

33. Je pense que Le Grenier n'avait pas d'autre choix que de grossir pour faire face à la concurrence	1	2	3	4
34. J'ai le sentiment que le militantisme s'est effacé derrière la croissance économique	1	2	3	4
35. Je pense que le développement a apporté des améliorations dans le quotidien de travail des salariés	1	2	3	4
36. Je fréquente plus particulièrement un magasin : Daudet / Tokoro / Carnot	1	2	3	4

Merci d'expliciter en quelques mots votre réponse aux questions suivantes:

31. Développement économique indispensable :

32. Permet de faire face à la concurrence :

34. Sentiment d'un militantisme « dilué » :

35. Amélioration du quotidien de travail des salariés :

36. Si fidèle à un magasin : Lequel et pour quelles raisons ?

En vous remerciant,

Sandrine Sylvestre

Etudiante Master 2 « ESS »

Annexe 3

QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES SALARIES DU GRENIER – BIOCOOP GAP

Je vous remercie du temps que vous voudrez bien accorder à ce questionnaire. Cette enquête constitue un travail d'analyse dans le cadre de mon mémoire de Master 2 « Economie sociale et solidaire » et vos réponses resteront anonymes.

Merci également de bien vouloir indiquer votre ancienneté en tant que salarié du Grenier :

Par ailleurs, êtes-vous sociétaire ? : OUI - NON

	Pas du tout	Pas vraiment	En partie	Tout à fait
1. Vous avez intégré Le Grenier par intérêt pour ses valeurs et le projet coopératif				
2. Vous connaissez l'histoire de cette coopérative				
3. Vous avez le sentiment de travailler au sein d'une coopérative qui se différencie du commerce classique				
4. Vous vous définissez comme militant(e)				
5. Vous connaissez les spécificités d'une coopérative de consommateurs				
6. Vous vous intéressez à la vie coopérative, au-delà de votre travail				
7. Vous connaissez les membres du Conseil de surveillance				
8. Vous avez le sentiment que ses membres vous connaissent et s'intéressent à vos conditions de travail				
9. Vous pensez avoir une bonne connaissance de la charte du Réseau Biocoop				
10. Vous avez eu des informations sur la stratégie d'évolution du Grenier				
11. Selon vous, le développement du Grenier est une nécessité pour faire face à la concurrence				
12. Vous avez constaté de réels changements dans votre quotidien de travail ces dernières années				
13. Ces changements vous paraissent positifs				
14. Vous craignez que cette évolution ne mène à un fonctionnement semblable à celui d'un commerce non coopératif				
15. Vous vous intéressez aux projets de la coopérative				
16. Vous envisagez de vous y investir				

Annexe 4

Guide d'entretien

Membres historiques du CA

Présentation de ma démarche et de mon objet d'étude

La personne interviewée : son rôle, son histoire au Grenier, sa perception de la structure

Sa perception des évolutions de la coopérative

Son analyse sur l'impact des changements

Le processus d'accompagnement du changement

Membres du directoire (DG, RAF)

Présentation de ma démarche et de mon objet d'étude

La personne interviewée : son rôle, son histoire au grenier, sa perception de la structure

Son intégration au sein de la structure

Son analyse sur l'impact des changements

Anciens salariés

La personne interviewée

Connaissance de la structure

Changement stratégique : Conséquences sur le fonctionnement actuel

**STATUTS DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE CONSOMMATION
À FORME ANONYME VENDANT AU PUBLIC
(sociétaires et clients non sociétaires)**

LE GRENIER

Société Anonyme Coopérative de Consommation à capital variable

à Directoire et Conseil de surveillance

Siège Social : 13 rue Carnot

05000 GAP

351 717 798 RCS GAP

**TITRE 1 - FORME, DÉNOMINATION SOCIALE, DURÉE, SIÈGE,
RÈGLEMENT INTERIEUR**

Article 1: FORME DE LA SOCIÉTÉ

La Société Coopérative de Consommation à forme civile constituée aux termes d'un acte sous seing privé en date du 17 juillet 1989 a été transformée en Société Coopérative de Consommation à forme anonyme et à capital variable vendant au public en application des dispositions des articles 69 et 72.1 de la loi du 30.12.1981 suivant décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 3 avril 1992.

Cette Société continue d'exister sous sa nouvelle forme entre les propriétaires des actions créés en remplacement des parts de la Société Civile et de celles qui pourraient l'être ultérieurement.

Cette Société est régie par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, par la loi du 7 mai 1917 sur les coopératives de consommation, par les dispositions du Code de Commerce sur les sociétés anonymes et sur la variabilité du capital, et plus particulièrement par les articles 225-1 et suivants et 225-57 et suivants, par les lois qui les ont modifiées ou les modifieront ainsi que par les présents statuts.

Article 2: DÉNOMINATION SOCIALE

La Société a comme dénomination sociale : " LE GRENIER ".

Les actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, notamment les lettres, factures, annonces et publications diverses, doivent indiquer la dénomination sociale, précédée ou suivie, immédiatement et lisiblement, des mots « Coopérative de Consommation constituée sous la forme de « Société Anonyme » ou initiales « SA », à Directoire et Conseil de surveillance et à capital variable, des lieux et numéro d'immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

Article 3 : OBJET DE LA SOCIÉTÉ Cette Société a pour objet :

- de répartir à ses sociétaires et à tous consommateurs les objets de consommation qu'elle achète ou fabrique, soit elle-même, soit en s'associant avec d'autres sociétés coopératives de consommation et notamment de leur fournir, toutes prestations de service;
- et plus généralement d'effectuer toutes opérations commerciales, civiles mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet ci-dessus défini;
- de favoriser le développement de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits de l'agriculture biologique;
- d'informer les consommateurs;



71

- de favoriser le développement de liens de solidarité entre producteurs et consommateurs "biologiques".

Article 4 : DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La durée de la Société est fixée à 99 ans (quatre-vingt-dix-neuf ans) à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés. Elle peut être dissoute avant l'échéance du terme, ou prorogée au delà, par décision de l'Assemblée Générale ayant pouvoir de modifier les statuts.

Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, l'assemblée générale extraordinaire des sociétaires devra être convoquée à l'effet de décider si la Société doit être prorogée. A défaut, tout sociétaire pourra demander au président du Tribunal de Commerce statuant sur requête la désignation d'un mandataire de justice chargé de provoquer la réunion et la décision ci-dessus prévue.

Article 5 : SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé au : 13 rue CARNOT — GAP (05000).

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe, peut être décidé par le Conseil de surveillance, sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale ordinaire et partout ailleurs, en vertu d'une délibération de l'assemblée générale extraordinaire.

Article 6 : RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur fixe les conditions de fonctionnement de la Société sur le plan technique et commercial. Il est établi par le Directoire et le Conseil de surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale ordinaire. Ce règlement pourra être modifié selon les besoins suivant les mêmes règles.

TITRE II - DU CAPITAL SOCIAL**Article 7 : CAPITAL**

Le capital initial de la Société transformée était de CENT HUIT MILLE QUATRE CENT CINQUANTE Francs (108.450 F.) au 31 décembre 1991, pour un nombre total de trois mille six cent soixante quatre parts, ainsi qu'il résulte du rapport de Monsieur BLACHE, commissaire aux apports régulièrement désigné.

Le capital social ressort sur le bilan arrêté au 31.12.2015 à la somme de CINQUANTE NEUF MILLE QUATRE CENT VINGT CINQ EUROS (59.425 €). Il est divisé en ONZE MILLE HUIT CENT QUATRE VINGT CINQ (11.885) parts de CINQ EUROS (5 €) entièrement libérées et de même catégorie.

Article 8 : FORME DES PARTS

Les parts sont obligatoirement nominatives. Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout consommateur peut adhérer à la présente Société à condition de souscrire une part et de s'engager à se conformer aux présents statuts et au règlement intérieur.

Article 9 : ADHÉSION

La Société est tenue de recevoir comme sociétaires tous les consommateurs admis à acheter dans les magasins sociaux, pourvu qu'ils s'engagent à, remplir les obligations statutaires.

Article 10 : SOUSCRIPTION ET LIBÉRATION DES PARTS

A compter du jour de l'adoption des présents statuts, la part que doit souscrire un consommateur pour devenir sociétaire de la société est de cinq (5) euros.

Chaque sociétaire peut, soit en adhérant, soit postérieurement à son adhésion, souscrire plusieurs parts.

Le souscripteur peut libérer la totalité de sa part. Il est tenu, en souscrivant, de libérer au moins le quart de la part. Le versement complémentaire sera effectué dans un délai de trois ans sur appel du Directoire.

La Société a la faculté de renoncer à poursuivre le paiement des sommes exigibles à l'égard d'un sociétaire. En ce cas, le sociétaire est exclu de plein droit après mise en demeure par lettre recommandée et à défaut de paiement dans les trois mois.

Article 11 : CESSION DES PARTS

Les parts ne pourront être cédées qu'avec l'autorisation du Conseil de surveillance.

Article 12 : RESPONSABILITÉ DU SOCIÉTAIRE

La responsabilité du sociétaire dans les affaires sociales est limitée au montant de sa souscription.

Article 13 : VARIABILITE DU CAPITAL

1 - Le capital social pourra être augmenté à tout moment, soit au moyen de souscriptions nouvelles effectuées par les sociétaires, soit par de nouveaux sociétaires, dans la limite du montant du capital maximal autorisé qui est de 500 000 €.

2 - Le capital social pourra être diminué par la démission, l'exclusion, le décès, la mise en tutelle ou sous sauvegarde de justice, la mise en liquidation de biens, en règlement judiciaire, la faillite personnelle, la déconfiture des sociétaires.

Toutefois, le capital social ne peut plus être diminué lorsqu'il se retrouve réduit au quart du capital le plus élevé atteint depuis l'origine de la Société.

3 - Faculté ouverte par l'article 16 de la loi de 1947 .

L'Assemblée générale extraordinaire pourra décider d'incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves et, soit relever en conséquence la valeur des actions, soit procéder à des distributions d'actions gratuites.

La première incorporation ne pourra porter que sur la moitié des réserves disponibles existantes à la clôture de l'exercice précédant la réunion de l'Assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur l'incorporation; les incorporations ultérieures ne pouvant porter que sur la moitié de l'accroissement desdites réserves enregistré depuis la précédente incorporation. En cas de perte, l'Assemblée générale pourra décider leur imputation sur les réserves puis sur le capital.

4 - Lors de toute décision d'augmentation du capital, l'assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital ouverte aux salariés dans les conditions prévues par la réglementation.



Tn

Tous les trois ans, une assemblée générale extraordinaire est convoquée pour se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital ouverte aux salariés si, au vu du rapport présenté à l'assemblée générale par le Directoire en application de dispositions législatives, les actions détenues par le personnel de la société représentent moins de 3% du capital.

Article 14: RETRAIT DES SOCIÉTAIRES

Tout sociétaire pourra se retirer en adressant une lettre recommandée au Conseil de surveillance de la Société.

Tout sociétaire qui, pendant le délai de trois ans, n'aura pas effectué auprès de la Société un minimum d'achats dont le montant est fixé et révisé par le règlement intérieur, pourra être considéré comme démissionnaire et ce, si dans un délai de trois mois suivant la date de l'envoi de la mise en demeure qui lui sera adressée par lettre à son dernier domicile connu, par le Conseil de surveillance, il n'a pas informé la Société de sa volonté de rester sociétaire.

Lors de toute correspondance, si le sociétaire est inconnu à l'adresse qu'il nous a indiquée, son nom sera écarté du fichier et définitivement exclu après trois ans sans nouvelles de sa part ni passage au magasin.

Article 15 : EXCLUSION DES SOCIÉTAIRES

L'Assemblée Générale peut exclure un sociétaire si elle réunit la majorité fixée par la loi pour la révision des statuts. La délibération excluant un sociétaire sera nulle s'il n'a pas été invité, au moins huit jours à l'avance, à venir présenter ses explications devant l'Assemblée Générale.

Lorsqu'un sociétaire vient à décéder, les héritiers, le conjoint survivant ou les ayants droit du défunt ne deviendront sociétaires qu'avec l'autorisation du Conseil de surveillance.

Le sociétaire placé sous sauvegarde de Justice ou mis en tutelle, mis en règlement judiciaire, en liquidation de biens, en faillite personnelle ou en déconfiture, cesse de faire partie de la Société.

Article 16: CONDITIONS DE REMBOURSEMENT DES SOCIÉTAIRES

En cas de retrait d'un sociétaire pour quelque cause que ce soit, le sociétaire ou ses ayants droit ont droit au remboursement en numéraire des sommes versées sur le montant des parts qu'il a souscrites. Toutefois, ce remboursement n'aura lieu que sous réserve de la part du sociétaire dans les pertes, telles qu'elles résulteront du bilan qui suivra son départ. Pour le calcul de ces pertes, le sociétaire devra s'en rapporter au bilan, tel qu'il aura été approuvé par l'Assemblée Générale.

Le sociétaire qui se retire ne pourra ni faire apposé des scellés, ni faire procéder à un inventaire, ni faire nommer un séquestre, ni gêner en quoi que ce soit le fonctionnement normal de la Société. Il ne peut en aucun cas prétendre sur les réserves de la Société.

Le sociétaire qui cessera de faire partie de la Société restera tenu, pendant cinq ans, envers les sociétaires et les tiers de toutes les obligations existant au moment de son retrait. La Société peut se réserver un délai de cinq ans pour procéder au remboursement des sommes à restituer.

TITRE III - DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 17 : REGLES GENERALES

Les assemblées régulièrement constituées représentent l'universalité des sociétaires et leurs décisions, prises conformément à la loi et aux statuts, obligent tous les sociétaires, même absents.



Convocation

Les assemblées générales sont convoquées par le Directoire ou le Conseil de Surveillance et à défaut, par le commissaire aux comptes. Elles peuvent être également convoquées par un mandataire désigné par le Président du Tribunal de Commerce statuant en référé, à la demande de tout sociétaire, quelque soit sa représentativité, en cas d'urgence ou par un ou plusieurs sociétaires détenant au moins cinq pour cent du capital, à leurs frais, dans la mesure où l'intérêt social l'exige et ce, après mise en demeure, adressée en LRAR de convoquer l'Assemblée, restée infructueuse sous un mois.

Les sociétaires se réunissent en assemblée générale ordinaire, ou extraordinaire, au siège social, ou en tout autre lieu du même département, aux jour, lieu, et heure indiqués dans l'avis de convocation.

Le mode de convocation est déterminé par l'organisme convocateur de manière à informer les sociétaires de la date et du lieu de l'Assemblée générale ainsi que de son ordre du jour. La convocation peut être faite par envoi de lettres ordinaires aux sociétaires, ou par insertion dans un journal d'annonces légales du département du siège social ou par voie d'affichage au siège social.

Les convocations ont lieu quinze jours au moins avant la date prévue pour la réunion de l'Assemblée, sur première convocation et, au moins dix jours à l'avance sur seconde convocation.

Toute assemblée irrégulièrement convoquée peut être annulée. Toutefois, l'action en nullité n'est pas recevable lorsque tous les sociétaires étaient présents ou représentés.

Ordre du jour

L'ordre du jour des assemblées arrêté par l'auteur de la convocation figure sur les avis et lettres de convocation.

Un ou plusieurs sociétaires représentant au moins cinq pour cent du capital social ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de tous projets de résolutions. Les demandes d'inscription de projets de résolution à l'ordre du jour doivent être envoyées vingt-cinq jours au moins avant la date de l'assemblée réunie sur première convocation.

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour ; néanmoins, elle peut, à tout moment, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil de Surveillance et procéder à leur remplacement .

L'ordre du jour d'une assemblée ne peut être modifié sur deuxième convocation.

Documents adressés ou mis à disposition des sociétaires

Le Directoire doit adresser, ou mettre à la disposition des sociétaires, les documents nécessaires pour permettre à ceux-ci de se prononcer en connaissance de cause, et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société.

A - Documents à envoyer aux sociétaires avant l'assemblée

1. A toute formule de procuration, adressée aux sociétaires par la société, ou par le mandataire qu'elle a désigné à cet effet, doivent être joints :
 - l'ordre du jour de l'assemblée ;
 - le texte des projets de résolutions présentées par le Directoire et par des sociétaires ;
 - un exposé sommaire de la situation de la société pendant l'exercice écoulé, accompagné d'un tableau faisant apparaître ses résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices ;
 - une formule d'envoi de documents et renseignements visés;
 - un formulaire de vote par correspondance.



2. A toute formule de demande d'envoi de documents et de renseignements adressée à la société par tout sociétaire et parvenue à la société cinq jours avant la réunion de l'assemblée, doivent être joints :
- a) quelle que soit la nature de l'assemblée :
- l'ordre du jour ;
 - un exposé sommaire de la situation de la société pendant l'exercice écoulé, accompagné d'un tableau faisant apparaître ses résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices;
 - le texte des projets de résolutions présentés par le Directoire et par des sociétaires ;
 - la liste des membres du Directoire et des membres du Conseil de Surveillance et le cas échéant, leurs fonctions dans d'autres sociétés;
 - le cas échéant, une notice sur les candidats au Conseil de Surveillance ;
 - le rapport du Directoire présenté à l'assemblée, ainsi que le cas échéant, les observations du Conseil de Surveillance.
- b) En outre, s'il s'agit de l'assemblée générale ordinaire annuelle:
- Les comptes annuels (bilan, comptes de résultat et annexe) accompagnés du tableau d'affectation du résultat ;
 - le rapport spécial du Commissaire aux comptes ;
 - une formule de procuration et un formulaire de vote par correspondance ;
 - le cas échéant, les documents visés par la législation du travail ;
- c) S'il s'agit d'une assemblée générale extraordinaire :
- Le rapport du Commissaire aux comptes qui sera, le cas échéant, présenté à l'assemblée.

B - Documents à tenir à la disposition des sociétaires avant l'assemblée

Doivent être tenus à la disposition de tout sociétaire, au siège social, ou au lieu de la direction administrative :

- a) Pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle, en plus des documents susvisés, l'inventaire, le rapport général des Commissaires aux comptes, et le montant global certifié exact par le Commissaire aux comptes des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées, et le montant global certifié par le Commissaire aux comptes des sommes ouvrant droit aux déductions fiscales visées à l'article 238 bis AA du Code Général des Impôts ; la liste des membres du directoire et conseil de surveillance ;
- b) pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion d'une assemblée générale extraordinaire, le texte des résolutions proposées, le rapport du Directoire, et le cas échéant, le rapport du Commissaire aux comptes et le projet de fusion lorsque l'ordre du jour comporte l'examen d'un tel projet ;
- c) pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion de toute assemblée ordinaire ou extraordinaire, la liste des sociétaires, arrêtée au seizième jour qui précède ladite réunion, et comportant, les nom, prénom usuel, domicile, de chaque titulaire d'actions nominatives, inscrit à cette date sur le registre de la société, ainsi que le nombre de parts dont chaque sociétaire est titulaire ;



- d) à toute époque de l'année, les documents suivants concernant les trois derniers exercices soumis aux assemblées générales ; bilan, comptes de résultat et annexe, inventaires, rapports du Directoire, rapports des Commissaires aux comptes, feuilles de présence et procès-verbaux des assemblées.
- e) Si la société refuse la communication des documents visés ci-dessus, le président du tribunal de commerce, statuant en référé, à la demande du sociétaire auquel ce refus aura été opposé, pourra ordonner à la société, sous astreinte, de communiquer ces documents au sociétaire.

Représentation

L'assemblée générale se compose de tous les sociétaires quel que soit le nombre de leurs parts. Chaque sociétaire peut y participer ou s'y faire représenter par un autre sociétaire ou son conjoint.

Chaque sociétaire présent ou représenté ne dispose que d'une voix, quel que soit le nombre de parts dont il est titulaire. Chaque sociétaire ne peut disposer de plus de trois voix, la sienne comprise.

Les sociétaires absents et non représentés pourront voter par correspondance, selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Pour toute procuration d'un sociétaire, sans indication de mandataire, le Président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formulaires ne donnant aucun sens de vote ou exprimant une abstention, sont considérés comme des votes négatifs.

Bureau

L'assemblée générale est présidée par le Président du Conseil de Surveillance ou à défaut par le vice-président, ou par un membre du Conseil de Surveillance délégué à cet effet ou à défaut par une personne désignée par l'assemblée ; elle est présidée par le Commissaire aux comptes, par le mandataire de justice, ou par le liquidateur, dans les autres cas. Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les plus forts sociétaires présents et acceptants.

Le bureau désigne un secrétaire qui peut être choisi en dehors des sociétaires.

Feuille de présence

Il est tenu une feuille de présence, indiquant les nom, prénom usuel, et domicile des sociétaires présents ou représentés, le nombre de parts possédées par chacun d'entre eux, ainsi que le nombre de voix, et les nom, prénom usuel, et domicile des mandataires ou représentants ; Toutefois, Il peut être annexée à la feuille de présence la procuration portant les nom, prénom usuel et domicile de chaque mandant. Dans ce cas, il n'y a pas lieu d'inscrire sur la feuille de présence les mentions concernant les sociétaires représentés, mais le nombre de pouvoirs annexés à ladite feuille doit être indiqué sur celle-ci. Ces pouvoirs devront être communiqués dans les mêmes conditions et en même temps que la feuille de présence.

Cette feuille, dûment émargée par les sociétaires, certifiée exacte par les membres du bureau, est déposée au siège social, et communiquée à tout sociétaire.

Procès-verbaux de délibérations

Les délibérations de l'assemblée générale sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles, dans les conditions réglementaires. Ils ont signés par les membres du bureau.



Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont signés par le Président ou le vice-président du Conseil de Surveillance ou un membre du Directoire ; ils peuvent être également signés par le secrétaire de l'assemblée.

Article 18 : ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES

Compétence

L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai, par décision de justice.

L'assemblée générale ordinaire entend les rapports du Directoire et du Commissaire aux comptes et les observations éventuelles du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes sociaux.

Elle discute, approuve, redresse, les comptes, décide des affectations de résultat, entérine ou modifie, sur proposition du Directoire, le mode de calcul et le montant des excédents à verser sous forme de ristournes aux sociétaires. Elle constate les modifications du capital.

Elle fixe le montant global des jetons de présence ou des rémunérations exceptionnelles alloués au Conseil de surveillance.

Elle nomme et révoque les membres du Conseil de Surveillance et les Commissaires aux comptes titulaire et suppléant, révoque les membres du Directoire ou le directeur général unique sur proposition du Conseil de Surveillance, leur donne quitus de leur mission, statue sur les conventions intervenues entre la société et des dirigeants, couvre la nullité des conventions intervenues sans autorisation, et délibère sur toutes les propositions portées à son ordre du jour, et qui ne sont pas de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire.

Quorum

Elle doit pour délibérer valablement être composée d'un nombre de sociétaires représentant, par eux-mêmes ou par procuration, le sixième au moins du nombre total des membres inscrits à la société à la date de la convocation. à défaut, l'assemblée est convoquée à nouveau, et les décisions sont alors prises, quel que soit le nombre d'actions représentées.

Majorité

les délibérations sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés, étant précisé que les abstentions ou bulletins blancs ne sont pas pris en compte pour le calcul de la majorité.

Article 19 : ASSEMBLEES GENERALES EXTRAORDINAIRES

Compétence

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle peut également modifier l'objet social, augmenter ou réduire le capital social, proroger, réduire la durée de la société ou décider de sa transformation ou de sa dissolution anticipée ou de sa fusion avec ou par toute autre société constituée ou à constituer, prononcer l'exclusion des sociétaires. Elle ne peut, toutefois, ni augmenter les engagements des sociétaires, ni apporter aux statuts une modification entraînant la perte de la qualité de coopérative.

L'Assemblée générale extraordinaire statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire peut décider de l'incorporation au capital des sommes prélevées sur les réserves et de relever la valeur des parts sociales ou de procéder à des distributions de parts gratuites.



Quorum

Les Assemblées qui ont à délibérer sur les modifications des statuts doivent être composées d'un nombre de sociétaires représentant, par eux-mêmes ou par procuration, la moitié au moins du nombre total des membres inscrits à la société à la date de la convocation.

Majorité

Dans les Assemblées générales qui ont à délibérer sur les modifications aux statuts, les résolutions, pour être valables, doivent réunir les deux tiers au moins des voix des sociétaires présents ou représentés.

Article 20 : SECONDE ASSEMBLEE GENERALE

Si l'Assemblée ne réunit pas un nombre de sociétaires en proportion suffisante pour prendre une délibération valable aux termes des deux articles précédents, une nouvelle Assemblée est convoquée au moins dix jours à l'avance, dans les formes statutaires et par une insertion dans un journal d'annonces légales du département où la société a son siège. Cette convocation reproduit l'ordre du jour en indiquant la date et le résultat de la précédente Assemblée. La seconde Assemblée délibère valablement, quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

TITRE IV - DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE**ARTICLE 21 - DIRECTOIRE.**

Le Conseil de Surveillance fixe le nombre des membres du Directoire, lequel est composé de cinq membres au plus, personnes physiques, sociétaires ou non, âgés au plus de soixante cinq ans.

Toutefois, si le capital social est inférieur à 150.000 €, un directeur général unique peut être nommé en lieu et place du Directoire. Le Directeur Général unique est une personne physique répondant aux conditions d'âge fixé à l'alinéa qui précède. Il jouit des mêmes pouvoirs et attributions que le Directoire et représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Le membre du Directoire ou le directeur général unique, selon le cas, atteint par la limite d'âge est réputé démissionnaire d'office à compter de la date de la plus prochaine réunion du Conseil de Surveillance, lequel pourvoit à son remplacement.

Les membres du Directoire ou le directeur général unique, selon le cas, doivent satisfaire aux conditions fixées par la loi, relatives au cumul des mandats, aux incompatibilités et interdictions.

Un salarié peut accéder au Directoire ou devenir directeur général unique; la révocation de ses fonctions n'entraîne pas de plein droit résiliation du contrat de travail.

Une personne physique ne peut exercer plus d'un mandat de membre du directoire ou de Directeur Général Unique de sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus, un deuxième mandat peut être exercé dans une société qui est contrôlée, au sens de l'article 233-16 par la société dans laquelle est exercé un mandat au titre du premier alinéa, dès lors que les titres de la société contrôlée ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

De plus, tout membre du Directoire ou Directeur Général Unique d'une société ne peut accepter d'être nommé membre du directoire ou DGU d'une seconde société que s'il a obtenu l'autorisation du Conseil de surveillance de la première société.

Les membres du Directoire ou le directeur général unique, selon le cas, sont nommés pour une durée de quatre ans par le Conseil de Surveillance. Les fonctions du Directoire prennent fin à



l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent les fonctions.

Ils sont rééligibles et le Directoire est renouvelable dans son entier.

Ils sont révocables par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil de surveillance. Tout directeur révoqué sans justes motifs a droit à une indemnité qui réparera l'entier préjudice subi.

Le Conseil de Surveillance confère la qualité de Président du Directoire à l'un des membres du Directoire.

En cas de vacance d'un siège de membre du Directoire, le Conseil de Surveillance doit le pourvoir dans un délai de deux mois; le remplaçant est nommé pour le temps restant à courir jusqu'au renouvellement du Directoire.

Les membres du Directoire sont responsables, individuellement ou solidairement, envers la société et les tiers, des infractions aux dispositions législatives et réglementaires, de la violation des statuts, des fautes de gestion.

ARTICLE 22 – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE.

Le bureau du Directoire est constitué du Président du Directoire et éventuellement d'un secrétaire désigné par le Directoire parmi ses membres ou en dehors d'eux pour une durée qu'il fixe.

Le président veille au bon fonctionnement des organes de la société, notamment en ce qui concerne la convocation du Directoire et des assemblées de sociétaires, la tenue des réunions du Directoire, l'information des commissaires aux comptes et des sociétaires. Il préside les séances du Directoire. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le secrétaire éventuellement ou le Président veille à la tenue du registre de présence des membres du Directoire ainsi qu'à l'établissement des procès-verbaux constatant ses délibérations et à leur consignation sur le registre qui y est affecté.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins une fois par mois civil au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les convocations sont faites par simples lettres, par lettres recommandées, par mail ou même verbalement, selon l'opportunité.

Toutefois, et sauf décision contraire du Directoire, les réunions mensuelles visées à l'alinéa qui précède ont lieu au siège social, au jour et heure préalablement arrêtés par le Directoire, en vue d'établir le rapport, le budget et la situation de trésorerie à présenter au Conseil de Surveillance et de prendre toute mesure appropriée. Les membres du Directoire sont convoqués à des réunions trimestrielles, par lettre recommandée ou lettre remise en main propre contre décharge ou par mail.

Les Commissaires aux comptes sont obligatoirement convoqués aux séances du Directoire au cours desquelles sont arrêtés les comptes annuels.

Tout membre du Directoire peut convoquer cet organe s'il ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois ou encore, à tout moment, en cas d'urgence.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres présents à la séance.

Le Président du Directoire préside les séances. En cas d'absence ou d'empêchement du Président, les membres désignent le Président de séance. En cas d'absence du secrétaire, le Directoire désigne la personne devant remplir ses fonctions au cours de la séance.



ARTICLE 23 – QUORUM - MAJORITE

La validité des décisions du Directoire est subordonnée à la présence physique de la moitié au moins de ses membres. Toutefois, la participation des autres membres absents pourra se faire par visioconférence ou autres moyens de télécommunication.

Si le Directoire comprend deux membres, les décisions sont prises à l'unanimité. S'il comprend plus de deux membres, les décisions doivent être prises à la majorité des membres composant le Directoire ; le vote par représentation est interdit. En cas de partage des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

ARTICLE 24 – CONSTATATION DES DELIBERATIONS

Les délibérations du Directoire sont constatées par des procès-verbaux couchés ou enliassés dans un registre spécial coté et paraphé.

Le procès-verbal de chaque séance indique le nom des membres présents physiquement ou par autre moyen de télécommunication, excusés ou absents.

Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Les procès-verbaux sont revêtus de la signature du président de séance et d'un autre membre présent à la séance ou de la signature de deux membres au moins présents à la séance.

Les copies ou extraits des procès-verbaux sont valablement certifiés par un membre du Directoire ou le directeur général unique, selon le cas, ou un fondé de pouvoir.

Il est suffisamment justifié du nombre des membres du Directoire en exercice et de leur présence par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations.

ARTICLE 25 – POUVOIR DU DIRECTOIRE – REPRESENTATION LEGALE

Le Directoire exerce ses pouvoirs collégalement et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans les seules limites de l'objet social et des pouvoirs expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux assemblées de sociétaires.

Le Directoire assure collégalement l'administration et la direction générale de la société ainsi que les attributions que lui confient spécialement la loi et les règlements.

Dans les rapports internes et sans que cette limitation puisse être opposée aux tiers, le Directoire doit obtenir l'autorisation du Conseil de Surveillance pour l'accomplissement des opérations suivantes :

- achat, vente, échange, apport de tous biens immobiliers ;
- achat, vente, échange, apport de tous autres biens et droits mobiliers tels que fonds de commerce dont la valeur est supérieure à une somme déterminée dans le règlement intérieur ;
- emprunts d'un montant déterminé dans le règlement intérieur ;
- création, cession ou fermeture de tous établissements quelconques,
- création de sociétés ou prises de participation sous toutes formes dans toutes sociétés ou entreprises ;
- prêts, crédits ou avances consentis par la société d'une durée supérieure à un an ;
- location, prise à bail de tous immeubles ou fonds de commerce d'un montant annuel déterminé dans le règlement intérieur ;



- adhésion à un groupement d'intérêt économique ou à toute forme d'association ou de société pouvant entraîner la responsabilité solidaire et/ou indéfinie de la société ;
- ouverture de tous compte en banque ;
- convocation d'une assemblée générale ordinaire dont l'ordre du jour comporte la proposition de candidats aux fonctions de membre du conseil de Surveillance ou la révocation d'un ou plusieurs membre du Conseil de Surveillance ou le renouvellement des fonctions d'un ou plusieurs membre du Conseil de Surveillance ;
- convocation d'une assemblée générale extraordinaire dont l'ordre du jour comporte :
 - L'apport total ou partiel du patrimoine social, à une ou plusieurs société, constituée ou à constituer, par voie de fusion, de scission ou apport partiel d'actif ;
 - la réduction, l'augmentation ou l'amortissement du capital social décidé par l'Assemblée Générale Extraordinaire;
 - la modification d'une ou de plusieurs clauses des statuts.
- décisions relatives à l'introduction de procédures judiciaires ainsi que toutes transactions relatives à des litiges auxquels la société serait partie ;
- projet de budget de l'exercice social à venir, devant être présenté par le Directoire au Conseil dans les trois derniers mois de l'exercice social en cours et modification du budget en cours d'exercice ;
- cession totale ou partielle de participations, constitution de sûretés, ainsi que cautions, avals et garanties ;
- sortie ou modification des stratégies existantes portant sur le respect de la charte Biocoop, la pérennité de la coopérative, le positionnement commercial, l'innovation, le personnel, les fournisseurs locaux et les relations sociétaires consommateurs tels que développés dans le règlement intérieur.

Lorsqu'une opération exige l'autorisation du Conseil de surveillance et que celui-ci la refuse, le Directoire peut soumettre le différend à l'Assemblée Générale qui décide de la suite à donner au projet.

En outre, l'acceptation par un membre du Directoire d'une fonction de direction, de gestion ou de contrôle ainsi qu'une fonction salariée dans une autre société devra être soumise par le membre concerné à l'autorisation préalable du conseil de Surveillance.

La représentation légale de la société est assurée par le Président du Directoire ; cependant une décision du Conseil de Surveillance peut également confier la représentation à un ou plusieurs autres membres du Directoire lesquels portent alors le titre de directeur général.

Avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, les membres du Directoire peuvent répartir entre eux les tâches de direction. Mais cette répartition ne peut, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire le caractère d'organe assurant collégalement la direction de la société.

Le Président du Directoire, le ou les directeurs généraux peuvent donner procuration à tout fondé de pouvoirs de leur choix en vue de réaliser des opérations déterminées.

ARTICLE 26 – REMUNERATION DU DIRECTOIRE

L'acte de nomination fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire ou du directeur général unique, selon les cas.



ARTICLE 27 – ATTRIBUTIONS ET OBLIGATIONS SPECIALES DU DIRECTOIRE

Le directoire détient, de par la loi, certaines attributions précises que les sociétaires ont décidé de renforcer soit, notamment :

- de présenter au Conseil de surveillance, une fois au moins par trimestre, un rapport sur la marche de la société, le suivi du budget et une situation de trésorerie ;
- de dresser l'inventaire et les comptes annuels dans le délai de trois mois à compter de la clôture de chaque exercice social et d'établir un rapport de gestion écrit et, le cas échéant, les comptes consolidés, ainsi que le rapport sur la gestion du groupe ;
- d'établir les documents comptables et financiers, ainsi que les rapports visés par le code de commerce lorsque sont réunis les critères définis;
- d'assurer l'information des sociétaires ;
- de répondre, dans les conditions et délais fixés par décret, aux demandes d'explication du commissaire aux comptes sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. A défaut par lui d'avoir satisfait à ces demandes ou si les réponses ne sont pas satisfaisantes, il doit, sur invitation du commissaire aux comptes, faire délibérer le Conseil de surveillance sur les faits évoqués ;
- de répondre aux questions écrites qui lui sont posées par les sociétaires sur la continuité de l'exploitation ;
- de répondre au cours de l'assemblée des sociétaires aux questions écrites posées par tout sociétaire à compter de la communication des documents prescrits par la loi ;
- de convoquer les assemblées des sociétaires :

L'assemblée générale ordinaire doit être convoquée et réunie une fois par an, dans les six mois à compter de la clôture de l'exercice écoulé, sauf prorogation par ordonnance du président du tribunal de commerce statuant sur requête ;

L'assemblée générale extraordinaire doit être convoquée dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître que les capitaux propres sont devenus inférieurs à la moitié du capital social par suite de pertes ;

L'assemblée générale extraordinaire doit être convoquée et réunie un an au moins avant la date de l'expiration de la société ;

Obligation de discrétion :

Les membres du directoire ou le directeur général unique, selon le cas, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du directoire, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles.

ARTICLE 28 – LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

La gestion du Directoire est contrôlée par un Conseil de Surveillance composé de membres sociétaires compris entre 3 membres au moins et 12 membres au plus.

Les membres du Conseil de Surveillance, personnes physiques, ainsi que les représentants permanents de personnes morales membres du Conseil doivent être âgés de moins de soixante quinze ans. Il est toutefois admis que le tiers des membres du Conseil de surveillance puisse dépasser l'âge de soixante quinze ans.

Nul ne peut être nommé Président ou vice-président du Conseil de surveillance s'il est âgé de plus de 70 ans. Si le Président en fonction ou le vice-président vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire

Le membre du Conseil de Surveillance ou le représentant permanent atteint par la limite d'âge, à défaut de démission volontaire, est considéré comme démissionnaire d'office à partir de la date de la plus prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui prend acte de cette démission et nomme, le cas échéant, un nouveau membre en remplacement. La personne morale membre du Conseil de Surveillance est tenue de désigner sans délai le remplaçant de son représentant permanent atteint par la limite d'âge.

En cas de vacance par décès ou démission d'un siège, le Conseil de surveillance peut entre deux assemblées, procéder à des nominations à titre provisoire soumise à ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire. De même, si le nombre des membres devient inférieur à trois, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de le compléter.

ARTICLE 29 – CONDITIONS DE NOMINATION

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire d'une part émise par la société. Il doit également consommer un minimum d'achat auprès de la coopérative et avoir un minimum de fréquentation tels que définis dans le règlement intérieur.

De même, un sociétaire fournisseur élu membre du conseil de surveillance devra vendre un minimum de marchandises tels que définis dans le règlement intérieur.

Le conseil de surveillance est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Si en cours de mandat, l'un deux cesse d'être propriétaire du nombre de parts requis à sa demande, il est réputé démissionnaire d'office.

Les membres du Conseil de Surveillance sont soumis, par ailleurs, aux conditions légales sur le cumul des mandats de membres de Conseil de Surveillance, sur les incompatibilités et interdictions et à celles relatives à l'accès des salariés au Conseil de Surveillance. Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire, sinon son mandat prend fin dès son entrée en fonction.

ARTICLE 30 – RESPONSABILITE

Les membres du Conseil de Surveillance sont responsables des fautes personnelles commises dans l'exécution de leur mandat. Ils n'encourent aucune responsabilité en raison des actes de gestion.

Ils doivent révéler à l'Assemblée Générale, sous peine d'en être civilement responsables, les délits commis par les membres du Directoire dont ils ont eu connaissance.

ARTICLE 31 – MODE DE NOMINATION ET DUREE DES FONCTIONS DES MEMBRES

Les membres sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour trois années. Les fonctions du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent les fonctions.

Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

ARTICLE 32 – ORGANISATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Parmi ses membres, personnes physiques, le Conseil de Surveillance, à la majorité, désigne son Président et un vice-président qui exercent leurs fonctions pendant la durée de leur mandat de membre du Conseil. Il peut désigner un secrétaire choisi parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux. Le Président et le vice-président sont rééligibles.



Ils sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Le Président doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours lorsqu'un membre du Directoire, ou le tiers au moins des membres du Conseil, lui présentent une demande motivée en ce sens. Si celle-ci est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le Président et le vice-président sont également appelés à présider les assemblées de sociétaires. Le secrétaire veille à la tenue du registre des présences, ainsi qu'à la rédaction des procès-verbaux constatant les délibérations du Conseil puis à leur consignation sur le registre y affecté.

ARTICLE 33 – FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quorum Majorité

Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre en vue d'entendre le rapport du Directoire, soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les convocations sont faites par lettres recommandées ou lettre simple remise contre décharge ou par mail selon l'opportunité.

Toutefois, et sauf décision contraire du Conseil de Surveillance, les réunions visées à l'alinéa qui précède ont lieu au siège social, sans convocation spéciale, aux jour et heure préalablement arrêtés par le Conseil de Surveillance et dûment notifiés à chacun de ses membres.

Les séances sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en cas d'absence, par le vice-président. En cas d'absence ou d'empêchement des personnes qui précèdent, les membres du Conseil présents désignent le Président de séance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent tenir leurs réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Cependant, le recours à ce procédé est exclu lorsque la réunion du conseil a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels, la nomination, rémunération, révocation du Président et du vice-président du Conseil de surveillance ainsi que la nomination des membres du Directoire, leur rémunération et la décision de proposer leur révocation en Assemblée générale.

Le Conseil de surveillance ne délibère valablement que si la moitié au moins des membres sont effectivement présents ou réputés tels en cas de recours à des moyens de visioconférence.

Les membres absents à plus de la moitié des séances tenues dans l'année seront réputés démissionnaires.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, sans possibilité de représentation, ou réputés tels en cas de recours à des moyens de visioconférence. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

En revanche, la décision portant sur la nomination au Directoire d'un membre non salarié est prise à la majorité des deux tiers des membres présents ou réputés tels en cas de recours à des moyens de visioconférence.

Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux membres seulement assistent à la séance, les décisions sont prises à l'unanimité.

ARTICLE 34 – ORGANISATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les délibérations du Conseil de Surveillance sont constatées et consignées dans les conditions légales et réglementaires.



Tout procès-verbal est revêtu de la signature du Président de séance et d'au moins un membre du Conseil de Surveillance. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par au moins deux membres du Conseil de Surveillance.

Les copies ou extraits des procès-verbaux des délibérations sont valablement certifiés par le président du Conseil de Surveillance, le vice-président de ce Conseil, un membre du Directoire ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Il est suffisamment justifié du nombre des membres du Conseil de Surveillance en exercice, ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du Conseil, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal.

Le procès-verbal de la séance indique le nom des membres du conseil de surveillance présents, réputés présents au sens du troisième alinéa de l'article L. 225-82, excusés ou absents. Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion du conseil en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion. Il fait également état de la survenance éventuelle d'un incident technique relatif à un moyen de visioconférence ou de télécommunication lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance.

Obligation de discrétion :

Les membres du conseil de surveillance, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil de surveillance.

ARTICLE 35 – MISSIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire ou le directeur général unique, selon le cas.

Dans ses rapports avec le Directoire, il autorise les opérations susvisées à l'article 25.

Aucun engagement sous forme de caution, aval ou garantie, aucune cession d'immeubles par nature, cession totale ou partielle de participations, aucune constitution de sûretés, ne peut être pris par le Directoire sans l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance donnée dans les formes réglementaires.

Le Conseil de Surveillance peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Il peut décider la création en son sein de commissions dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

A toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre, il reçoit un rapport présenté par le Directoire.

Dans les huit jours de leur établissement, le Conseil de Surveillance doit avoir communication des documents prévisionnels de gestion et des rapports d'analyse de ces documents établis par le Directoire, s'il y a lieu.

Après la clôture de chaque exercice et dans les trois mois qui suivent, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels ainsi qu'un rapport écrit de gestion.

Le Conseil de Surveillance présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle ses observations sur le rapport du Directoire, ainsi que sur les comptes de l'exercice.



Le Conseil de Surveillance exerce par ailleurs les attributions qui lui sont conférées de façon expresse par la loi.

ARTICLE 36 – REMUNERATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de Surveillance ne peuvent recevoir de la société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles visées par la loi et celles dues au titre d'un contrat de travail correspondant à un emploi effectif.

L'assemblée générale peut allouer aux membres du Conseil de Surveillance, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Le Conseil de Surveillance répartit ces rémunérations entre ses membres comme il l'entend.

Il peut être alloué par le Conseil de Surveillance des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des membres du Conseil. L'octroi de ces rémunérations constitue une convention soumise à autorisation selon la procédure prévue ci-dessous

ARTICLE 37 - CONVENTIONS REGLEMENTEES

1 - Conventions soumises à autorisation

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance.

Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes visées à l'alinéa précédent est indirectement intéressée.

Sont également soumises à autorisation préalable les conventions intervenant entre la société et une entreprise, si l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

L'intéressé est tenu d'informer le conseil de surveillance, dès qu'il a connaissance d'une convention soumise à autorisation. S'il siège au conseil de surveillance, il ne peut prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée.

Le président du conseil de surveillance donne avis aux commissaires aux comptes de toutes les conventions autorisées et soumet celles-ci à l'approbation de l'assemblée générale. L'intéressé ne peut pas prendre part au vote et sa voix n'est pas prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

2 - Conventions courantes

Les dispositions du 1 du présent article ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

3 - Conventions interdites

A peine de nullité du contrat, il est interdit aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

La même interdiction s'applique aux représentants permanents des personnes morales membres du conseil de surveillance. Elle s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées au présent article, ainsi qu'à toute personne interposée.



TITRE V - DU CONTRÔLE

Article 38 : COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'assemblée générale ordinaire désigne pour six exercices un ou plusieurs commissaires, âgés de 25 ans au moins. Leurs fonctions expirent après la réunion de l'Assemblée générale qui statue sur les comptes du sixième exercice.

Un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants, appelés à remplacer les titulaires en cas de démission, de décès, empêchement ou refus de ces derniers, sont désignés par l'Assemblée générale ordinaire. En cas de remplacement d'un titulaire, s'il y a plusieurs suppléants, le plus âgé entrera en fonction.

Le commissaire aux comptes nommé par l'Assemblée générale ordinaire en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que jusqu'à l'expiration du mandat de son prédécesseur.

Le ou les commissaires aux comptes exercent leur mission de contrôle conformément à la loi.

TITRE VI- DES COMPTES, DES TROP-PERÇUS ET DES PERTES

Article 39 : EXERCICE SOCIAL

Chaque exercice social d'une durée d'une année commence le 1 janvier et expire le 31 décembre. Le premier exercice social a pris fin le 31 décembre 1992.

Article 40 : DOCUMENTS A ÉTABLIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Directoire dresse chaque année à la clôture de l'exercice, l'inventaire et les comptes annuels conformément à la loi.

Il établit un rapport de gestion écrit sur la situation de la Société pendant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ses activités en matière de recherche et de développement, ses prises de participation et de contrôle.

La société met à la disposition des sociétaires, les renseignements prévus, dans les conditions prévues par le code du commerce, et précisés dans le règlement intérieur.

Article 41 : REPARTITION DES EXCEDENTS D'EXPLOITATION

Les excédents nets sont constitués par les produits de l'exercice diminués des frais et charges de l'exercice, y compris tous les amortissements, provisions et impôts afférents à l'exercice.

Avant toute affectation des excédents d'exploitation, l'Assemblée générale ordinaire décidera d'apurer les pertes éventuelles portées en report à nouveau ou même de les imputer sur les réserves.

Chaque année, les excédents nets sont affectés comme suit :

1. un prélèvement de 15% au moins affecté à la réserve légale à hauteur de 5% des excédents jusqu'à ce que la réserve légale atteigne 10% du capital social, et le solde à la réserve statutaire jusqu'à ce que ces réserves totalisées atteignent le montant du capital social,
2. le solde :
 - soit en réserve statutaire ou report à nouveau,
 - soit à titre de ristournes aux sociétaires coopérateurs à hauteur uniquement de la partie proportionnelle des excédents restant correspondant au chiffre d'affaires réalisé avec eux et réparties au prorata des achats de chacun,

tandis que la partie proportionnelle des excédents restants correspondant au chiffre d'affaires réalisé avec le public sera affectée en autres réserves ou en réserve statutaire.

Les réserves légales et statutaires prévues aux articles précédents et au présent article ne pourront, en aucun cas, être réparties entre les sociétaires sauf application de la faculté prévue par l'article 16 de la loi de 1947.

Le paiement de la ristourne se fait par le Directoire dans les conditions décidées par l'Assemblée générale ordinaire. Elle peut être affectée au compte courant des sociétaires ou remboursée.

TITRE VII - DISSOLUTION ET LIQUIDATION

Article 42: CAPITAUX PROPRES INFÉRIEURS A LA MOITIÉ DU CAPITAL

Si du fait des pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Directoire ou le Conseil de surveillance devra convoquer l'Assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu ou non à dissolution anticipée de la Société

Article 43: DISSOLUTION - LIQUIDATION

L'Assemblée générale pourra, aux conditions fixées pour la modification des statuts, prononcer la dissolution de la Société.

L'Assemblée nommera, à l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée ou prorogée, et en cas de dissolution anticipée, un ou plusieurs liquidateurs qui auront charge et pouvoir de continuer provisoirement l'exploitation, de terminer les affaires en cours, de vendre même à l'amiable, l'actif mobilier et immobilier de la Société, d'acquitter le passif et de payer les frais de liquidation.

Si la liquidation accuse des pertes, elles seront réparties entre les sociétaires au prorata de parts qu'ils auront souscrites sans pouvoir excéder le montant de ces dernières.

La même règle sera appliquée en cas de retrait des sociétaires au cours de la Société. Toutefois, les sociétaires ne seront responsables, soit à l'égard de la Société, soit à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence des parts qu'ils auront souscrites.

Si la liquidation accuse un actif net, il est d'abord employé à rembourser aux sociétaires les sommes versées par eux, en acquit de leurs souscriptions.

Le solde est affecté par l'Assemblée générale à des Sociétés coopératives de Consommation, ou à des Unions de ces Sociétés, à des œuvres sociales ou d'intérêt général présentant un caractère désintéressé.



TITRE VIII – CONTESTATION

Toutes les contestations qui pourraient surgir pendant la durée de la Société ou lors de sa liquidation, relativement aux affaires sociales ou à l'exécution des présents statuts, seront réglées prioritairement par la voie de la médiation.

Les sociétaires s'obligent à tenter de régler amiablement tout litige préalablement à toute action en justice et faute d'accord entre eux sur le nom du médiateur, désignent Madame Corinne DESAINS en qualité de médiatrice.

Le médiateur sera saisi par lettre recommandée avec avis de réception de la partie demanderesse contenant les éléments du litige. Copie de cette lettre sera adressée, le même jour et dans la même forme, à l'autre partie.

La phase de médiation aura une durée de trois (3) mois renouvelable à compter de la saisine du médiateur. Au terme de ce délai de six mois maximum, les parties seront réputées ne pas être parvenues à se concilier sauf si la preuve contraire est rapportée.

Les frais de médiation seront supportés à égalité par chacune des parties. A défaut de parvenir à un accord à l'issue de cette période de trois mois, le litige sera soumis aux tribunaux compétents.

SIGNATURES

Pour copie certifiée conforme des statuts mis à jour consécutivement aux modifications décidées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016.

Thibaut Mahieu

Handwritten signature of Thibaut Mahieu, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line.

Anton Specioso

Handwritten signature of Anton Specioso, featuring a large, sweeping loop and a vertical stroke on the right side.

