



BANQUE des
TERRITOIRES



Décryptages

Mutualisation et Coopération industrielles

**Des dynamiques économiques qui contribuent
à la résilience des territoires ruraux**

Histoire et enseignements de 6 expériences collectives

Juin 2026

Décryptages

Une publication de la Direction
du Réseau et des Territoires,
Département Appui aux
Territoires



BANQUE des
TERRITOIRES





Sommaire

	Introduction	5
	Monographies : des expériences de mutualisation industrielle et de coopération économique au profit du développement territorial	7
	1.1 La cave viticole de Glanes : coopérer pour une pleine maîtrise de l'IGP	7
	1.2 Myotte-Duquet : coopération et mutualisation, des choix stratégiques complémentaires au sein d'une même entreprise	10
	1.3 La SCIC Revera : une mutualisation par défaut, rebond vers une nouvelle coopération	12
	1.4 Soli'vers : quand la stratégie de coopération échoue mais se transforme en une mutualisation de services	16
	1.5 Les Fromagers Réunis : une mutualisation facilitée par l'expérience coopérative de la filière Comté	19
	1.6 COOLIVRI : Une mutualisation de moyens entre coopérateurs d'une même SCIC	21
	Analyse : mutualisation industrielle et coopération économique, des dynamiques économiques créatrices de valeur sur les territoires	25
	2.1 La mutualisation industrielle : une dynamique collective d'optimisation de la valeur	26
	2.2 La coopération économique : une dynamique collective créatrice de valeur	28
	2.2 Mutualisation et Coopération : faux jumeaux ou simples cousins ?	30
	Prospective : favoriser une fécondité réciproque entre mutualisation, coopération et entrepreneuriat de territoire pour des territoires plus résilients	32

Cette étude a été pilotée par **Sylvain BAUDET**, Territoires Conseils.
Les entretiens, analyse et rédaction ont été réalisés par
Pierre-François BERNARD, expert associé à Territoires Conseils



Introduction

La présente publication pose l'éclairage sur les dynamiques de mutualisation et de coopération industrielles mises en œuvre par des PME / PMI dont la base économique et industrielle se situe en milieu rural. Ces entreprises agissant sur des champs d'activités très divers, que rien n'invitait à priori à se rapprocher, ont fait la démarche d'unir leurs forces et leurs atouts pour dépasser des limites ou freins à leur développement, et créer, par leur rapprochement, de la valeur nouvelle.

En quoi ces dynamiques portées par des acteurs privés intéressent-elles les élus et les politiques publiques ? Elles ont, en premier lieu, un territoire en commun qui constitue le creuset dans lequel elles déploient leurs actions : toutes exploitent localement des ressources produites sur leur territoire, toutes engagent une pluralité d'acteurs qui questionne la qualité du dialogue territorial et les relations de confiance qui peuvent se nouer sur un territoire donné, toutes participent au développement économique local.

Ces dynamiques éclairent et illustrent aussi la notion de résilience territoriale, en tant que capacité des territoires confrontés à des crises multiples, soudaines ou chroniques, qu'elles soient climatiques, environnementales, sanitaires, économiques ou sociales, à construire avec l'ensemble des acteurs, leur capacité à s'y adapter, pour passer des transformations subies à des opportunités de rebond territorial.

Si ces initiatives relèvent d'abord de l'initiative d'acteurs économiques, elles gagneraient à être encouragées et facilitées par des politiques publiques et des actions appropriées, à la condition première d'être bien comprises et mieux prises en compte.



MONOGRAPHIES

Des expériences de mutualisation industrielle et de coopération économique au profit du développement territorial

1.1

La Cave Viticole des Côteaux de Glanes : coopérer pour une pleine maîtrise de l'IGP

◆ **Historique** : une renaissance portée par une volonté collective affirmée

LA COOPÉRATIVE DES CÔTEAUX DE GLANES est implantée au cœur de la vallée de la Dordogne, sur les vestiges des terres viticoles de l'abbaye de Beaulieu dans le nord-est du Lot.

Comme partout en Europe, la crise du phylloxéra a décimé le vignoble du Lot au début du 19^{ème} siècle. Les anciens cépages font place à des variétés hybrides et donnent lieu à des vins de consommation courante. Il faut attendre jusqu'à la fin des années 60 pour que soient plantés les premiers cépages améliorateurs et que les vins des Côteaux de Glanes tentent de retrouver leurs lettres de noblesse. La dynamique lancée, plusieurs événements fédérateurs s'ensuivent. La zone de production du vin de Pays des Côteaux de Glanes est ainsi délimitée au début des années 70 ; et en 1975, sous l'impulsion de la chambre d'agriculture, 8 vigneron se regroupent afin d'unir leurs forces et produire l'année suivante le 1er millésime des Vignerons du Haut Quercy, alors vinifié dans une cave en location. En 1980, le chai actuel est construit. Il est agrandi plusieurs fois par la suite afin d'adapter sa capacité à l'évolution du vignoble, d'optimiser le travail des hommes et de moderniser les process. Entre 1976 et 2023,

la production passe en effet de 180 à 3200 hl, soit un total annuel de 400 000 bouteilles et un chiffre d'affaires d'1 million d'euros, pour une surface viticole qui évolue dans le même temps de 6 à 45 ha, répartis aujourd'hui dans un cercle de 2km de diamètre.

La capacité totale du chai est à ce jour de 5 900 hl dont 5 000 hl de cuves en inox, 520 hl de cuves en béton revêtu et 380 hl de cuves en fibres de verre, toutes thermorégulées. Afin d'améliorer la qualité des vins blancs et rosés, mais aussi la finesse des rouges, les viticulteurs investissent en 2010 dans un premier pressoir pneumatique avec système de pressurage à l'abri de l'air, puis dans un second en 2021, en raison de l'augmentation des surfaces et l'augmentation des cuvées en blanc et rosé. Un espace de vinification réservé à ces vins est du reste créé l'année suivante. Cet aménagement est rendu possible, suite à la construction d'un nouveau bâtiment de stockage en 2020 qui a libéré de la place dans le chai. 100% de la production est conditionnée par les vigneron du chai. La capacité de la chaîne d'embouteillage est de 3000 bouteilles à l'heure. Une fosse de 120 m³ recueille depuis 2002 tous les effluents de la cave.

En 2010, le vignoble obtient l'IGP, remplaçant le statut de vin de pays des Coteaux de Glanes de 1981. La délimitation des Coteaux-de-Glanes inclut dès lors sept communes situées entre Bretenoux et Saint-Céré ; le vignoble se concentrant principalement sur la commune de Glanes. 35 ha sont dévolus aux cépages noirs, le reste aux cépages blancs. Cinq cuvées sont proposées : trois en rouge, une en rosé et une en blanc. L'encépagement de l'IGP se compose en rouge et rosé de Merlot, Gamay, Ségalin et Malbec ; et en blanc de chenin et chardonnay.

Pour améliorer la structure des sols et favoriser les échanges entre la vigne et son terroir, les viticulteurs pratiquent depuis plusieurs années le couvert végétal entre les rangs de vigne. 3 stations météo réparties sur l'ensemble du vignoble participent à adapter aux conditions météorologiques l'apport d'intrants et à les limiter. Les vigneron s'inscrivent ainsi dans une démarche de certification HVE (Haute Valeur Environnementale). A ce jour, 5 exploitations sont certifiées.

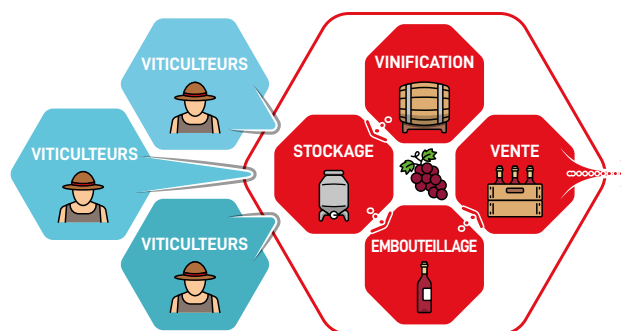
◆ Le fonctionnement coopératif : une intégration de l'associé viticulteur très en amont du process de vinification.

Lorsqu'ils décident de se réunir pour produire le premier millésime des côteaux de Glanes en 1976, les 8 producteurs à l'origine du projet choisissent de se structurer en GAEC. Ce statut juridique a pour objet la mise en valeur des exploitations des agriculteurs associés, et potentiellement la vente en commun du fruit de leur travail. En tant que GAEC total, il offre l'avantage de conserver les droits en matières fiscale, sociale et économique, auxquels les associés pouvaient prétendre s'ils restaient chefs d'exploitation à titre individuel. En d'autres termes, cela signifie pour le groupement une multiplication des seuils et des plafonds d'aides économiques, par le nombre d'associés, dans la limite du nombre d'exploitations autonomes préexistantes réunies dans la société.

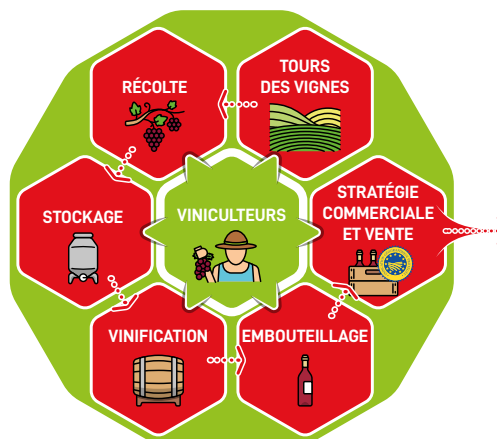
De cette expérience, le groupe d'agriculteurs en tire inévitablement un esprit de solidarité, tant en ce qui concerne les pratiques culturelles que la gestion économique et la gouvernance démocratique. Cet atout va, à n'en pas douter, faciliter leur structuration en coopérative viticole dès 1992, rendue obligatoire d'un point de vue juridique. Le passage de certaines exploitations en GAEC rendait en effet impossible le maintien de la structuration collective en GAEC, un GAEC ne pouvant adhérer à un autre GAEC. L'organisation qu'ils avaient mise en place jusqu'ici va modeler le fonctionnement interne de la nouvelle coopérative et préciser notamment le degré d'engagement collectif de ses adhérents. Alors que la plupart des coopératives

I Coopérative des Côteaux des Glanes

Une coopérative qui repose sur l'implication des producteurs, de l'entretien des vignes à la commercialisation du vin



COOPERATIVE DES COTEAUX DE GLANES



vinicoles regroupent des vignerons qui mutualisent des moyens techniques, humains et financiers pour assurer la vinification, le stockage, le conditionnement et la vente des vins, la coopérative viticole du Haut Quercy réunit des viticulteurs ; et c'est là toute sa spécificité. Ensemble, ils font le choix de maîtriser les étapes de la vinification dès la plantation des vignes. Ainsi, bien que chaque associé reste responsable de son vignoble, des visites de vignes sont organisées par la coopérative deux fois par an, dans le double objectif de favoriser les échanges de pratiques et de s'assurer du respect des contraintes de production définies par la coopérative par les uns et les autres. L'implication du producteur de raisin dans le processus de vinification se traduit en outre concrètement par le fait que le raisin est acheté sur pied. Le transfert de propriété du viticulteur à la coopérative a donc lieu avant la récolte.

Lors des vendanges, la machine à vendanger de la coopérative récolte l'ensemble du vignoble. Tous les producteurs participent et les responsabilités sont réparties par compétence et par affinité pour effectuer les travaux de récolte, transport, et vinification.

Les mêmes règles s'appliquent lors de l'élevage des vins et de leur conditionnement, à la différence que la quantité de travail fournie par les exploitants dépend de la quantité des apports en raisin de chacun.

De même, chaque coopérateur est responsable des ventes à hauteur de ses apports en raisin. Il vend pour le compte de la coopérative à son réseau personnel, selon une grille tarifaire commune qui établit les prix selon les types d'acheteurs. Le paiement des approvisionnements n'est déclenché que lorsque la vente de bouteilles a eu lieu. La rémunération s'adapte bien évidemment à la qualité des raisins, mais aussi aux ventes effectuées par chaque coopérateur. Des ententes et échanges entre coopérateurs sont possibles afin de couvrir certains marchés.

L'ensemble de ces règles est fixé dans le règlement intérieur de la coopérative. A noter tout de même que le périmètre réglementaire de l'IGP des coteaux de Glanes se confond au périmètre d'action de **LA COOPÉRATIVE DES COTEAUX DE GLANES**. L'IGP n'est donc à ce jour produite que par la coopérative ; ce qui participe forcément à l'analyse de la réussite commerciale de la coopérative.

◆ Les SCAEC, de la plantation des vignes à la vente de vin

Cette organisation collective développée en amont et en aval de la récolte est originale pour une coopérative viticole et donne écho à ce que l'on peut observer dans les SCAEC (Société Coopérative Agricole d'Exploitation en Commun, appelée également coopérative agricole de type 2) dont la seule représentante aujourd'hui est l'UJVR (Union des Jeunes Viticulteurs Récoltants) dans le Diois. Bien que ce statut existe depuis longtemps et qu'il soit décisif pour faciliter la transmission des exploitations, il est mal connu et peu utilisé.

La SCAEC a pour rôle de mettre en valeur les exploitations de ses associés, celles qui lui auront été louées et celles qui lui appartiennent en bien propre. Elle peut effectuer toutes les opérations concernant la production, la vente et la transformation de produits agricoles provenant exclusivement de ces exploitations. Les associés sont salariés de la SCAEC. Ce peut être des personnes physiques ou morales, pourvu qu'elles mènent une activité agricole. Ainsi des salariés agricoles peuvent être associés coopérateurs. Tout salarié accède à l'ensemble des moyens de production, y compris sur l'exploitation appartenant à la coopérative ; l'engagement d'activité pouvant être total ou partiel, identiques ou non entre les salariés. Dans un contexte où le rachat traditionnel

du capital des exploitations expose les repreneurs à des montants parfois difficilement soutenables, cette formule offre notamment une porte de sortie qui peut s'avérer intéressante.



1.2

Myotte-Duquet Habitat : coopération ou mutualisation, des choix stratégiques complémentaires au sein d'une même entreprise

Historique : vers une diversification des compétences

L'histoire commence dans les années 50. A cette époque, Jean-Louis Myotte-Duquet crée son entreprise de menuiserie. Avec l'arrivée de son fils ainé Dominique et de son épouse Christine dans l'entreprise, il développe par la suite l'activité charpente et notamment la pose de grandes structures bois partout en France et à l'étranger. En 1982, Dominique reprend les rênes et poursuit l'activité charpente. Il ne tarde pas à se forger une solide réputation dans la conception et la réalisation de bâtiments industriels, agricoles et commerciaux à structure bois. Le milieu des années 90 marque le début de l'activité maison individuelle ossature bois, qui devient l'activité principale de

l'entreprise dans les années 2000. Dominique et Christine s'entourent progressivement des compétences nécessaires pour développer cette activité : bureau d'études, menuisiers et charpentiers.

MYOTTE-DUQUET HABITAT est désormais cogérée par ses fils, Grégory et Dimitri, arrivés dans les années 2000. Ils proposent sur toute la Franche-Comté et ses régions limitrophes, la construction de maisons bois design et contemporaines et autres bâtiments, la rénovation et réhabilitation thermique, des aménagements extérieurs avec terrasse et pergolas bioclimatiques. L'entreprise compte une vingtaine de salariés.

Mutualisation et coopération : 2 stratégies mises en place pour développer l'entreprise

Depuis environ 20 ans, **MYOTTE-DUQUET HABITAT** se démarque par l'esprit de coopération professionnelle et territoriale qui l'anime et qui s'illustre dans deux démarches notoires, en synergie avec les acteurs locaux.

La première concerne **l'acquisition mutualisée d'une machine-outil à commande numérique**. Cet investissement a été réalisé à l'origine avec deux autres entreprises du bois non concurrentes car positionnées sur des métiers différents : JURASCIAGES, spécialisée dans la taille et le négoce de charpentes et la Menuiserie BERTIN qualifiée dans la production de bois autoclavé et la fabrication d'abris de jardin. L'engagement financier des trois associés s'évalue alors à 1 500 000 €. Il comprend l'achat du foncier, le bâtiment, et l'outil de découpe, objet initial de la mutualisation. Une SARL, prénommée **BOIS ET STRUCTURES**, est créée. Elle ne compte aujourd'hui plus que deux actionnaires ; la menuiserie Bertin

n'ayant plus besoin de recourir à cette machine.

Les artisans ont souhaité rationaliser au mieux leur investissement. Pour ce faire, ils ont choisi d'installer la machine-outil dans un local situé à proximité de l'un d'entre eux. Ils ont souhaité aussi concentrer sur une seule personne les compétences techniques nécessaires à l'utilisation de la machine, en lui confiant également la responsabilité de gérer la planification de l'utilisation de l'outil. Ainsi la SARL a-t-elle embauché un opérateur. Des réunions de coordination permettent de prioriser les chantiers. Il est à noter qu'aujourd'hui cette entreprise repose essentiellement sur la compétence technique de son salarié qui en maîtrise le maniement et qui a en outre évolué vers un rôle de commercial. Afin d'optimiser l'utilisation de la machine, la SARL réalise en effet du travail à façon pour le compte de clients directs, à hauteur de 20% environ du travail effectué par la machine.

L'utilisation de la machine-outil au profit des associés ou des clients de la SARL impose un arbitrage et de l'anticipation car les chantiers s'étalent toujours sur plusieurs jours et nécessitent par ailleurs des outillages différents qui ne se permutent pas facilement. La refacturation du travail aux associés s'effectue en fonction du coût de revient et prend en compte la main d'œuvre et les amortissements.

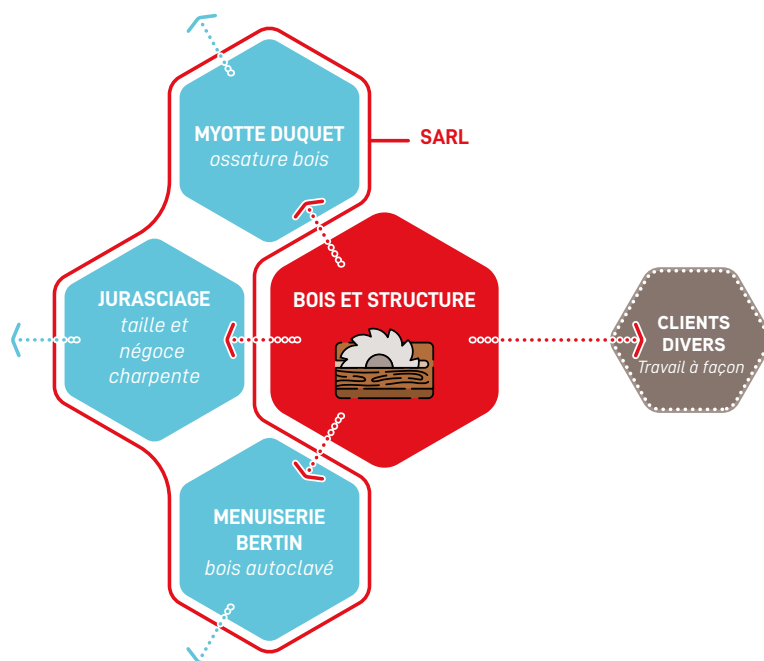
Cette réalisation commune a vu le jour grâce à la confiance qui existait entre les opérateurs. Mais l'outil reste un commun très opérationnel qui ne favorise pas la culture d'une vision partagée entre les associés ; laissant ainsi la place à l'opérateur technique qui, sans en avoir les attributions, se révèle être le véritable chef d'entreprise.

La seconde démarche collective dans laquelle **MYOTTE-DUQUET HABITAT** s'est particulièrement investi concerne la création de la **Coopérative de Construction Bois (CCB)** en 2007 avec cinq autres artisans du bâtiment et conducteurs de travaux. Ensemble, ils ont bien compris que leur union leur permettrait de partager les risques et d'optimiser leur entreprise. Pour cela, la **CCB** adhère dès sa création à la Fédération Française des Artisans Coopérateurs du Bâtiment (FFACB) dont le rôle est d'accompagner les coopératives et les groupements du bâtiment vers une meilleure organisation administrative et juridique, par la formation de ses membres, l'accompagnement juridique, la création d'outils de démarches qualifiés, et la mise en place de partenariats avec des assureurs, permettant notamment aux coopératives d'accéder à des assurances dommage-ouvrage auxquelles les artisans ne peuvent prétendre individuellement.

La **CCB** a tiré de cette adhésion à la FFACB un avantage commercial non négligeable : proposer à leurs clients une offre globale, clé en main, parfaitement coordonnée et sans surprise dans le cadre de contrats de travaux (bâtiments, extensions) ou de Contrats de Construction de Maison Individuelle (CCMI). Les prestations de la **CCB** englobent ainsi notamment la garantie de livraison à prix et délai convenus, la garantie de remboursement des sommes avancées en cas de résiliation du contrat et l'assurance Dommage-Ouvrage. Cette structuration a en outre permis aux associés

I Bois et structure

Mutualiser l'achat d'un outil à haute spécificité technique entre acteurs de la filière bois



d'atteindre la taille critique attendue pour accéder à certains marchés, ainsi que l'assise nécessaire pour disposer des garanties financières leur permettant d'être agréés constructeurs au regard de la loi de 1990. Les artisans impliqués ont ainsi pu bénéficier d'un apport d'affaires significatif.

ASSOCIÉS COOPÉRATEURS /

- **GARDAVAUD TP** (Orchamps-Vennes) : terrassement / maçonnerie
- **LARANJEIRA** et **DUCHAUD** (Romange) : doublages, cloisons, mousse projetée Isotrie
- **FERTILLET JACKIE** (Bretonvillers) : Electricité / chauffage / sanitaire
- **BONNET-PERRIN** (Gilley) : Electricité / chauffage / sanitaire
- **BBS** (Montferrand le Chateau) : étanchéité
- **MYOTTE-DUQUET** : ossature bois, menuiseries extérieures, couverture, isolation
- **BENELHOCINE** (Loray) : carrelage

D'autres artisans et bureau d'études collaborent également régulièrement avec eux : EMDL, Tom BOURDIN, RICCARDI, DICET, GTAIR, PLANAIR

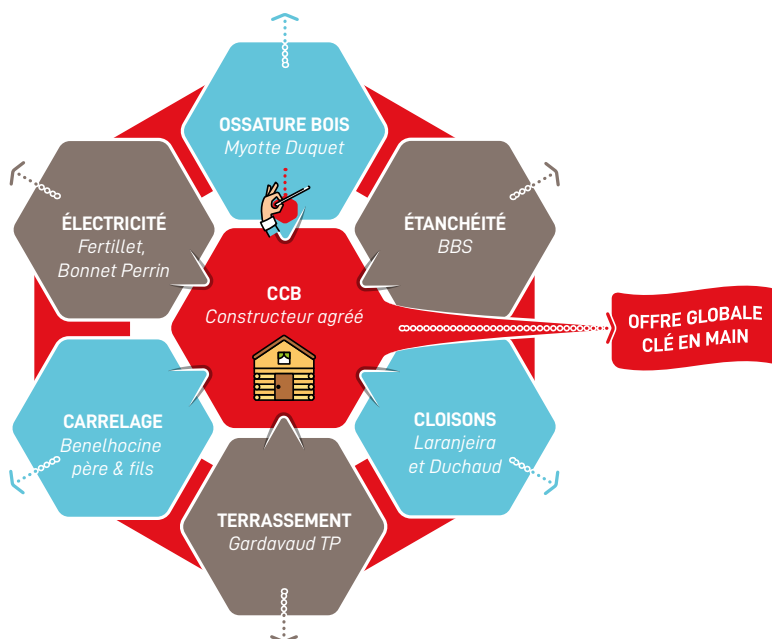
MONOGRAPHIES

Des expériences de mutualisation industrielle et de coopération économique au profit du développement territorial

I CCB (Coopérative Construction Bois)

Rassembler au sein d'une coopérative d'artisans des compétences complémentaires et assurer ainsi aux associés l'accès à des marchés exigeants

À ce jour, la **CCB** a réalisé plus de 200 maisons et une cinquantaine d'extensions sur-mesure gérées de A à Z. Elle possède désormais une solide expérience et développe une vision de l'habitat basée sur des valeurs partagées par l'ensemble de ses adhérents : écoute, transparence, proximité, conseil, expertise, co-construction du projet. Pour autant, la coopérative n'embauche pas de salariés en son sein. La coordination et les différentes études sont réalisées par les cogérants de **MYOTTE-DUQUET HABITAT** dans le cadre d'une mise à disposition, notamment en ce qui concerne les fonctions commerciales, la collecte des devis, le suivi de chantier, la contribution aux études et au plan. Son organisation interne prévoit que la coopérative chiffre la construction ou la rénovation clé en main et règle les prestations des artisans impliqués sur les chantiers en fonction de leur contribution respective, déduction faite des frais de fonctionnement inhérents aux études et aux frais de garanties. Dans le respect du droit coopératif, la **CCB** peut faire appel à des sous-traitants non associés, jusqu'à 20% de son CA. Sur



un plan financier, son fonctionnement coopératif induit donc une grande implication et responsabilité de chacun de ses adhérents, notamment en cas de déficit de la coopérative. En revanche, les associés ne se réunissent pas régulièrement pour assurer la gestion quotidienne de la coopérative, qui reste essentiellement entre les mains d'un des cogérants de **MYOTTE-DUQUET HABITAT**. Bien que la gouvernance démocratique soit de mise, elle pourrait être plus collective et répondre ainsi davantage aux ambitions de la coopération.

1.3

La SCIC REVERA : une mutualisation par défaut, rebond vers une nouvelle coopération

● **Historique** : quand des démarches innovantes tentent de se fédérer pour assurer leur développement

Depuis 2020, **ALPES CONSIGNE** et **REBOOTEILLE** animent chacune une filière du ré-emploi des emballages en verre, respectivement sur l'Isère et les 2 Savoie, ainsi que sur le Rhône, la Loire et l'Ain. Toutes deux accompagnent les producteurs et les magasins, collectent, lavent et revendent les bouteilles en verre aux producteurs de leurs territoires respectifs. Elles ont adopté en 2021 un statut Coopératif sous forme de SCIC et associent en leur sein salariés, bénévoles, bénéficiaires (producteurs, distributeurs) et collectivités.

En 2022, **ALPES CONSIGNE** et **REBOOTEILLE** créent une unité commune de lavage, en partenariat avec **MA**

BOUTEILLE S'APPELLE REVIENS, qui possédait déjà un tunnel de lavage, à Chabeuil dans la Drôme, et avait une expérience confirmée dans le domaine. A l'époque, ces 3 entités envisagent une fusion afin d'atteindre la taille critique nécessaire pour développer la filière du réemploi des emballages en verre sur la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'idée est alors de conjuguer l'outil industriel et le savoir-faire du site de Chabeuil avec les soutiens financiers qu'**ALPES CONSIGNE** a obtenu pour l'acquisition d'une laveuse industrielle. Cette synergie permettrait non seulement de croiser des compétences complémentaires, mais de favoriser aussi le changement d'échelle, d'acquies une crédibilité régionale, et de

favoriser des levées de fonds. Ce rapprochement devait être d'autant plus facilité que le statut juridique de ces 3 structures était sous forme de SCIC.

Après 7 à 8 mois de travail en commun, les 3 parties ne se sont cependant pas accordées en raison des risques financiers, différemment perçus par chacun

des opérateurs. La situation financière d'une des structures était en effet un peu plus fragile que celle des deux autres et laissait craindre une perte de valeur des parts sociales en cas de fusion, et une capacité insuffisante de levée de fonds. Faute d'être accompagné par un avocat expert des entreprises coopératives, le projet a capoté.

◆ **Construire la coopération : une démarche exigeante**

L'échec de cette fusion juridique a pourtant porté ses fruits, et généré de nouvelles formes de coopération et une mutualisation opérationnelle.

En premier lieu, **ALPES CONSIGNE** a investi dans une laveuse industrielle et l'a mise à disposition de ses deux ex-partenaires. L'idée de mutualiser avec eux le tunnel de lavage avait en effet été évoquée à l'époque où ils envisageaient de fonder ensemble une coopérative et le site de Chabeuil avait été choisi pour l'installer. Un partenariat industriel avait alors été signé avec **MA BOUTEILLE S'APPELLE REVIENS** dans le cadre d'une convention couvrant l'assurance, l'amortissement, et la location de la laveuse de **REVERA** à **MA BOUTEILLE S'APPELLE REVIENS** ; sachant que cette dernière réceptionne le flux de bouteilles de **REVERA** et en assure le lavage dans le cadre de prestations. Sans cette tentative initiale de coopération, le souhait d' **ALPES CONSIGNE** d'investir dans une laveuse industrielle aurait sans doute été revu.

Durant le temps des investigations menées dans le cadre d'une éventuelle fusion, **ALPES CONSIGNE** et Rebooteille ont par ailleurs appris à se connaître et constaté qu'ils partageaient des compétences

similaires ainsi qu'une même vision quant aux freins logistiques à lever pour développer la filière à l'échelon régional et augmenter le nombre de clients. En 2024, **ALPES CONSIGNE** et **REBOOTEILLE** décident donc de fusionner. Juridiquement, Rebooteille a été dissoute pour être absorbée par **ALPES CONSIGNE** ; l'opération débouchant sur un rééquilibrage des fonds propres. Le processus s'est déroulé de mars à décembre, porté par un accompagnement spécifique et pointu, expert des procédures de dissolution, qui a proposé dans ce cas précis le recours à un TUP (Transfert Universel du Patrimoine). Cette solution présente l'avantage de conserver la valeur nominale des parts sociales de l'entreprise dissoute (100 euros), pourvu que la nouvelle entité se compose uniquement de 2 entreprises morales. Autant dire que la préexistence de sociétariats croisés entre **ALPES CONSIGNE** et **REBOOTEILLE** a hautement facilité les opérations. Cela dit, elles ont nécessité un important travail d'information auprès de tous les sociétaires car leur accord individuel était indispensable.

La SCIC SA ainsi créée a donné naissance à une marque commerciale dénommée **REVERA**, qui deviendra aussi prochainement sa raison sociale.

◆ **Organisation opérationnelle de Revera**

Le siège social de **REVERA** se situe à Grenoble, et un établissement secondaire est basé à Lyon. La SCIC réunit 120 sociétaires, parmi lesquels des entreprises (producteurs et distributeurs, imprimeurs, revendeurs de verre neuf), ainsi que les grandes Agglomérations de la Région (Lyon, Saint-Etienne, Grenoble, Chambéry, Annecy).

Son organisation opérationnelle s'appuie sur une équipe de 10 salariés et 2 alternants :

- ◆ **1 présidente** assurant notamment un rôle de représentation, RH lien avec les collectivités
- ◆ **1 directeur général**, dont la mission est axée sur la stratégie et la finance

◆ **6 agents techniques :**

- 2 développeurs animant respectivement les réseaux régionalisés de producteurs et de distributeurs
- 1 personne en charge de l'organisation et du suivi du lavage et de la revente des bouteilles (dimension technique et SAV-qualité)
- 1 chargé de développement de la filière des bocaliers et en charge des financements, notamment des appels à projet
- 2 personnes affectées à la collecte et au tri, appuyées le cas échéant par du personnel en insertion (en charge de la relation de proximité, des dépôts de PLV...)

- 1 personne dédiée aux fonctions support (communication et système informatique)
- 1 personne dédiée à l'animation de la coopérative
- 2 alternants chargés de la communication

D'un point de vue logistique, 90% de la collecte est assurée en interne et organisée autour des centres de massification de Grenoble et Saint Priest. Les 10% restant ont été confiés à des revendeurs de verre neuf et à un opérateur de cyclo-logistique sur

Lyon et Grenoble. Ce partenariat permet à **REVERA** de bénéficier de la logistique du revendeur, qui collecte des bouteilles sales ou dépose des bouteilles lavées, quand lui-même livre des bouteilles neuves.

Le tri s'effectue à Lyon ; avant que les bouteilles ne soient envoyées à laver, majoritairement à Chabeuil, exceptionnellement à Lille ou Montpellier.

REVERA a développé un ERP (gestionnaire de flux de production) et un CRM (base de données clients) pour optimiser son organisation, tous deux étant intégrés au logiciel informatique libre Odoo.

● **Historique : quand des démarches innovantes tentent de se fédérer pour assurer leur développement**

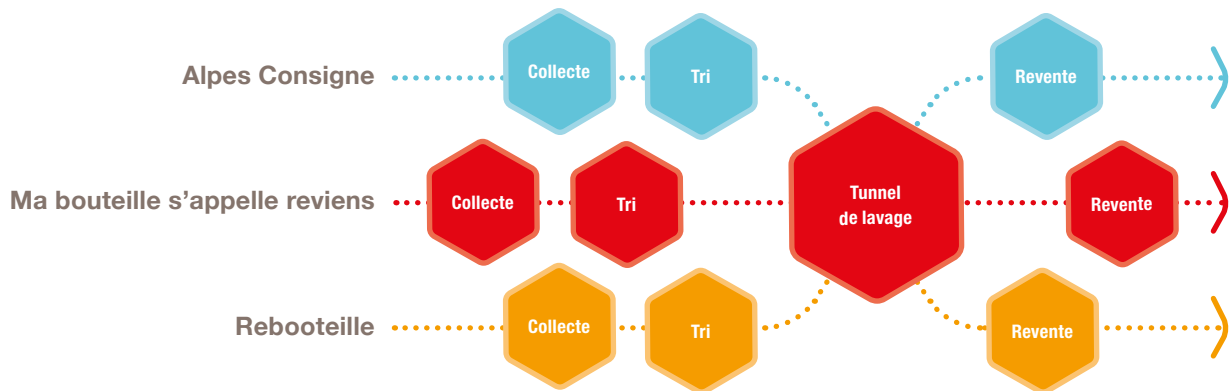
Le métier de **REVERA** s'oriente aujourd'hui sur la professionnalisation du tri. L'entreprise dispose en effet d'un véritable savoir-faire en matière d'animation en magasin, de collecte, de tri et de gestion de la problématique des étiquettes. Cela constitue à ses yeux des étapes déterminantes de la chaîne des valeurs de la filière, que des acteurs expérimentés doivent maîtriser pour faire face à l'explosion des besoins à venir, quand des marques commerciales telles que Coca cola ou Pepsi adhéreront à la consigne. A ce titre, elle aimerait revendre sa laveuse à **MA BOUTEILLE S'APPELE REVIENS** pour que chacun se spécialise dans des métiers bien distincts ; d'autant que l'entreprise drômoise prévoit d'acquérir une mireuse, destinée à performer le contrôle sanitaire et visuel après lavage. **REVERA** pourrait ainsi envisager d'investir dans une ligne de tri plus performante, incluant notamment une machine capable de sélectionner les bouteilles en fonction des producteurs et de leur forme ; pour un total d'1 million d'euros.

Ainsi **REVERA** transforme l'échec de sa fusion avec **MA BOUTEILLE S'APPELE REVIENS** en une opportunité de spécialisation, de montée en compétences, et de

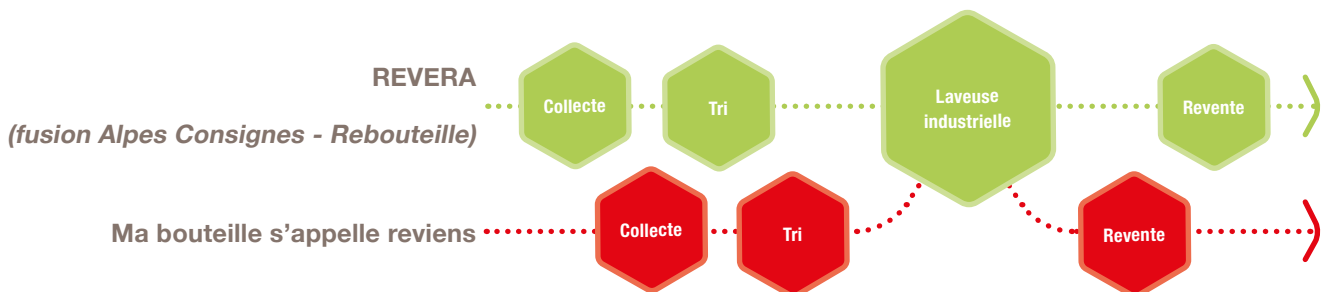
gains industriels. Elle se positionne en un opérateur clé, situé en amont de la filière, et imagine des accords avec d'autres opérateurs de l'ESS et des collectivités pour développer son activité à l'échelon régional ou extra régional. L'expérimentation que mène ReUse sur le Grand-Ouest la pousse en effet à œuvrer elle aussi pour que les acteurs du réemploi du sud-est de la France convainquent les plus gros distributeurs de la région et soient en capacité de répondre aux marchés qu'ils représentent. Elle souhaiterait donc que se structure un groupement régional, qui réunisse les opérateurs de la collecte et du tri, du lavage, et des opérateurs techniques de la traçabilité et des étiquettes. A ce titre, elle mène aujourd'hui un Benchmark pour définir les formes juridiques que pourrait prendre ce groupement (GIE, Consortium, SCIC de SCICS...). L'enjeu est de taille : devenir un fournisseur de service reconnu (positionnement), dans le contexte d'une structuration régionale des opérateurs sur une filière en émergence (massification), tout en gardant une proximité d'action (légitimité et qualité).

**Une ambition territoriale qui s'affine
au fil des échecs et réussites**

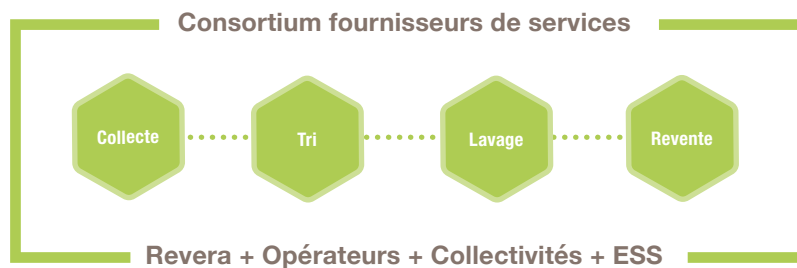
SITUATION INITIALE



SITUATION ACTUELLE



AMBITION



1.4

SOLI'VERS : quand la stratégie de coopération échoue mais se transforme en une mutualisation de services**● Historique : coopérer au service de conditions de travail adaptées aux personnes handicapées**

SOLI'VERS SCIC était une Société Coopérative d'Intérêt Collectif sous forme SA qui s'est créée en 2012. Ses sociétaires étaient des Entreprises Adaptées et d'Insertion (EAI) de Molsheim (67) qui proposent aujourd'hui encore des prestations dans les secteurs des métiers de bouche et de l'entretien d'espaces agricoles et viticoles. Elles partageaient comme vision la nécessité de créer des conditions de travail adaptées aux personnes handicapées pour favoriser leur inclusion.

En créant la SCIC, les sociétaires ont souhaité dans un premier temps mutualiser des moyens matériels, humains et intellectuels pour assurer plus facilement les missions que chacune d'elles remplissait. La SCIC a ainsi investi dans un bâtiment de 1 350 m² pour un coût de 2,5 M€. Il permettait d'une part de regrouper en son sein les activités des sociétaires en leur offrant des espaces de travail plus vastes et plus pratiques, et d'aménager d'autre part des espaces communs plus conviviaux, propices au mieux-être du personnel en situation de handicap. Dans le même esprit, les sociétaires ont mutualisé les services comptable, fiscal, de secrétariat et d'entretien du bâtiment. Mais la valeur ajoutée complémentaire portée par la création de la SCIC s'est essentiellement ancrée dans l'ingénierie pédagogique dédiée au handicap, ainsi que dans l'ingénierie de recherche pour la création d'activités nouvelles. À ce titre, la SCIC a développé de nombreux outils didactiques transposables. Elle a aussi déposé plusieurs brevets et assurait des prestations de conseil pour accompagner et essayer ses innovations dans le cadre de projets territoriaux menés par des professionnels du handicap ou de l'insertion.

Les sociétés membres de la SCIC étaient constituées autour de deux pôles, espaces verts et alimentaires :

La Main Verte : L'association fait appel à des personnes en situation de handicap et sans emploi pour l'entretien des espaces verts et des surfaces minérales des particuliers, des entreprises et des collectivités.

Stierkopf Environnement : L'Entreprise Adaptée exploite un domaine viticole de 15 ha sur les coteaux de Molsheim, Mutzig et Dangolsheim. Elle exerce également des activités de maraîchage et de fabrication de jus de pommes.

AVS Traiteur est une Entreprise Adaptée qui développe des activités autour des métiers de bouche sur le territoire de Molsheim avec pour objectif l'inclusion en milieu ordinaire

Adapéi papillons blancs est une association spécialisée depuis plus de 60 ans dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap ; notamment en situation de travail.

Vertuose était un service de restauration rapide dont les recettes étaient élaborées à partir de produits locaux. Elle a été depuis intégrée au sein d'AVS Traiteur.

D'autres entreprises étaient hébergées dans les locaux de la SCIC et bénéficiaient de ses services mutualisés, sans pour autant en être sociétaires :

GE Luculus est un groupement d'employeurs dans les métiers de bouche.

ComForm est une société coopérative qui propose des solutions de communication au moyen de codes visio-gestuels.

Inov'hand : Créée sous l'impulsion de l'Adapei du Bas-Rhin et de la Main Verte, la structure propose des services à domicile rendus par des personnes en situation de handicap.

● Un statut coopératif en réponse à des objectifs pluriels

A son apogée, la SCIC a embauché jusqu'à 8 personnes. Ses ressources se déclinaient sous forme de subventions pour ses activités de recherche et de ventes de prestations. Par ailleurs, elle facturait à ses adhérents de l'ingénierie pédagogique ou spécifique (création d'un site internet...), les services (énergie, paie, RH, personnel d'accueil...), et la location du bâtiment au m² utilisé de manière spécifique (chambre froide...), à laquelle s'ajoutait un prorata pour les surfaces communes. Cette organisation nécessitait de recourir à une comptabilité analytique, qui fut du reste difficile à mettre en place. Les refacturations s'établissaient à prix coûtant alors que la réalisation de prestations envers des tiers extérieurs se faisait au prix du marché.

Le Conseil d'Administration se composait de représentants de chaque structure adhérente. Il gérât notamment l'équilibre des résultats et pouvait être amené à proposer des modifications de règles d'affectation de charges.

La gouvernance de la SCIC s'appuyait quant à elle sur 4 collèges : salariés, producteurs de biens, producteurs de services, soutiens.

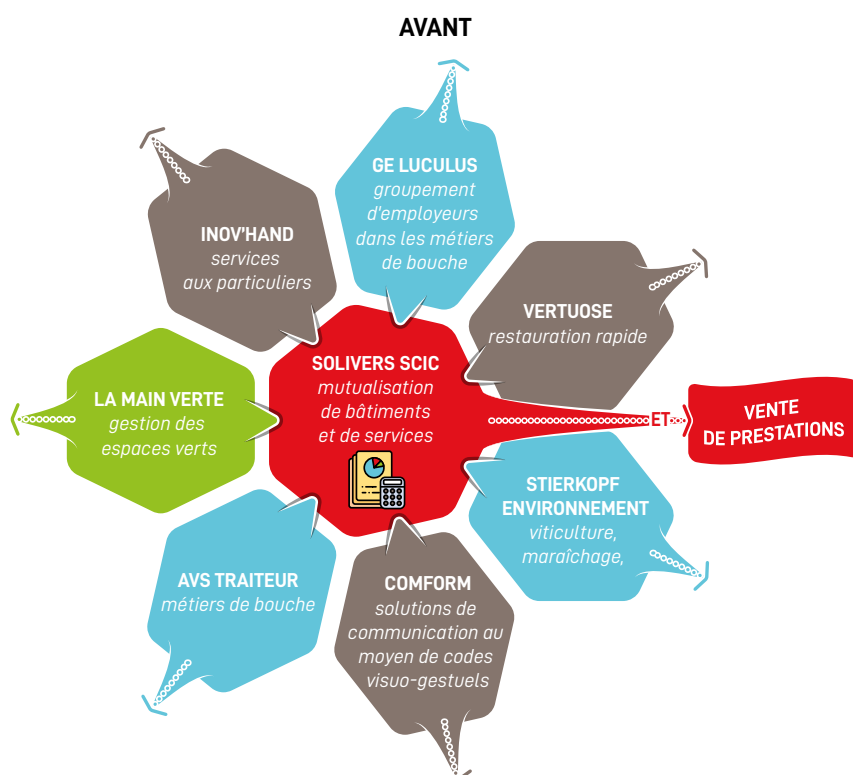
On peut s'interroger sur la présence au sein de la SCIC de deux objectifs répondant à des logiques très différentes : la mutualisation de services et d'espaces, d'une part, au profit de tous les sociétaires, et le développement d'une ingénierie pédagogique et de recherche d'autre part, au bénéfice du travailleur handicapé et de certaines entreprises seulement associées de la SCIC. On peut alors se demander s'il n'aurait pas mieux valu créer une SCI spécialisée dans la gestion du foncier et de l'immobilier pour répondre au premier objectif. Cela aurait ainsi permis à la SCIC de se concentrer sur le second ; ce que la suite des événements semble avoir confirmé.

Une structure coopérative dissoute...

SOLI'VERS SCIC s'est créée sous l'impulsion de Pierre Hoerter, viticulteur et fondateur de **LA MAIN VERTE**. Il souhaitait donner une dimension territoriale à son engagement en faveur des personnes en insertion, en améliorant la visibilité, la performance et l'impact des diverses associations et entreprises apprenantes

I SOLI'VERS

Quand la mutualisation des biens et des services ne suffit pas au projet coopératif (1/2)



présentes sur son territoire et travaillant dans le secteur agricole et alimentaire. Il a été ainsi à la fois à l'origine du projet et l'âme de son développement, considérant que la mutualisation de fonctions support pouvaient constituer une plus-value pour les acteurs œuvrant dans ce secteur. Si **SOLI'VERS SCIC** a conduit ses activités avec succès durant plus de 10 ans, c'est que la vision de Pierre Hoerter répondait à des besoins réels. Il n'empêche qu'à son départ en retraite en 2023, chaque structure associée a préféré retrouver son indépendance. Ainsi l'ensemble des dettes de la SCIC étant payées et les derniers exercices comptables à l'équilibre, la liquidation s'est faite à l'amiable et la SCIC a été dissoute.

La non-pérennisation de la structure pourrait sonner au prime abord comme un échec, et on peut s'interroger sur les raisons de cette situation, sans doute multiples. Parmi elles, on peut présumer que :

- L'intérêt de la structuration sous forme de SCIC s'est peut-être vu entaché par le poids de l'investissement immobilier qui aurait alourdi ses résultats comptables, la freinant dans son développement. L'affichage de résultats négatifs dus aux amortissements limitait en effet l'accès

aux soutiens, alors que la structure économique des entreprises membres était confortable. Les associés ont dû remettre du compte courant pour assumer un déficit de trésorerie, ce qui constituait pour eux un risque financier.

- La plus-value qu'apportait la création d'activités nouvelles pour le secteur du handicap ne s'inscrivait sans doute pas assez comme un prolongement significatif et profitables des activités menées par chacun des associés.
- La SCIC ne permettait pas de garantir une étanchéité financière entre associés, ce que reprochaient certains adhérents car cette structure juridique était au service de la vision du fondateur dans une optique de coopération totale, plutôt qu'une réponse à des besoins spécifiques des entrepreneurs de chaque société adhérente.

*... Mais qui donne corps
aujourd'hui à une démarche
collective qui préserve
l'âme du projet initial*

SOLI'VERS SCIC qui pouvait être vue comme un éco pôle portant une vision de transformation du territoire n'a pas survécu au départ de son créateur. Pour autant, un certain nombre d'associés de l'ex SCIC, dont les métiers étaient tous tournés vers des activités d'entretien extérieur, ont souhaité maintenir dans le même esprit une dynamique collective, et se sont donc tournés vers une nouvelle organisation.

Deux structures juridiques existent désormais pour maintenir une mutualisation de moyens :

- AVS FONCIERE a racheté à la SCIC l'immobilier. Elle porte la location des locaux contractée avec certaines entreprises autrefois associées de la SCIC. Elle constitue ainsi un centre de profit à part entière. Contrairement à la SCIC, son statut permet de répartir les risques entre associés au prorata de leur investissement de départ. Elle se situe pleinement dans une dynamique commerciale et une logique de rentabilité.
- La Main Verte s'est transformée en une association

à vocation sociale. Elle porte La Main Verte Paysage SAS, et le Domaine Stierkopf. Elle assure aussi des services d'accompagnement comptable, fiscal, social et économique pour chacune des entreprises membres de l'association, via la mutualisation de personnel administratif et la mise en place d'un conseil de bienveillance qui soutient les entreprises dans leur mission et participe à une inclusion toujours plus grande des personnes en situation de handicap. La Main verte, sous son statut associatif, a ainsi pris des parts, parfois de façon majoritaire, dans des entreprises anciennement associées de la SCIC ; à l'instar de ce que serait

I SOLI'VERS

Quand la mutualisation des biens et des services ne suffit pas au projet coopératif (2/2)



une 'holding associative'. Dans ce cadre, elle peut redistribuer les dividendes qu'elle perçoit de ses implications capitalistiques entre les structures dont elle est actionnaire, selon leurs besoins et au gré de leur projet, comme le ferait une Fondation. La décision de cette redistribution revient au conseil de bienveillance, qui se compose d'un représentant de chaque entreprise et de représentants de La Main Verte.

Cette nouvelle organisation n'aurait pu voir le jour sans les fonds propres relativement conséquents de La Main Verte. Elle présente l'avantage de proposer un compromis pour que s'incarne encore l'âme et le sens du projet initial de **SOLI'VERS SCIC** via l'engagement du conseil de bienveillance, tout en permettant une mutualisation de services régie par des règles de répartition des charges au prorata de l'utilisation faite par chacun.

1.5

LES FROMAGERS RÉUNIS : une mutualisation facilitée par l'expérience coopérative de la filière comté

● **Historique et organisation : une mutualisation bâtie par des acteurs, piliers de la coopération fromagère comtoise**

L'AOC Comté est régie par différents textes réglementaires qui encadrent sa production, sa transformation, et ses modes de commercialisation. Ainsi, son cahier des charges autorise le préemballé depuis 1993, sous condition d'effectuer cette opération sur la zone géographique de l'AOC. Quatre affineurs traditionnels (Fromageries Vagne, Comté Marcel Petite, Rivoire et Jacquemin, Etablissements Grillot) ont donc créé en 2000 **LES AFFINEURS RÉUNIS** pour accéder à ce marché alors croissant et sur lequel ils n'étaient pas présents. Ils se sont associés en sus de cette structure à un acteur national du pré emballage qui, au regard de la récente évolution du cahier des charges de l'AOC Comté, souhaitait ancrer son activité sur le territoire. L'enjeu était de mutualiser un outil industriel, au sein duquel l'alignement des intérêts des parties prenantes permettait de regrouper des volumes relativement conséquents et le savoir-faire industriel du pré emballage.

A sa création, l'association des opérateurs est juridiquement portée par une SAS ; chacun dotant l'entreprise en capital au prorata de ses volumes prévisionnels d'apports en Comté. L'investissement s'évalue alors à 3 millions d'euros. Il se concentre sur le foncier, la construction d'un bâtiment et l'équipement en matériel. 20 ans plus tard, l'outil conditionne annuellement 5 000 tonnes de Comté sous forme de préemballé, frais emballé râpé, portions poids fixe ou variable. Il a dû être agrandi une première fois en 2007 pour gérer la production du râpé et la mise en place de la portion individuelle, puis en 2013 pour y installer des lignes pour le conditionnement de portions à poids fixe. Le site s'étend sur 2 200 m² et emploie 50 personnes. Les approvisionnements

de l'unité de pré emballage sont propres à chaque affineur, selon leurs besoins respectifs pour alimenter leurs marchés, en leur nom et marques propres.

Aujourd'hui, la SAS s'interroge sur la possibilité de faire du travail à façon pour d'autres opérateurs. Cette option pourrait être activée sur de petits volumes mais ne constitue pas une priorité.

Deux évènements majeurs ont marqué l'évolution de la structure au cours du temps.

En 2010, le pré emballer souhaite investir seul pour installer une nouvelle ligne de conditionnement dans les bâtiments et répondre ainsi à un nouveau marché qu'il développait de manière indépendante aux autres associés, avec l'idée de leur proposer éventuellement du travail à façon si cette nouvelle prestation venait à les intéresser. Les quatre affineurs s'y opposent car ils ne parviennent à s'entendre sur les prix de la prestation, le pré emballer sous-estimant selon eux les investissements nécessaires. Le pré emballer quitte alors la SAS. Les associés restants établissent dès lors comme principe de fonctionnement que les investissements matériels soient portés collectivement, même si dans un premier temps, ils ne bénéficient qu'à une des parties. Ils considèrent en effet que la similitude des métiers et des marchés feront qu'à terme le matériel sera utilisé par tous. L'investissement, précurseur pour l'un, servira un jour aux autres. Plus que des bâtiments et des équipements, ils mutualisent donc une dynamique commerciale collective, sous tendue par l'esprit de coopération qui anime la filière Comté. La démarche est sans doute facilitée par le fait qu'elle s'exerce sur un secteur de gamme secondaire et non stratégique

pour chacun des opérateurs ; la vente de meule entière restant le cœur de métier de chacun d'eux.

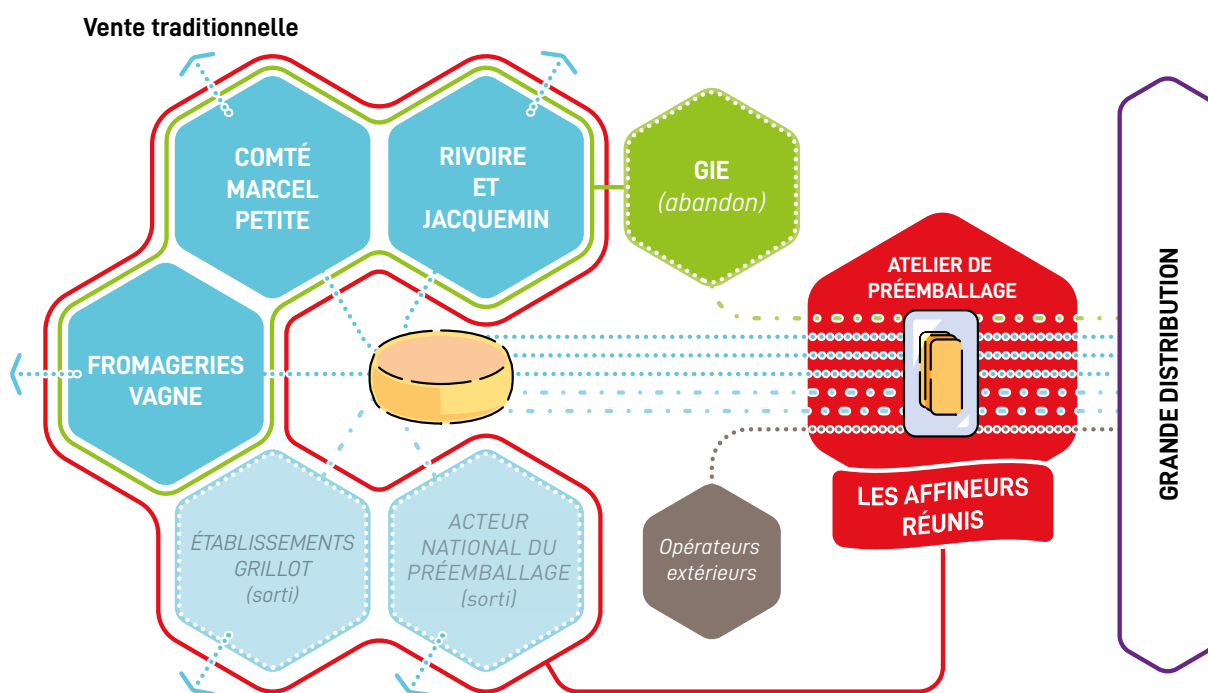
En 2021, les Etablissements Grillot sont rachetés par le leader de la filière Comté qui dispose déjà de lignes de conditionnement. Cet affineur quitte donc l'entreprise. Les 3 affineurs restants décident alors de créer un GIE afin de disposer d'une marque commune et répondre ensemble le cas échéant à des marchés spécifiques. Mais il est difficile de faire émerger une marque collective différenciée, sur un marché où les marques distributeurs dominent le projet est abandonné.

La présidence sans rémunération de la SAS est

déléguée à l'un des affineurs, qui assure par ailleurs le suivi opérationnel de l'atelier. Le conseil d'administration, constitué de 3 personnes se réunit une fois par mois. La gestion administrative de la SAS est confiée à un salarié qui n'assure pas pour autant de fonction de direction. La comptabilité analytique, qui était gérée dans un premier temps par une mise à disposition du service comptable d'un des associés, est désormais externalisée chez un prestataire indépendant, ce qui renforce les conditions de la confiance et de la transparence. La gestion de la structure est saine et son équilibre est assuré par la refacturation aux associés des frais fixes et des frais de fonctionnement, variables selon le type de prestations et les volumes demandés.

I Les affineurs réunis

Un atelier mutualisé entre affineurs de Comté pour répondre à la demande de la grande distribution sur un segment faible.



● Une mutualisation atypique, imaginée par des concurrents

Cette organisation est particulièrement atypique par le fait qu'elle regroupe au sein d'une démarche de mutualisation des entreprises concurrentes, que ce soit sur l'approvisionnement en Comté des fruitières ou sur la mise en marché auprès d'opérateurs commerciaux (grossistes, secteurs traditionnels, GMS...). Si elle s'est mise spontanément en place, c'est parce qu'elle est portée par un esprit coopératif remarquable, qui anime la filière Comté depuis plus de 800 ans. Ses protagonistes savent depuis le temps l'intérêt qu'ils ont à exercer leur métier commun avec cohérence, et donc la mise en place de stratégies collectives. Dans ce contexte précis du pré emballage, ils ont immédiatement perçu l'intérêt d'une mutualisation qui ne fragilise pas leur stratégie concurrentielle, centrée sur la vente de meules entières, mais qui leur permet de développer une gamme complémentaire, bénéfique pour chacun d'eux et pour la filière, dans laquelle ils ne pouvaient s'engager seuls. La mutualisation des moyens mis en œuvre s'est traduite par un effet volume, mais aussi par le partage indéniable de compétences techniques et une capacité d'investissements réguliers permettant de maintenir l'outil à jour.

La nouvelle gestion des investissements est elle aussi révélatrice de cet état d'esprit de coopération. Pendant plusieurs années, les associés réalisaient des apports de compte-courant, s'appuyant sur la clause de 'retour à meilleure fortune'. Cette clause confère à l'associé qui abandonne tout ou partie de son compte courant d'associé le droit d'obtenir ultérieurement le remboursement des dites créances abandonnées, si l'état de la société venait à s'améliorer. Mais ce fonctionnement ayant été invalidé

par l'administration, les associés assurent désormais la couverture des investissements par une augmentation des frais fixes ; ce qui a pour effet d'augmenter la confiance des partenaires bancaires.

Cela étant, le bon fonctionnement de cette initiative est aussi soutenu par des prérequis à ne pas négliger, à commencer par la nécessité de disposer d'un outil concurrentiel quand l'offre-produit se situe sur un marché ouvert. En outre, les associés doivent accepter de partager le risque sanitaire, présent dans tout atelier de transformation agroalimentaire. Cela implique une extrême rigueur dans la maîtrise des conditions sanitaires et la traçabilité des produits, mais exige avant tout une confiance et une intelligence collective entre les associés ; considérant que l'intérêt commun prévaut largement sur la gestion d'aléas lourds à maîtriser. Enfin, il est essentiel d'anticiper la programmation et d'organiser l'ordonnancement de la production, chez chacun des associés, notamment lors des fortes commandes de fin d'année. Ainsi, si l'outil industriel s'avère momentanément saturé et incapable de fournir les quantités demandées par les réseaux commerciaux, les commandes sont réduites de manière proportionnelle aux volumes initialement prévus pour chacun des associés.

Il apparaît donc clairement que le partage des risques doit être bien évalué et assumé collectivement, grâce à des règles que définissent ensemble et directement les associés. La création de la confiance est ainsi au cœur d'une telle entreprise qui, administrée par les décisionnaires mêmes, permet leur pleine adhésion aux décisions stratégiques.

1.6 COOLIVRI : une mutualisation de moyens entre coopérateurs d'une même scic

● Historique : Structurer le développement de l'alimentation bio-locale en Rhône-Alpes

GRAP, Groupement Régional Alimentaire de Proximité, est une coopérative réunissant des activités de transformation et de distribution dans l'alimentation bio-locale. Elles vendent en majorité des produits issus de l'agriculture paysanne, biologiques et/ou de l'agroécologie, ainsi que des terres en conversion. L'objectif est de favoriser les circuits courts et locaux sur un périmètre géographique régional qui ne dépasse pas 150 kilomètres autour de Lyon afin de garder une forte synergie entre les différentes activités de la coopérative.

Pour ce faire, GRAP a adopté le statut de SCIC SA (Société Coopérative d'Intérêts Collectifs), mais également celui de CAE (Coopérative d'Activités et d'Emploi).

Le groupement coopératif GRAP héberge 64 activités liées à la transformation ou distribution alimentaire : 29 en épicerie, 31 en transformation agroalimentaire (confiserie, brasserie, biscuiterie, boulangerie, chocolaterie, torréfaction, restaurant, traiteur, etc.) et 4 en activité conseil. L'ensemble représente un total 23 millions de chiffre d'affaires et 221 ETP, répartis à part égale entre ville et campagne ; 33% d'entre eux se trouvant en zone de revitalisation rurale (ZRR). Les coopérateurs se composent à 65% de femmes, et 35% d'hommes. La SCIC réunit quant à elle pour 50% des membres de la CAE, ainsi que des associés non coopérateurs et des sympathisants, répartis en 4 collèges. Elle permet d'intégrer des activités juridiquement

autonomes qui adhèrent au projet sans avoir le statut d'entrepreneurs salariés. Elle joue un rôle de faitière dans GRAP et propose notamment aux entrepreneurs de la CAE de porter le risque financier de leurs activités, via des prêts bancaires particulièrement avantageux en raison du partenariat qu'elle entretient avec la NEF.

Les quatre coopérateurs qui exercent une activité de conseil sont réunis au sein d'un pôle conseil, qui œuvre au développement de l'alimentation durable dans les structures en transition (collectivités, entreprises, ...). Il répond notamment à des appels d'offres pour la mise en place de Plans Alimentaires Territoriaux (PAT), et l'accompagnement à la relocalisation de filières durables.

Comme toute CAE, GRAP mutualise des services-support à l'ensemble de ses entrepreneurs salariés. Ainsi, les différentes activités développées en son sein peuvent bénéficier de :

- Services mutualisés de suivi comptable, fiscal, social et juridique,
- Mise à disposition d'un pôle informatique avec les logiciels Odoo et Nextcloud, véritables plus-values de la coopérative. Odoo assure la gestion des achats, des ventes, des stocks et de la caisse. Nextcloud se destine à la gestion documentaire et l'édition collaborative.
- Rencontres régulières avec leur accompagnateur attitré qui suit l'activité pour vérification des ratios, plans d'affaires et développement de l'activité et prévisions.
- Prestations en communication et graphisme
- Formations ouvertes à tous, axées sur les métiers de chacun ou plus généralistes et techniques (référencement web, 1^{er} secours...)
- Echanges de pratiques intra métier, et

négociations collectives avec les fournisseurs, principalement pour le compte des épiceries.

La coopérative était historiquement implantée autour de Lyon. Depuis 2018, elle a mis en place des stratégies de développement territorial sur Lyon, St Etienne, Chambéry, et Die. Ces quatre pôles territoriaux structurent ainsi plusieurs groupes locaux de coopérateurs. Cette organisation a favorisé le rapprochement des acteurs, et la mise en place de synergies, notamment par la délocalisation de certains services. Le succès de cette politique de consolidation s'est traduit par une augmentation des activités et une densification sur les territoires des démarches d'alimentation durable ; si bien que la coopérative a choisi un temps de refuser l'adhésion de nouveaux membres pour privilégier le développement des groupes locaux et l'animation de projets de territoire. Cela a nourri le 'faire ensemble' et le 'faire réseau' entre les adhérents. Ainsi, en 2022, la coopérative a pu sereinement s'ouvrir à de nouveaux projets, avec notamment l'extension de son implantation géographique à Grenoble et dans l'ouest lyonnais.

Grâce à sa double dynamique de coopération, que ce soit à travers la CAE ou via la SCIC, GRAP a ainsi développé un projet d'entreprise dont la solidité s'est confirmée au fil des années. Il est donc parvenu à un stade de maturité, qui lui permet aujourd'hui de tester des axes d'innovation qui offrirait à ses associés la possibilité de dégager davantage de plus-value. Il s'est notamment posé la question d'internaliser une partie de la logistique pour rationaliser le transport des marchandises entre les épiceries membres de la SCIC et leurs fournisseurs et augmenter l'approvisionnement de produits en circuits courts. Il a ainsi imaginé la mise en place d'un service de livraison mutualisé, qu'il a dénommé **COOLIVRI**.

● La livraison mutualisée : un projet pertinent et original

Cette nouvelle activité s'est développée conformément aux valeurs de la coopérative en profitant, chemin faisant, d'une opportunité et en ajustant au fil de l'eau la stratégie.

En 2015, un groupe d'épiceries partagent de manière informelle des produits afin de bénéficier collectivement des « bonnes adresses ». Cette intuition est reprise puis portée par la coopérative qui, pour la structurer,

développe une vente aux professionnels et un service logistique.

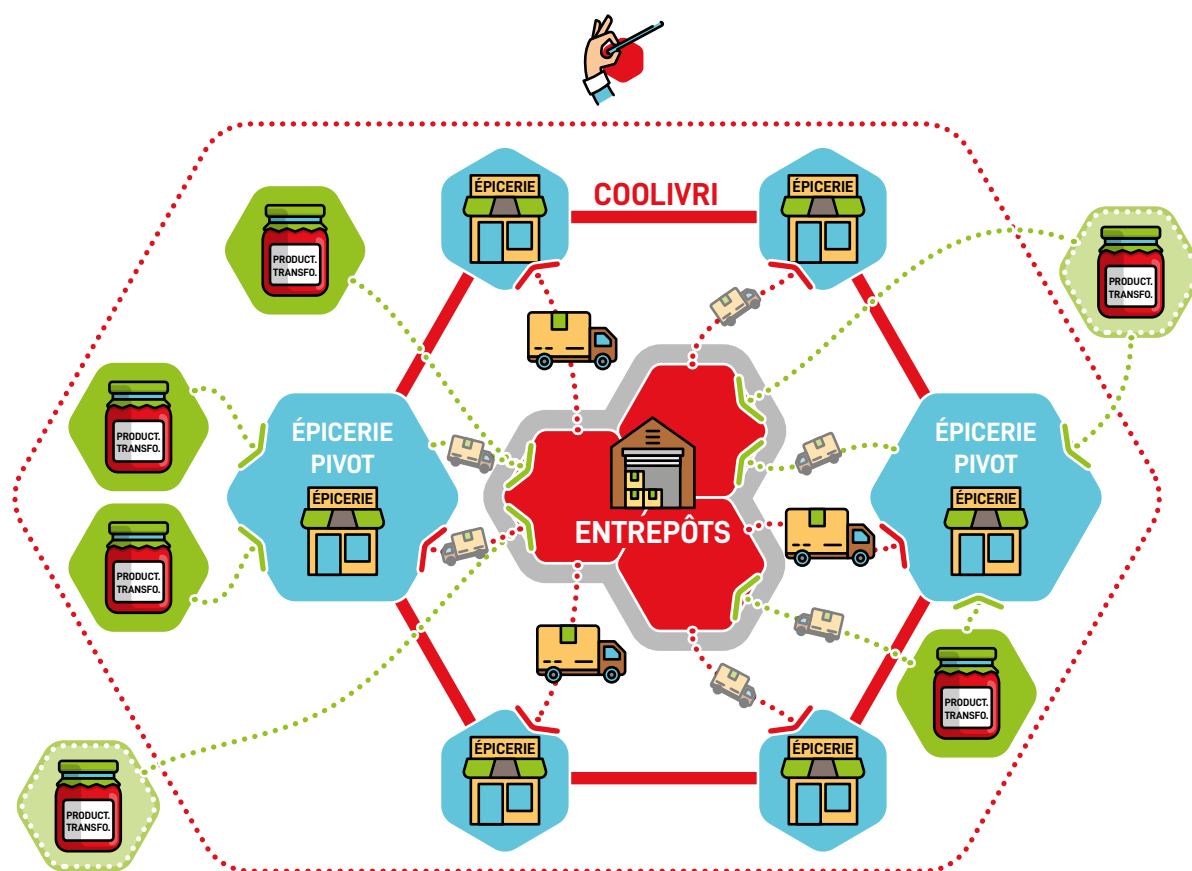
En 2019, un entrepreneur de la CAE qui proposait un service de livraison à temps partiel cesse son activité. La coopérative s'interroge alors sur la reprise d'une telle activité et décide d'internaliser un service de logistique qu'elle dénomme **COOLIVRI**. Le principe de

fonctionnement repose sur la possibilité offerte aux producteurs artisans volontaires de la coopérative d'élargir leur réseau commercial à l'ensemble des épiceries de la coopérative. Cela se déroule en trois étapes :

- **1°**/ Chaque épicerie référence sur une plateforme mutualisée ses produits. Les autres épiceries peuvent ainsi y accéder pour passer commande. Chaque épicerie-fournisseur reçoit alors un bon de commande unique qui détaille la commande de chaque épicerie-client.
- **2°**/ Le fournisseur choisit un lieu **unique** de livraison

parmi les différents espaces de stockage dont dispose GRAP à Lyon, Chambéry, ou Valence, et quelques épiceries pivot. Il établira en revanche autant de factures que de clients apparaissant sur le bon de commande.

- **3°**/ Le camion **COOLIVRI** réalise les tournées auprès de toutes les épiceries ayant passé commande. Dans chaque point de vente, il livre les produits et repart avec d'autres produits à distribuer, selon le lieu de livraison choisi par le fournisseur. Le camion n'est pas isotherme mais équipé de grosses glacières qui respectent la réglementation en vigueur.



Grâce au système informatique, véritable clef de voute du dispositif, chaque tournée est identifiée et caractérisée par le nombre de colis et le poids de charge. Ce système informatique a pu être développé en interne car la coopérative en avait les compétences. Elle a cependant sous-traité la rédaction du cahier des charges pour la formalisation des fonctionnalités du logiciel. Trois ans après la décision de se doter de cette plateforme informatique, le logiciel est opérationnel et a permis de fiabiliser le service et de porter la croissance des volumes transportés. Il est conçu en open source et est adossé à un forum d'échanges interne favorisant l'interconnexion et les

liens entre producteurs et épiceries. Le livreur dispose ainsi d'une feuille de route qui permet à la fois de planifier et sécuriser les livraisons, et d'assurer une traçabilité.

Pour devenir fournisseurs artisans de **COOLIVRI**, il n'est pas obligatoire d'être coopérateur. En revanche, il faut intéresser au moins trois épiceries de la coopérative, et être admis au préalable par un comité de pilotage de la SCIC. Il faut en outre s'engager à participer financièrement à hauteur de 5% du chiffre d'affaires HT des produits transportés sur l'année. Le reste du modèle économique s'appuie sur un abonnement des

épiceries pour un tiers du budget de fonctionnement, un pot commun alimenté par les remises négociées auprès de grossiste et à la marge des subventions de fonctionnement.

À ce jour, 25 épiceries sur 30 recourent au service **COOLIVRI**, qui implique par ailleurs 132 fournisseurs. 55 exploitations agricoles et 77 ateliers de transformation bénéficient ainsi de débouchés élargis via ce service, pour un chiffre d'affaires annuel d'1 million d'euros et 65 000 km de livraisons. 3 camions assurent les tournées hebdomadaires sur tous les territoires couverts par GRAP : 2 sur Lyon et 1 sur la Drôme, l'Ardèche, et la Loire. Ce service emploie 4 personnes : une dédiée à la gestion logistique, deux livreurs à temps plein et un à temps partiel. Il est géré par un comité de pilotage regroupant des entrepreneurs acteurs dans **COOLIVRI** et il bénéficie d'un suivi d'un accompagnateur de la coopérative.

Il est intéressant d'analyser le top 10 des produits transportés. Il comporte des fromages fabriqués par une coopérative savoyarde, des salaisons, de l'huile d'olive, de la viande de producteurs locaux, du vin, du café torréfié localement, entre autres. Dans le top 10 et 20 des produits transformés, respectivement

2 et 4 d'entre eux seulement sont fournis par des entrepreneurs de la coopérative. **COOLIVRI** a donc permis de développer notablement le réseau des fournisseurs des épiceries de GRAP. Elles ont ainsi pu étoffer leur offre, notamment dans les régions les plus isolées, tout en garantissant un approvisionnement non uniformisé en produit bio et locaux. Un avantage qui leur permet de se différencier des épiceries de proximité concurrentes. La plus-value de ce service interne s'illustre ainsi plus par l'élargissement de la gamme pour les épiceries que par le déploiement de la clientèle des fournisseurs coopérateurs.

La coopérative est aujourd'hui sollicitée par d'autres CAE pour essaimer ce modèle. **LA CAP** (Coopérative Agricole de Proximité à Clermont-Ferrand), et l'**OUVRE-BOÎTES** en Loire-Atlantique et Vendée l'ont par exemple contactée. Dans cette optique, GRAP adhère aussi à **FERMENTE**, structure nationale qui regroupe des coopératives alimentaires et qui est soutenue par la fondation **LA FRANCE S'ENGAGE**. Son objectif est d'outiller l'accompagnement des porteurs de projets sur l'alimentation durable, via notamment la mise en place de formations et la mutualisation de services déjà en place.

Mutualisation industrielle et coopération économique : des dynamiques économiques créatrices de valeur sur les territoires

Les expériences de coopération et de mutualisation industrielles rapportées ici concernent toutes des PME situées en zones rurales ou péri-urbaines. Toutes exploitent localement des ressources produites sur leur territoire, toutes engagent une pluralité d'acteurs, toutes participent au développement économique local. Face à tant de convergences, il paraît opportun de définir plus spécifiquement chacune d'elles, pour établir dans un premier temps les prérequis à leur mise en œuvre respective, et s'interroger ensuite sur la pertinence qu'il y aurait à croiser leurs modalités d'action pour enrichir et fortifier les dynamiques endogènes de développement des territoires.

Les concepts de *résilience territoriale* et de *chaîne de valeur* vont fréquemment être utilisés par la suite. Il convient donc de les définir préalablement.

Selon l'ADEME (dossier sept 2021 « Augmenter la résilience des territoires »), le concept de résilience territoriale désigne la capacité des territoires confrontés à des crises multiples, soudaines ou chroniques, qu'elles soient climatiques, environnementales, sanitaires, économiques ou sociales... à construire, avec l'ensemble des acteurs, des solutions d'adaptation, pour passer des transformations subies à des opportunités de rebond territorial.

En s'appuyant sur la définition de M. Porter, on peut qualifier la chaîne de valeur d'une entreprise comme la combinaison des différents processus et leurs interactions, générant une certaine valeur aux yeux des clients. Déterminer la chaîne de valeur d'une entreprise revient donc à étudier précisément les activités de l'entreprise, afin de mettre en évidence ses fonctions clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donnent un avantage concurrentiel.

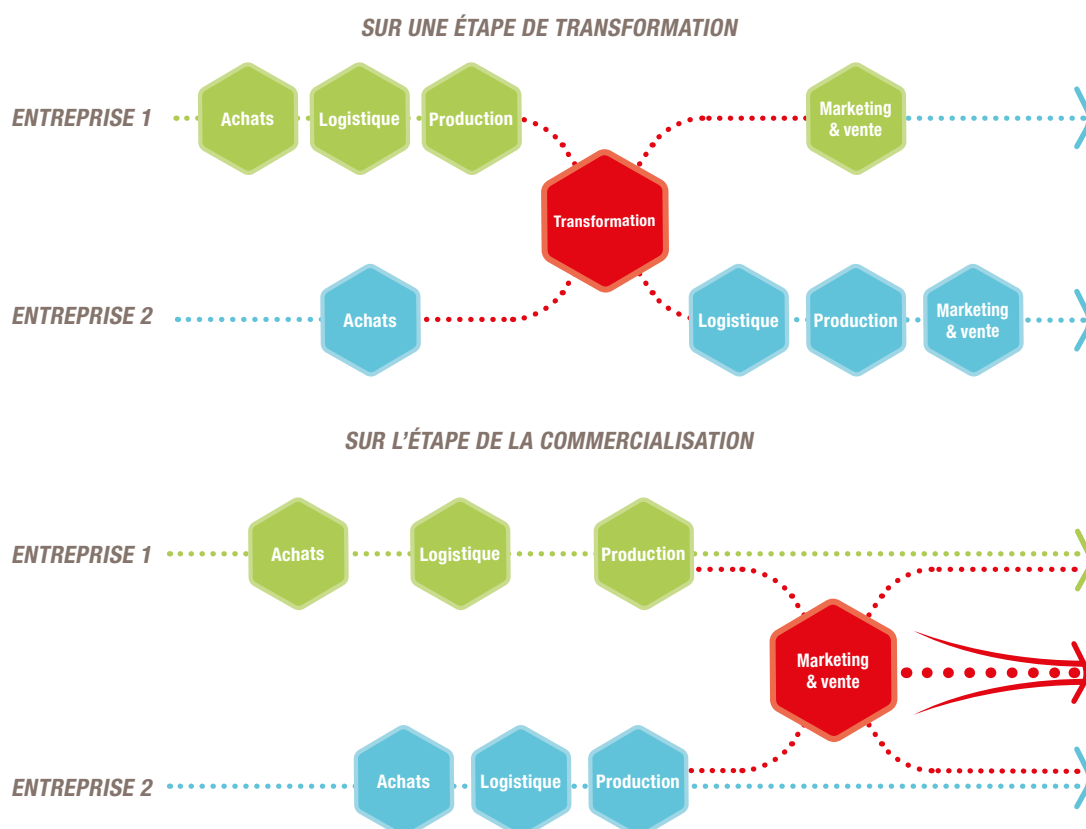
2.1

La mutualisation industrielle : une dynamique collective d'optimisation de la valeur

Les monographies en première partie du document relatent quatre expériences de mutualisation industrielle : **LES FROMAGERS RÉUNIS** ont investi dans un atelier de pré emballage, **MYOTTE DUQUET HABITAT** et **JURASCIAGES** ont acquis un outil de découpe numérique, **COOLIVRI** qui constitue un service de livraison au bénéfice des entreprises associées d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE), la SCI et l'association issues de la dissolution de **SOLI'VERS**, qui gèrent respectivement un bâti collectif et le suivi administratif et comptable de plusieurs entreprises. Ces initiatives de mutualisation rassemblent chaque

fois des acteurs d'une même filière par la mise en commun d'un outil. Tous n'exercent pas forcément un même métier, mais cette collaboration permet à chacun d'eux d'accéder **individuellement** à des marchés (ou services) qui leur échappaient jusque-là. **Cette mutualisation de moyens permet donc à des entreprises paires de partager un même savoir-faire, en vue de renforcer leur offre d'activité ou leur offre de service.** Elle conduit systématiquement à la **création de structures** qui ont pour mission la gestion et la gouvernance de l'outil et qui peuvent prendre diverses formes juridiques.

I Une mutualisation qui peut s'instaurer à différents niveaux de la chaîne des valeurs selon les besoins et le degré de confiance entre ses initiateurs



La mutualisation peut intervenir à différents niveaux de la chaîne de valeur, très en amont dans le cas par exemple de l'investissement d'une unité de lavage pour le réemploi du verre, ou très en aval comme l'illustre l'atelier de découpe fromagère. Ce positionnement est en réalité peu révélateur ; à ceci près qu'il concerne toujours un nœud technologique, facteur clef de succès, que les acteurs doivent maîtriser car il influe alors plus fortement sur la stratégie d'entreprise globale de chaque associé.

Ce prérequis pose inévitablement la question :

- **De la gouvernance à imaginer :** Pour mener à bien ces projets alliant plusieurs acteurs, il est nécessaire de se doter d'un nouvel organe de gouvernance. Dans le cas de l'atelier de découpe de fromage des **AFFINEURS RÉUNIS**, un conseil d'administration se réunit mensuellement pour partager le suivi opérationnel du site. Pour **GRAP**, sa culture coopérative permet de développer des modalités de suivi non formalisées mais efficaces, via un comité de suivi. Seul l'outil numérique de découpe de bois semble ne pas disposer d'une gouvernance partagée réellement vécue. Dans le quotidien, pour des raisons pratiques, le dirigeant de l'entreprise **MYOTTE DUQUET** assume de facto la responsabilité de la gestion de l'outil qui est hébergé à proximité de ses locaux. Il le regrette, car cela accentue inévitablement son poids ou celui de l'opérateur technique dans la gouvernance du site lors de décisions stratégiques, comme celles concernant l'acceptation et la gestion de volumes issus de travail à façon.
- **De la gestion équitable de l'outil :** L'outil mutualisé constituant un nœud dans les chaînes de valeur de chacune des entreprises, elles doivent pouvoir y accéder à des périodes clefs, qui sont relativement aléatoires car fonction des approvisionnements ou des demandes du marché. Ainsi, la question de l'ordonnancement des productions se pose et nécessite une organisation qui identifie quelles demandes prioriser et qui gère les tensions éventuelles dans une synergie où l'intérêt individuel peut être mis en avant face à la pression des marchés. Dans le cas de l'atelier de pré emballage des **AFFINEURS RÉUNIS**, les situations conflictuelles sont évitées grâce à une anticipation fine des périodes de forte commande, et à la mise en place du principe que les ruptures de livraison dues à l'encombrement de l'outil commun, ne sont pas affectées à un seul opérateur, mais mutualisées. Les contraintes sont ainsi mieux acceptées par tous les opérateurs.
- **De la rentabilité de ces centres de profit :** ces mutualisations sont insérées dans la chaîne de valeur de chacune des entreprises concernées. Il y a donc une nécessité à maîtriser le coût de production. Le recours à une comptabilité analytique précise, qui identifie l'unité de valeur des transactions est indispensable pour facturer au prix de revient le plus juste. L'appui et l'accompagnement par un tiers indépendant est facilitant et permet une transparence, gage de confiance et de durabilité. Il est intéressant de noter qu'afin d'atteindre ou dépasser le seuil de rentabilité de l'outil, l'ouverture à des approvisionnements extérieurs sous forme de travail à façon peut être envisagé au cas par cas, mais sur des tarifs différents que ceux pratiqués par les associés.
- **Des compétences :** la mutualisation de moyens implique chaque fois des investissements importants, que ce soit le logiciel Odoo pour **GRAP**, développé en interne, du matériel performant de découpe pour l'**ATELIER DE PRÉ EMBALLAGE** des affineurs réunis, un outil à commande numérique pour **BOIS ET STRUCTURES**, ou une laveuse semi industrielle pour les **ACTEURS DU RÉEMPLOI DES CONTENANTS**. Ces investissements, raison même de la mutualisation, imposent au-delà de leur financement, des compétences internes pour les gérer au mieux. En fonction de la gouvernance mise en place, la compétence interne recrutée peut simplement gérer l'opérationnel et la gestion technique de l'outil ou prendre des initiatives stratégiques (réalisation de devis, choix de prestations à façon).
- **De la concurrence entre les acteurs associés :** Le recours à la mutualisation d'un outil nécessite que les opérateurs se mettent au clair quant à leur positionnement spécifique sur les marchés d'approvisionnement quand la matière est contrainte (c'est le cas dans la filière Comté) ou sur les marchés de commercialisation. L'analyse des monographies montre en effet qu'une gestion consciente ou inconsciente des équilibres de la filière et de la concurrence est nécessaire. Car rien ne serait pire que de détruire les gains acquis collectivement issus de la mutualisation de moyens, par une guerre commerciale. Divers facteurs de facilitation existent. **LES AFFINEURS RÉUNIS** ont pu par exemple s'entendre d'autant plus facilement qu'ils visaient un secteur d'activité en croissance (le préemballé), qui ne constituaient pas leur cœur de métier (la vente de meules entières), et qu'ils étaient marqués de l'esprit de la filière Comté, des outils favorisant la diversité des acteurs plutôt que l'instauration de monopoles. L'étanchéité des

ANALYSE

Mutualisation industrielle
et coopération économique :
des dynamiques
économiques créatrices
de valeur sur les territoires

marchés entre associés joue aussi grandement sur le succès de la mutualisation. On l'observe dans le cadre de **BOIS ET STRUCTURES** où les associés exercent des métiers différents (charpente, ossature bois, menuiserie) au sein de la filière bois et ne sont

donc pas en concurrence directe, ou dans le cadre de la laveuse, dont les investisseurs exercent le même métier mais sur des secteurs géographiques distincts.

2.2 La coopération économique : une dynamique collective créatrice de valeur

Les monographies en première partie du document relatent quatre expériences de coopération économique : la **COOPÉRATIVE CONSTRUCTION BOIS** (CCB) qui est née de l'union d'artisans exerçant des métiers du bâtiment complémentaires et développe grâce à cela une offre clef en main de construction de maisons individuelles ou bâtiments professionnels, la Coopérative **SOLI'VERS** SCIC qui a réuni des professionnels œuvrant dans l'insertion professionnelles des personnes handicapées en vue de partager des fonctions support, du bâti et aussi proposer de l'ingénierie de recherche dédiée à la création d'activités professionnelles nouvelles dans le secteur du handicap, **LA COOPÉRATIVE DE GLANES** qui regroupe des viticulteurs qui vinifient le raisin en un vin bénéficiant d'une IGP (Indication Géographique Protégée), et **REVERA** qui fédère des acteurs du réemploi du verre dans une dynamique innovante qu'ils veulent étendre à la collecte et au tri des contenants sur le sud-est de la France.

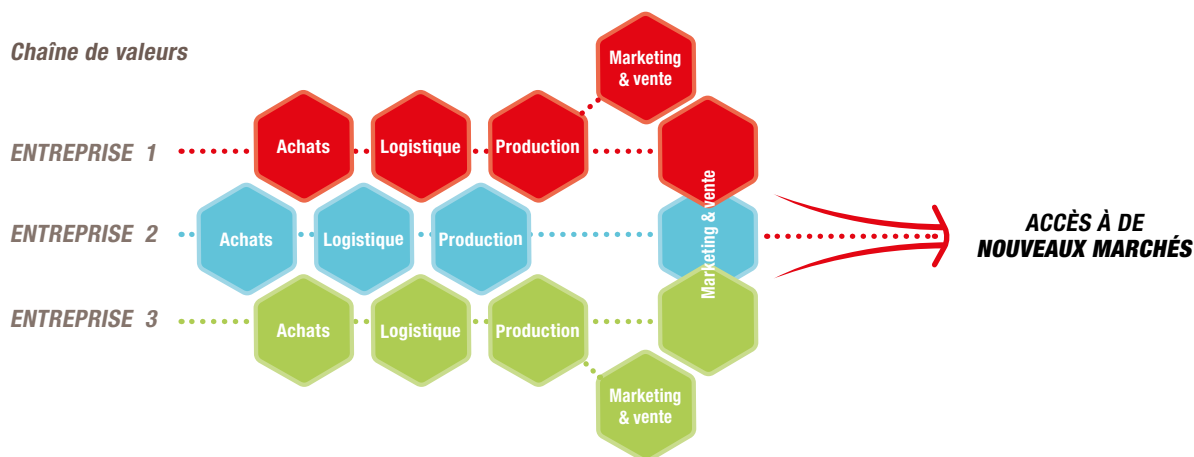
Dans cette organisation, les acteurs **ne sont pas concurrents** et la coopération leur permet d'accéder à un marché qu'ils ne peuvent atteindre individuellement. Ainsi, chacun d'eux a besoin des autres. Dans le cas de la **CCB** par exemple, les associés ont initialement développé, en leur nom, leur propre chaîne de valeur pour transformer, grâce à leur savoir-faire, des matières premières en produits qu'ils valorisent indépendamment

sur des marchés distincts, accessibles à des entreprises de taille moyenne. Mais leur regroupement au sein d'une même entreprise leur permet d'accéder aux marchés de la maison individuelle, beaucoup plus exigeants en garanties. Ainsi, coopérer les conduit à **aligner leurs chaînes de valeur**, pourtant différentes ; si bien que **la proposition de valeur du projet de coopération revient à mettre en œuvre une nouvelle offre de service en réponse à un besoin identifié, centré vers le marché.**

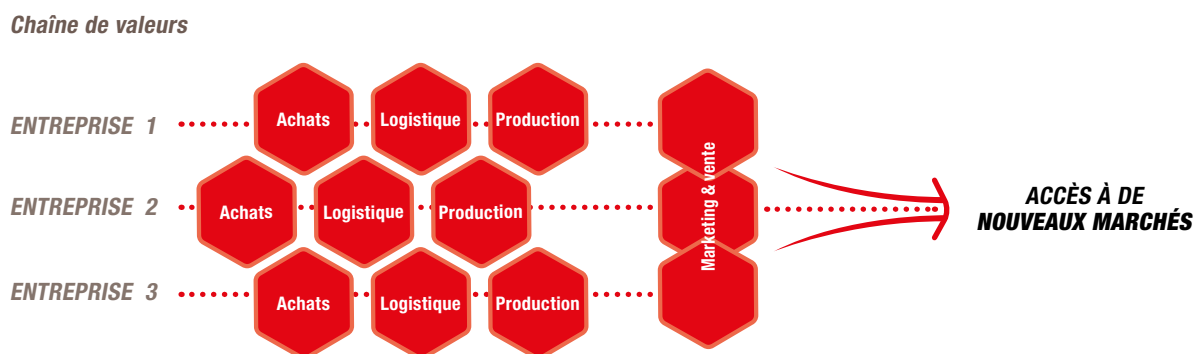
Cela dit, l'analyse permet de différencier le cas des entreprises qui créent une nouvelle offre de service en faisant naître **une complémentarité complète de savoir-faire**, de celles qui y parviennent par l'obtention d'un **volume important**, nécessaire et suffisant pour répondre aux attentes du marché. **REVERA** et **LA COOPÉRATIVE DE GLANES** illustrent parfaitement cette distinction. Après avoir mutualisé un outil de massification de collecte, Revera souhaite en effet désormais réunir en son sein l'ensemble des acteurs de la filière du réemploi des contenants en verre, chacun spécialiste d'une opération technique spécifique. **LA COOPÉRATIVE DE GLANES**, elle, s'est construite autour de la valorisation de son activité viticole par la création d'une IGP qui nécessitait la massification des volumes et l'union de producteurs dotés de compétences similaires.

I Coopérer, un choix stratégique ...

... **pour proposer des SAVOIR-FAIRE COMPLÉMENTAIRES** : en s'associant les coopérateurs croisent leurs chaînes de valeurs dans une dynamique holistique où $1+1=3$. De leur association naît une offre commerciale nouvelle, en plus de l'offre individuelle que chacun d'eux propose par ailleurs.



... **pour produire un EFFET VOLUME** : en s'associant les coopérateurs croisent leurs chaînes de valeurs dans une optique de massification. De leur association naît une offre commerciale volumique qui leur permet d'atteindre des nouveaux marchés, auxquels ils ne pourraient prétendre individuellement.



Ainsi, la coopération requiert-elle systématiquement une recherche de complémentarité, de compétences ou de volumes, condition d'accès aux marchés recherchés ; même si la chronologie de ces étapes peut être inversée. **LA COOPÉRATIVE DE GLANES** a commencé par exemple par rechercher un effet volume, et a dû ensuite acquérir des compétences vinicoles que chaque associé ne détenait pas, via l'embauche de salariés. La somme des volumes les a donc conduits finalement à la création de compétences complémentaires. A l'inverse, à **REVERA** ou à la **CCB** les acteurs disposaient au départ de compétences différentes ; et leur articulation dans une structure unique leur a permis par la suite d'accéder à des marchés plus volumineux. Quoiqu'il en soit, dans un cas comme dans l'autre, la démarche collective engagée conduit à la création d'une chaîne de valeur commune aux entreprises associées, d'où découle

inévitablement une commercialisation en commun.

La coopération permettrait donc à des acteurs, par ailleurs indépendants, d'accéder à de nouveaux marchés par l'obtention de volumes critiques ET la construction d'un savoir-faire reposant sur la somme complémentaire de compétences, avec comme conséquence structurante la commercialisation en commun. Cette démarche, au final holistique, emmène les acteurs vers la création de coopératives, qu'il s'agisse de coopérative agricole (**COOPÉRATIVE DE GLANES**), de coopérative d'artisans (**CCB**), ou de SCIC (**SOLI'VERS** s et **REVERA**). C'est un format juridique déposé et répondant à des normes réglementaires. Il relève d'une confrontation entre les besoins de l'organisation économique et le souhait d'une gouvernance partagée. Ce choix est assumé, mais souvent fait en dernier lieu car contraignant.

2.3 Mutualisation et coopération : faux jumeaux ou simples cousins ?

La coopération et la mutualisation se caractérisent indéniablement par une même propension des acteurs à s'unir pour atteindre un objectif économique qu'ils ne peuvent atteindre seuls, et qui leur permet de consolider des stratégies commerciales ou d'en instaurer de nouvelles pour conforter ou **gagner des marchés**. Nous l'avons vu, ces démarches collectives permettent de réunir des compétences et des volumes sans recourir aux stratégies de rachat, plus risquées ; ni à la sous-traitance, plus hasardeuse. Mais elles impliquent les risques d'une gouvernance et d'une gestion commune qui nécessitent un degré de confiance important entre les acteurs, qui ne se génère en aucun cas spontanément. Des environnements socio-culturels ou géographiques particulièrement propices contribuent à son émergence. Les milieux de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire), des parcours universitaires pour des chefs d'entreprises ou l'expérience de la coopération agricole en sont des exemples dans lesquelles les entrepreneurs que nous avons rencontrés puisent leur motivation.

A y regarder de plus près, la confiance, prérequis des démarches collectives, est différemment sollicitée dans les deux cas. Dans le cas de la mutualisation, la mesure du risque résulte plus d'un calcul qui pèse les avantages et les inconvénients d'un investissement commun, alors que dans le cas de la coopération, elle relève du pari à créer collectivement de la valeur. En cas d'investissements partagés, c'est la promesse d'une maîtrise des résultats et la mise en place de cadres protecteurs définis (charte de fonctionnement de **GRAP**, règles sur l'ordonnancement chez les **AFFINEURS RÉUNIS**, ...) qui alimentent la confiance ; alors qu'en cas de stratégie commerciale commune développée, c'est l'ouverture à de nouveaux besoins et marchés qui la nourrit. La coopération a donc pour finalité de coconstruire des solutions nouvelles dans un environnement complexe en s'appuyant sur l'intelligence collective, tandis que la mutualisation

recherche plus modestement à partager la mise en œuvre d'étapes techniques permettant de réduire les coûts d'accès au marché. La coopération rend à ce titre les parties interdépendantes, alors que la mutualisation leur octroie une certaine indépendance, en autorisant le retrait éventuel d'acteurs, comme ce fut le cas dans l'atelier de pré emballage ou de commande numérique bois.

Présentée comme telle, on serait tentés de croire que la coopération est une forme aboutie de la mutualisation. Pourtant, la mutualisation n'est ni un prototype, ni un précurseur de la coopération. Car en réalité, coopération et mutualisation répondent à des objectifs bien différents, et lorsque le passage de l'une à l'autre existe, c'est que les acteurs économiques ne remettent pas en cause la mise en place d'une stratégie collective, mais uniquement les objectifs visés et donc les moyens déployés. L'analyse des échecs évoqués dans trois monographies montre en effet que le passage de l'une à l'autre de ces synergies, quand il a lieu, se fait selon les cas dans les deux sens ; ce qui prouve bien la non-linéarité d'un éventuel processus les liant l'une à l'autre. Il est intéressant à ce stade d'approfondir les 3 cas observés :

- « **GIE Comtois** » : Après avoir investi avec succès dans un l'atelier de pré emballage, **LES AFFINEURS RÉUNIS** souhaitaient intégrer une étape supplémentaire à la chaîne de valeur en commercialisant les fromages préemballés au nom des **AFFINEURS RÉUNIS**, plutôt qu'en leur nom propre, avec l'idée de déposer une marque collective. Au vu des critères énoncés plus haut, cette nouvelle étape s'inscrivait dès lors dans une démarche de coopération, qui a néanmoins avorté très tôt. Autant l'atelier de découpe procurait une plus-value évidente, autant la différenciation produite proposée par la marque commune n'était pas assez significative pour justifier une segmentation, en

raison de la structuration du marché où les marques distributeurs dominant. La massification qui s'avérait utile pour réduire les coûts de transformation, ne constituait pas un facteur clé de succès suffisant pour la différenciation produit. Si la mutualisation d'un atelier de pré emballage fut conçue comme un process d'accès au marché par le volume, la tentative de coopération qui pouvait s'envisager comme une étape ultime, n'a pas fonctionné faute de proposer un produit trop peu innovant sur le marché.

● **La fusion avortée des opérations de lavage du verre** devait permettre de réunir en une même structure **ALPES CONSIGNE, REBOOTEILLE** et **BOUTEILLE S'APPELLE REVIENS**, tous acteurs de la filière du réemploi, mais basés sur des secteurs géographiques distincts. Bien qu'elle s'articule autour de la mutualisation d'un outil industriel et des opportunités de financement, cette dynamique n'a pas réussi à générer la coopération attendue entre les futurs associés. Leur motivation, née du souhait de rationaliser les investissements, manquait d'une vision stratégique partagée, impliquant notamment une gestion et commercialisation commune. Le recours à la mutualisation comme solution de retrait, a permis néanmoins de mettre en commun l'étape du lavage ; avec la particularité que l'outil mutualisé n'est pas propriété collective : la laveuse appartient encore à l'un des acteurs et est installée

dans les locaux du second ; ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gestion.

● **Le cas de la SCIC SOLI'VERS est lui aussi évocateur.** L'idée originelle était de créer un outil rassemblant des acteurs autour d'objectifs de mutualisation et de coopération. Mutualisation d'espaces, de services et d'employés. Coopération autour de la création d'une offre innovante d'accompagnement des travailleurs handicapés. Au fil du temps, il s'est avéré que les objectifs de coopération, portés essentiellement par le fondateur de la SCIC, n'étaient pas assez partagés pour que les autres associés en acceptent les surcoûts. L'édifice unique portant les deux modes de synergies s'est donc disloqué, au départ en retraite de l'inspirateur de ce modèle.

Ainsi la mutualisation industrielle, la coopération économique sont-elles des synergies bien distinctes, régies par des finalités, et des processus qui leurs sont propres. Mais doivent-elles pour autant cohabiter en s'ignorant ? Ne tireraient-elles pas avantage à s'inspirer aussi des motivations et modalités d'action d'autres formes de dynamiques collectives, telles que l'entrepreneuriat de territoire, pour porter plus loin l'efficacité de leur modèle de développement et leur impact sur les territoires ? Comment alors envisager leur rapprochement ?

03

PROSPECTIVE

Favoriser une fécondité réciproque entre mutualisation, coopération et entrepreneuriat de territoire pour des territoires plus résilients

L'analyse des monographies met en lumière que la mutualisation industrielle et la coopération économique se ressemblent par leur structuration collective, leur gouvernance démocratique, leur ancrage territorial et un réinvestissement de la valeur dans l'économie locale. En cela, elles se rapprochent de l'entrepreneuriat de territoire qui est, lui aussi, un mouvement entrepreneurial multipartite œuvrant à un développement local endogène. En mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire et en structurant des communautés d'intérêt, l'entrepreneuriat de territoire s'appuie sur une coopération territoriale pour développer des innovations entrepreneuriales fondées sur la valorisation durable des ressources des territoires. Il génère ainsi des réponses inédites en faveur d'un développement économique ancré, durable et inclusif (Sylvain Baudet. TERRITOIRES CONSEILS. Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire. Avril 2017)

Comme la coopération et la mutualisation, l'entrepreneuriat de territoire implique donc l'engagement d'une pluralité d'acteurs au profit d'un développement local. Tous trois créent de la valeur réinjectée sur les territoires ; à ceci près que le modèle de la coopération et de la mutualisation vise une amélioration de la faisabilité technique ou commerciale pour accroître la rentabilité économique des structures associées, alors que celui de l'entrepreneuriat de territoire s'appuie sur la valorisation des ressources dans un souci de préservation de l'intérêt général et du territoire. Ainsi, les stratégies respectives de ces 3 dynamiques les distinguent nettement les unes des autres, tant en ce qui concerne la typologie et la motivation des acteurs, que par le type de plus-value recherchée et la gestion des débouchés, comme le synthétise le tableau ci-dessous.

I Entrepreneuriat du territoire



◆ **Caractéristiques propres à la mutualisation industrielle, la coopération économique, et l'entrepreneuriat de territoire**

	MUTUALISATION INDUSTRIELLE	COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE
TYPLOGIE DES ACTEURS	Acteurs économiques de même métier, ou de métiers d'une même filière	Acteurs économiques de même métier, ou de métiers d'une même filière	Acteurs diversifiés du territoire : collectivités, entreprises, associations, citoyens...
INTENTION-CIBLE	Synergie au service de la chaîne de valeur respective de chaque acteur engagé	Synergie au service d'une nouvelle chaîne de valeur qui répond aux besoins des acteurs engagés	Synergie au service d'une nouvelle chaîne de valeurs qui répond à un besoin territorial
OBJECTIF	Faisabilité technique et rentabilité économique	Faisabilité commerciale et rentabilité économique	Valorisation de ressources en réponse à des problématiques d'intérêt général ou territoriales
PLUS-VALUE DE LA SYNERGIE	Mutualisation d'un savoir-faire technique commun Permet d'obtenir un effet volume / gestion des coûts	Recherche de savoir-faire complémentaires Permet d'obtenir un effet volume / marché	Recherche de savoir-faire complémentaires Permet de générer une innovation territoriale
GESTION DES DÉBOUCHÉS	Commercialisation indépendante et non concurrentielle	Commercialisation commune	Gestion d'un commun
GESTION DES DÉBOUCHÉS	Gestion de l'utilisation	Partage équitable de la valeur ajoutée créée	Préservation de l'intérêt territorial

Ainsi, si l'entrepreneuriat de territoire peut être considéré comme une économie de la ressource, les synergies de la mutualisation et de la coopération sont basées sur une économie de marché, sur la croissance. Ce sont des processus économiques, tirés par l'aval, alors que l'entrepreneuriat de territoire est promu en amont par une volonté politique de répondre à des besoins territoriaux non pourvu par le marché.

La question de la durabilité des territoires s'avère donc absente des motivations à l'origine de la mutualisation et de la coopération, qui s'ancrent simplement par l'origine géographique de leurs protagonistes ou la localisation du marché à couvrir. La valorisation des ressources territoriales dans les chaînes de valeur de la coopération et de la mutualisation répond, quand elle existe, à un besoin des entreprises et non du territoire ; elle sert des intérêts particuliers plutôt que l'intérêt général.

Devant tant de divergences, l'entrepreneuriat de territoire, la coopération, et la mutualisation n'ont-ils pour autant rien apprendre les uns des autres ? La mutualisation et la coopération peuvent-elles inspirer l'entrepreneuriat de territoire, dont le modèle économique reste hybride et fragile, dépendant de financements publics, dans un contexte où il faut s'attendre à leur baisse ? A moins que ce ne soit l'entrepreneuriat de territoire qui s'emploie à porter encore plus loin l'impact des initiatives de mutualisation ou de coopération, en permettant de territorialiser leur action, pour répondre à des enjeux de résilience et de robustesse, à travers l'innovation territoriale notamment.

En effet, depuis une vingtaine d'année, l'économie se territorialise et remet en question les modes de production issus du fordisme. Elle laisse ainsi une place dans le développement local, par les PME d'une part, et par l'entrepreneuriat de territoire d'autre part. Les territoires sont ainsi devenus une base politique, qui permet de repenser des espaces de marché. Ils sont des lieux privilégiés pour construire de nouveaux espaces économiques prometteurs. Or l'innovation territoriale est un

prospective

Favoriser une fécondité
réciproque entre
mutualisation, coopération
et entrepreneuriat
de territoire pour des
territoires plus résilients

processus permanent qui se nourrit au contact des besoins des consommateurs et usagers. La connaissance fine des éléments du marché local doit s'enrichir de celles des marges stratégiques sur les maillons de la chaîne de la valeur pour accélérer l'innovation et pérenniser son impact. Juguler les aptitudes des PME avec celles de l'entrepreneuriat de territoire apparaît de fait pertinent. En franchissant le pas de l'innovation territoriale, les PME habituées à coopérer ou mutualiser s'ancreraient pour leur part davantage dans les territoires ; et l'entrepreneuriat de territoire aurait intérêt à s'appuyer encore davantage sur le tissu des PME locales pour qu'elles deviennent un relai durable de résilience des territoires. L'innovation territoriale bénéficierait ainsi de pratiques davantage tournées vers le marché.

Encore faut-il amorcer localement ces processus et les porter dans le temps.

Viser une telle ambition supposerait alors de multiplier les relations entre acteurs, et donc les réseaux de valeurs. Provoquer des rencontres entre acteurs économiques, associations et institutions conditionne en effet la naissance d'idées nouvelles, et amène plus facilement des acteurs distincts à se reconnaître autour de mêmes enjeux. La confiance peut ainsi s'étayer. Mais elle le fera d'autant plus facilement que des expériences de mutualisations ou de coopérations auront été entreprises avec succès sur le territoire.

Il s'agit donc de favoriser l'émergence d'un intérêt individuel dans la constitution d'un intérêt collectif pour que s'amorcent de nouvelles boucles locales d'innovations et dynamiser leur réseau de valeurs.

L'objectif doit donc être de réveiller le territoire pour le transformer en un territoire riche de nombreux projets. C'est à cette condition que des entrepreneurs pionniers, des investisseurs stratégiques, engagés dans des dynamiques de coopération ou de mutualisation seront susceptibles de se mobiliser dans le temps et de se laisser interpeler par l'entrepreneuriat de territoire. L'innovation à venir est territoriale. L'économie peut redevenir une question politique.



banquedesterritoires fr



| @BanqueDesTerr