

**Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory**

Compte-rendu

Tous entrepreneurs dans la même coopérative

**L'aventure originale d'Oxalis
racontée par Béatrice Poncin**

Par Béatrice Poncin
Ex-directrice Générale d'Oxalis
Co-fondatrice
Entrepreneure-salariée
www.oxalis-scop.org

Séminaire Roland Vaxelaire
4 novembre 2008

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2008-2009

Genèse du compte-rendu

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

About the “minutes”

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Tous entrepreneurs dans la même coopérative ?

L'aventure originale d'Oxalis racontée par Béatrice Poncin

Présentation de l'invitée : Béatrice Poncin, 48 ans, 3 enfants. Co-fondatrice d'Oxalis, j'y ai exercé des métiers forts différents en son sein et j'en ai assuré la direction générale jusqu'en septembre 2008. Je désire maintenant m'accorder plus de temps pour l'écriture... mais, en attendant, je réponds à des missions ayant un lien avec de l'accompagnement de projets, de l'analyse de pratiques, de la recherche-action, et du travail sur le sens... et je prévois de participer à une formation de "manager-ressource" pour prendre le temps de « synthétiser » mes expériences de management « intuitif » et coopératif, de prendre du recul sur mes pratiques pour apporter des éléments de théorisation.

Je suis auteure de 2 ouvrages « Trajectoires indicibles » qui retrace la vie d'Oxalis en tant qu'aventure économique collective, paru aux Éditions du Croquant en mai 2002 et « Salarié sans patron ? » qui est une analyse des coopératives d'activités en tant que nouveau mode entrepreneurial paru aux Éditions du Croquant en mai 2004.

Résumé du compte-rendu : En 1989, Béatrice Poncin démissionne de la fonction publique hospitalière pour monter, avec quelques personnes, un projet à la ferme de Broissieux dans le massif des Bauges. Malgré les critiques, ces passionnés de nature et d'esprit solidaire se battent pour faire vivre leurs valeurs dans leur projet professionnel : coopération, solidarité, mutualisation de moyens, participation active, épanouissement de la personne et respect de l'environnement. L'association Oxalis naît en 1992 puis en 1997, la scop-sarl du même nom orientée vers le soutien de projets de développement local. Aujourd'hui SCOP-SA, Oxalis accueille en son sein des activités autonomes et reliées et se présente sous la forme d'une coopérative-entrepreneurs. Chaque entrepreneur est salarié d'Oxalis et développe sa propre activité tout en bénéficiant de la mutualisation des services rendus par Oxalis pour ce qui est des fonctions administratives générales (comptabilité, droit, accompagnement, formation, etc...). Comment Oxalis s'est-elle transformée tout en conservant ses valeurs initiales ? Quels dispositifs ont été construits pour assurer le maintien de l'esprit coopérativiste ? C'est toute cette aventure composée de développements successifs et d'interrogations que Béatrice Poncin nous raconte ici à partir de son propre cheminement.

Mots-clés : Entrepreneurs-salariés, Coopérative, SCOP, Coopération, Solidarité, Entrepreneuriat

All entrepreneurs in the same cooperative?

The unusual adventure of Oxalis as told by Béatrice Poncin

Presentation of the guest: Béatrice Poncin, 43 years old, 3 children. Co-founder of Oxalis, where I practiced a number of very different activities and for which I assumed the position of general manager until September 2008. I now want to accord myself more time for writing... but, until then, I take on missions having to do with the stewardship of projects, practice analysis, action-research, and work on the senses... and I plan to participate in a 'manager-resource' program to take the time to 'synthesize' my 'intuitive' and cooperative management experiences, to take a step back from my practices to bring about elements of theorization.

I am the author of 2 books: *Ineffable Trajectories*, which retraces the life of Oxalis as a collective economic adventure, was published by Éditions du Croquant in May 2002, and *Employee without Employer?*, which is an analysis of activities cooperatives as new entrepreneurial mode came was published by Éditions du Croquant in May 2004.

Outline of the Report: In 1989 Béatrice Poncin resigns from the public hospital sector to start, with some others, a project at the Broissieux farm in the Bauges hills regions. Despite early critics, these individuals, passionate about nature and the spirit of solidarity, fight to place their values at the center of their professional project: cooperation, solidarity, pooling of resources, active participation, fulfillment of the person and respect for the environment. The association Oxalis begins in 1992, and in 1997 the scop-sarl (private commercial entity under cooperative ownership) under the same name is founded in the goal of supporting local development projects. Today a publicly traded company, Oxalis welcomes into its structure autonomous and conjoined activities, and presents itself as an entrepreneurial cooperative. Each entrepreneur is salaried by Oxalis and each develops his/her own activity while benefiting from the pooling of general administrative services offered by Oxalis (accounting, law, support, instruction, etc....). How did Oxalis transform itself while conserving its initial values? What tools were created to assure the preservation of a cooperative spirit? It is this adventure composed of successive developments and interrogations that Béatrice Poncin narrate to us from her experience.

Key words: Salaried-entrepreneurs, Cooperative, SCOP, Cooperation, Solidarity, Entrepreneurship

Présentation de Roland Vaxelaire : Béatrice Poncin est à l'initiative d'Oxalis. Elle va nous parler de son expérience personnelle et essayer de vous faire comprendre les perspectives d'une relation au travail différente, celle qui a lieu dans le cadre d'une coopérative qui a maintenant plus de dix ans et qui a fait ses preuves.

EXPOSÉ de Béatrice Poncin

Bonjour. Je vais essayer de vous donner quelques points de repères sur cette histoire qui a une vingtaine d'années. Oxalis, c'est une histoire qui naît de quelque chose d'un peu improbable. Nous étions un groupe à dimensions variables qui allait d'un groupe de six à 40 personnes. Nous avions à peu près vos âges et nous étions issus du milieu de l'éducation populaire où nous avons pu mettre en acte certaines valeurs qui nous tenaient à cœur, des valeurs basées sur la solidarité, l'échange, la vie dans la nature, le montage de projet... Nous entrions alors dans le monde du travail ou étudiants et nous voulions continuer à incarner les valeurs qui nous sont chères dans notre vie professionnelle. Car la vie professionnelle représente beaucoup d'heures dans une journée et dans une vie. Nous voulions faire de notre vie professionnelle un lieu d'expérimentation dans lequel nous essayions de faire vivre nos valeurs et de mettre de la cohérence entre ce que l'on veut être et ce qu'on fait. Nous voulions être auteurs de notre vie et nous dire que le travail n'était pas nécessairement quelque chose de subi et qui provoque de la souffrance mais une source d'épanouissement.

Certes, vous faites des études qui vont vous permettre de choisir la carrière et l'employeur qui vont vous convenir. D'ailleurs, nous n'employons pas le mot « travail » mais nous parlons de « projet » comme quelque chose qui n'est jamais achevé parce qu'il y a toujours des rêves à projeter et à réaliser. Nous avons donc des rêves, des idées complètement utopiques. Souvent, on s'aperçoit que lorsqu'on est jeune et qu'on a des rêves, ils passent car on se dit qu'on a mûri, qu'on a grandi et qu'on est adulte. Nous nous sommes dits que nous ne voulions pas étouffer nos rêves et que nous voulions vraiment les mettre dans la réalité.

Pour faire une petite apparté. A cette époque, j'avais 26 ans et 2 enfants. J'étais dans le monde du travail et je ne voulais pas avoir à choisir entre ma vie de famille et ma vie professionnelle. Je voulais le beurre et l'argent du beurre : avoir une vie sociale, m'accomplir, me réaliser, me faire plaisir et m'occuper de mes enfants en même temps.

Le milieu rural était propice à l'établissement de notre projet. Nous l'avons donc ancré dans le massif des Bauges, un massif très préservé en Savoie situé entre Chambéry, Annecy et Allevard. Un très beau massif que nous avons choisi car nous sommes savoyards. Nous avons commencé notre activité par des choses que nous avons envie de faire et que nous savions faire. Cela a pris la forme d'une pluri-activité assez hétéroclite qui allait des Sports en Plein Air comme la randonnée en montagne, un élevage d'ânes pour faire des randonnés, de l'agriculture avec des jus de pommes, des confitures... Aussi, de l'accueil, de l'éducation à l'environnement pour les enfants, des séjours pour les adultes, de la formation professionnelle, du travail de consultants... Cela formait un champ tout à fait hétéroclite avec l'idée de pouvoir créer des emplois durables ce qui est très difficile dans les secteurs du tourisme et de l'agriculture. Nous voulions le faire en coopérant, en travaillant tous ensemble sur le même projet d'entreprise. Il a donc fallu faire des choix très clairs. J'étais fonctionnaire et j'ai dû démissionner de la fonction publique pour me lancer dans cette aventure alors que nous ne savions pas où nous allions. Nous n'avions aucune compétence en gestion d'entreprises ni en tourisme. Auparavant, j'avais été assistante sociale et j'avais alors l'impression de mettre du sparadrap sur des jambes de bois et de ne pas être très efficace, coincée entre des politiques publiques et les besoins des personnes. Et j'avais besoin de concret, j'avais besoin de quelque chose de l'ordre de la production. L'agriculture me plaisait bien de par son côté d'ancrage à la terre. Je voulais être dans une démarche de transmission et d'accueil. Je voulais que ce que l'on pouvait vivre donne envie à d'autres de réaliser leurs rêves.

Naissance du projet

Durant 3 années, le projet a été en gestation. Nous avons beaucoup réfléchi sur la manière dont on voulait qu'il fonctionne, qu'elle serait la société idéale. Nous avons ainsi formé le terreau du projet qui a ensuite permis de le faire grandir et qui est encore là aujourd'hui. Nous avons ensuite tâtonné et exploré durant quatre années. Je dis souvent que le chemin n'existe pas et qu'il se fait en marchant et cela est vraiment une réalité très concrète pour nous au quotidien : débroussailler, expérimenter, apprendre tout en faisant, y aller progressivement... On a démarré sans financement. Puis ils sont venus au fur et à mesure que nos activités prenaient forme. Elles nous permettaient de pérenniser et d'asseoir nos bases. Les cinq années suivantes ont été consacrées au développement.

Au début, nous étions donc cinq ou six personnes et toutes nos activités se déroulaient dans une ferme. Nous étions complètement en auto-gestion sur le principe d'une grande polyvalence dans nos façons de travailler. Il n'y avait pas un directeur, une secrétaire, un commercial et des personnes à la production. Nous étions tous à la fois dans les bureaux pour faire les tâches administratives et sur le terrain pour s'occuper des ânes, animer une formation professionnelle, s'occuper d'un jeune en difficulté, accueillir une classe... Nous étions complètement polyvalents sur ces activités à la fois manuelles et intellectuelles, des activités à forte valeur ajoutée et des activités dotées d'une moins forte rentabilité mais qui nous plaisaient plus et qui avaient du sens pour nous. C'était cet ensemble qui nous permettait de créer nos emplois à l'année dans ce milieu rural. Cela a duré un certain nombre d'années. Puis, il y a eu des moments où chacun se spécialisait davantage dans certains domaines. Mais nous sommes toujours restés sur cette idée d'organisation collective avec 5, 6 personnes toujours au même endroit.

Aujourd'hui, Oxalis, c'est environ 160 personnes réparties dans toute la France. Et cette idée de départ, de gérer ensemble cette entreprise, sans patron et sans lien de subordination est toujours vivante. Et cette intention de départ, d'inventer d'autres rapports au travail, de permettre à chacun d'être auteur de sa vie et de réaliser son projet professionnel par de la coopération, c'était notre idée de départ il y a 20 ans et elle est toujours actuelle. Après les formes, les façons et les activités ont changé mais j'ai presque envie de dire que le contenu est secondaire et que la coopération est essentielle. Il fallait une cohérence entre ce qu'on voulait être, ce qu'on voulait faire et comment on voulait le transmettre. L'une de nos activités, du côté social, était d'accompagner des personnes dans leurs recherches d'emplois. On avait bâti des programmes de formation avec des organismes comme l'Afpa pour aider des personnes à retrouver confiance en eux, à retrouver des ressources, à retrouver du lien social pour se donner plus de chance de retrouver de l'emploi. Nous avons fait cela pendant un certain nombre d'années et nous nous sommes rendus compte que les personnes n'avaient pas nécessairement envie de retrouver un travail dans le monde classique. Au bout d'un moment, nous nous sommes retrouvés en décalage, même en voulant créer du lien social, avec nos choix de coopération et d'autonomie. Nous avons donc monté un autre type de formation dans notre massif. Pour situer : nous sommes dans un village de 400 habitants. Nous avons voulu créer une formation pour des personnes ayant leur propre projet.

Nous avons nous-mêmes des activités qui s'essaimaient et grossissaient et nous avons besoin de travailler avec d'autres personnes dans notre massif. Nous avons donc monté tout un cursus de formation et d'accompagnement individuel de personnes voulant créer leur propre projet en milieu rural. Nous avons fait cela pendant 3 ou 4 ans et nous avons ensuite fait le constat que ces personnes se trouvaient isolées et en difficulté après qu'on les a aidées. Si une personne monte son projet, c'est parce qu'elle a une passion ou parce qu'elle ne supporte plus les cadres conventionnel de l'emploi, ou parce qu'elle n'arrive pas à trouver d'emploi. Le problème est qu'elle n'a souvent aucune compétence en gestion administrative, comptable et juridique. Ces personnes se trouvaient confrontées à des difficultés énormes. Au fil du temps, au fur et à mesure de ce parcours du combattant que l'on avait mené en expérimentant notre propre création d'entreprise, on avait accumulé un certain savoir-faire dans le montage de projet. Nous avons justement fait le choix de la coopération car nous étions convaincus que l'on réussit mieux quand on met nos forces en commun que lorsqu'on est seul.

Nous avons donc réfléchi à la manière dont nous pouvions changer les choses pour ces personnes qui se retrouvaient seules. Nous étions alors sous cette forme SCOP avec cette fameuse pluri-activité. Il y avait 10-15 activités différentes pour 7 personnes ce qui demandait un énorme travail administratif et comptable. On s'apercevait que l'on avait un plein temps et demi consacré à cela et on s'est dit que l'on pourrait accueillir d'autres personnes qui avaient leur propre activité au sein de la SCOP. Nous avons eu alors l'idée de mutualiser ces tâches administratives et comptables, assez lourdes quand on fait de la pluri-activité. En 2000-2001, on a réfléchi pour aller plus loin dans la coopération avec ces personnes et on a alors complètement transformé notre mode de fonctionnement.

Nous sommes alors passés d'une phase où nous mettions dans un pot commun nos activités rentables et non-rentables pour faire nos salaires à une phase où nous avons individualisé les activités de chacun. Je vais maintenant approfondir cette phase d'Oxalis qui existe depuis 7 ans car il s'agit de notre actualité. C'est celle-ci qui a du sens pour moi aujourd'hui. Auparavant, nous nous étions beaucoup cherchés entre autonomie, responsabilité, collectif, etc... Aujourd'hui, nous avons trouvé une très bonne articulation entre la personne, ses besoins, son individualité et le fait de coopérer, de ne pas être seul, de s'appuyer sur un réseau et d'être en synergie avec d'autres personnes. Je vais vous présenter un peu cela brièvement et je vais vous montrer comment l'on fonctionne par rapport à notre idée de départ d'absence de liens de subordination et d'employeur et comment l'on continue à faire vivre cela dans ce que l'on appelle la démocratie d'entreprise où chaque personne de

l'entreprise est amenée à se prononcer sur les grandes décisions qui se prennent. Nous sommes aujourd'hui 170 sur toute la France et cela, c'est le gros pari.

L'économie sociale et solidaire, cela vous parle ? Brièvement, on appelle souvent cela le Tiers-secteur car on peut le placer à côté du secteur public et du secteur privé. Le secteur de l'économie sociale et solidaire regroupe les trois grandes familles des mutuelles, des coopératives et des associations. Ces trois grandes familles peuvent se retrouver sur le secteur marchand et le service public. Elles ont aussi des choses à vendre et à échanger mais elles peuvent aussi se retrouver sur le secteur public car elles rendent souvent des services d'utilité publique et ont des conventions avec des organismes du secteur public. C'est pour cela qu'on les nomme « le Tiers Secteur ». Ces trois grandes familles ont des principes que je pourrais résumer en disant « L'économie est au service de la personne » et non l'inverse. Les principes sont ceux de la démocratie en entreprise ou dans l'association, de la formation permanente, d'« une personne = une voix », etc...

Principes de fonctionnement d'une SCOP

Je vais réaliser un petit schéma simpliste pour vous expliquer ce qu'est une SCOP car tout le monde ne le sait peut-être pas. Une entreprise est un lieu de production de biens et de service. Pour produire, on a 4 facteurs de production indispensables : le capital, les fournisseurs, la main d'œuvre et les clients. Les personnes qui créent leur entreprise n'ont pas conscience qu'il leur faut du capital. L'économie est à notre service et pas l'inverse et le but n'est pas de faire du profit pour faire du profit mais il faut de l'argent pour faire une entreprise, investir et avoir du fond de roulement. Un autre facteur de production, ce sont les fournisseurs. Un troisième facteur de production est la main d'œuvre et cela ne servirait à rien de produire sans clients. Les entreprises classiques, telles que vous les connaissez, ce sont les personnes qui ont du capital, qui créent l'entreprise, qui prennent des décisions et qui se répartissent les bénéfices. Je vais m'intéresser plus particulièrement au monde des coopératives dans lequel il y a plusieurs familles également. La coopérative agricole est très connue. Ce sont des fournisseurs qui ont mis du capital en commun, ils sont propriétaires de l'outil de travail et ce sont eux qui prennent les décisions dans l'entreprise et qui se répartissent les bénéfices. Les coopératives de consommation sont un autre type de coopérative. Il n'y en plus beaucoup maintenant mais on les retrouve par exemple dans les Biocoops, les coopératives de consommation de produits biologiques. Ici, ce sont des clients,

des consommateurs, qui ont mis du capital et qui ont créé un magasin. Ils sont propriétaires de leur magasin, ont des fournisseurs et de la main d'œuvre. Mais le centre est le consommateur. Dans la coopérative agricole, le centre est le fournisseur. Dans une SCOP, ce sont les salariés qui sont propriétaires de leur entreprise. L'entreprise appartient à ceux qui y travaillent. C'est un principe juridique, économique mais aussi éthique et cela change complètement les choses. Nous ne sommes pas ici dans des sociétés avec participation des salariés où les salariés resteraient de toute façon minoritaires dans les décisions et ne peuvent pas influencer la vie de l'entreprise même s'ils peuvent effectivement toucher des parts de bénéfice. Nous avons en plus des principes de l'économie sociale c'est-à-dire « un associé = une voix » quelques soient le nombre de parts sociales. Personne ne peut être majoritaire dans une SCOP. Les autres principes sont ceux de réserves impartageables c'est-à-dire que le bénéfice est réparti en 3 parts. Ce sont des décisions d'Assemblée Générale mais il y a une loi qui donne des minima légaux. Il y a au minimum 25 % qui reviennent aux salariés. Souvent dans les coopératives, c'est 40 % qui reviennent aux salariés sous forme de participation. Il y a une partie qui reste en réserve impartageable. Je crois que le minimum est de 42 %. « Réserve impartageable », c'est de l'argent qui reste dans l'entreprise et qui n'est jamais partagé par les associés. Si l'entreprise est en difficulté économique, cela aide à résoudre les questions économiques mais si l'entreprise venait à s'arrêter, cet argent serait donné à une collectivité, à une association ou à une autre SCOP par exemple. Et ce fond représente le fait que ce soit un outil de travail collectif. On dit souvent qu'une SCOP appartient aux générations futures c'est-à-dire que les personnes récoltent le fruit de leur travail au fur et à mesure et créent aussi des réserves pour que l'entreprise puisse perdurer au-delà d'elles. Un dirigeant d'une coopérative est d'abord un salarié : l'entreprise ne lui appartient pas, elle appartient au collectif, aux salariés. On ne revend pas les parts sociales d'une SCOP, une SCOP n'est pas cotée en bourse. On peut partir de l'entreprise et récupérer des parts sociales ou les laisser si on le souhaite. Une troisième partie revient éventuellement aux dividendes sachant que les associés sont majoritairement des salariés. On peut avoir des associés extérieurs mais il faut qu'ils restent minoritaires. Des réserves impartageables, pas de plus-value sur les parts sociales. Une part sociale qui vaut 100 € continuera à valoir 100 €. On ne vient donc pas dans une SCOP pour faire du profit et on ne vient pas dans une SCOP pour créer son patrimoine que l'on récupérera à sa retraite. Vous voyez donc comment des principes philosophiques se déclinent juridiquement très différemment.

Les SCOP sont nées à la fin du 18^{ème} siècle au moment de luttes ouvrières, de personnes qualifiées qui, pour se sortir de formes d'exploitation par le travail, ont créé ces formes dans un esprit d'abolition du salariat. Tout cela a évolué. Les premières SCOP existent plutôt dans les métiers de l'industrie et du bâtiment. Avec le temps, elles sont aussi sur tous les secteurs d'activité mais les personnes sont réunies autour d'une production.

La question du management dans la SCOP traditionnelle

Mais ce statut ne dit rien sur la manière dont est managée l'entreprise. Je vous ai parlé d'Oxalis en vous disant que notre raison d'être est qu'il n'y a pas de patrons dans l'entreprise. Ce n'est pas nécessairement le cas des SCOPs. Il y a de toute façon un dirigeant, un associé qui est élu en Assemblée Générale. Le statut juridique ne fait pas les hommes. On peut très bien trouver des SCOPs où le patron décide de tout, convoque ses associés en Assemblée Générale et leur fait avaler le rapport moral alors qu'ils n'ont rien compris avec des systèmes hiérarchiques très pesants.... Ce n'est pas parce que le statut est présenté comme vertueux dans le sens où il met l'économie au service de la personne que les personnes elles-mêmes sont vertueuses dans leurs relations. C'est toujours important de le rappeler. Il existe des entreprises classiques qui ont des modes de management tout à fait exemplaires et des SCOPs qui sont assez lamentables. Sachant que, malgré tout, les principes de l'économie sociale (libre adhésion, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté) garantissent des modes de management tournés vers une certaine éthique.

Ce que j'ai envie de promouvoir, c'est le statut SCOP dans ce qu'il permet d'innovation sociale et économique. La manière dont les personnes gèrent leur SCOP reste de leur propre ressort.

Mais il y a quand même beaucoup de SCOPs qui se créent car des salariés décident de racheter leur entreprise en difficulté. Les entreprises investissent pour racheter leur entreprise et bénéficient d'aides et de soutiens financiers externes. Ces personnes-là, quand on les interroge, expriment la différence qu'elle ressent à être dans une SCOP. Leur travail au quotidien n'a pas nécessairement changé mais ils travaillent pour leur propre intérêt. Ils récupèrent une bonne partie des bénéfices, souvent 40 %, et cela change le sens qu'ils donnent

à leur travail. Cela est très important. Les SCOPs sont organisés en fédérations régionales et nationale. Voilà les SCOPs telles qu'elles existent traditionnellement.

Fonctionnement d'Oxalis

Et à côté de cela, il y a beaucoup de personnes qui essaient de créer leur emploi. Aujourd'hui, la création d'entreprise se fait essentiellement sous forme de TPE, Très Petite Entreprise. C'est une personne qui crée son emploi, voire deux. Or, ces personnes ne sont pas nécessairement aguerries à la gestion d'entreprise et elles se trouvent très vite en difficulté. Même si c'est une petite entreprise, il faut la gérer un minimum. Le mouvement des SCOPs s'est demandé si la coopération pouvait apporter un supplément à cette forme d'entreprise individuelle. Et c'est comme cela qu'ont été créées les coopératives d'activité. On peut retrouver tous ces éléments dans le livre « salarié sans patron ? »

Une SCOP est une Société Coopérative Ouvrière de Production. Aujourd'hui, on utilise presque plus le terme « ouvrière », on dit souvent Société Coopérative de Production et souvent Coopérative. Les personnes se réunissent autour d'un projet d'activité, d'un métier et d'un savoir-faire. La coopérative d'activité est une SCOP qui réunit des métiers, des activités et des savoir-faire diversifiés. La coopération avec les autres se situe au niveau des fonctions transversales de l'entreprise, la gestion, la comptabilité mais aussi l'accompagnement et la formation et non pas au niveau de la production. On a donc exactement la même ossature juridique qu'une SCOP mais chacun exerce sa propre activité économique. Chaque salarié a son propre métier et travaille de manière complètement autonome avec sa propre activité.

Pour revenir à Oxalis, en 2001, nous avons fait le choix de faire venir d'autres personnes dans notre SCOP, chacune avec leur propre métier. Par exemple, pour vous donner des idées d'activités économiques existantes : il y a une quarantaine de personnes qui sont consultants chez Oxalis, notamment dans les thématiques liées à l'environnement, au développement durable, conseil à des collectivités locales sur l'Agenda 21, mais aussi accompagnement de projets, management, communication, ... au moins une quinzaine de personnes qui sont sur les énergies renouvelables, éco-construction. Il y a des artisans comme des ébénistes, tailleurs de pierre, ferronniers, coiffeurs, boulangers... Il y a des personnes dans les métiers du bien-être, paysagistes, etc... Il y a aussi des métiers d'arts : photographes, musicien, peintre, cinéaste. Il y a un cinéaste qui a fait le petit film sur Oxalis. Je donne ici des exemples classiques mais il

Il y a également des personnes qui sont elles-mêmes pluri-actives et qui inventent leur propre métier. Ce sont des personnes qui peuvent avoir plusieurs activités en fonction de leurs domaines d'activités et de leurs choix. Il y a par exemple un musicien qui est aussi réparateur d'ascenseur et régisseur son. Il y a un tailleur de pierre qui est aussi fossoyeur...

Toutes ces personnes sont associées dans la même entreprise. Elles sont complètement autonomes sur leur propre activité, leur rythme de travail, avec leurs clients et l'objectif de salaire qu'elles choisissent. Au lieu d'être entrepreneur individuel et de s'inscrire en individuel à la Chambre de Commerce ou Chambre des Métiers, ces personnes ont un statut de salarié. Je vais vous expliquer très rapidement. Chaque personne réalise son chiffre d'affaires et est responsable de son activité et de ses clients. Elle laisse ensuite une contribution coopérative destinée à payer les frais communs que sont les frais de structure : expert-comptable et commissaire aux comptes, déplacements, formation, locaux, impôts, etc... et les salaires des 15 personnes chargées de la gestion, de la comptabilité, de l'animation de la vie coopérative et de la formation. Grosso modo, le reste va être transformé en charges sociales et en salaires. Chaque personne est salariée à partir de son activité mais proportionnellement à ce qu'elle gagne. Et c'est parce qu'il y a de la mutualisation de moyens, un statut de salarié et un accompagnement que des personnes peuvent franchir le pas et créer leur propre entreprise. À cela s'ajoute une vie de réseau importante qui aide chacun dans ses démarches commerciales sans compter la possibilité de répondre à des marchés en formant des équipes et en présentant une structure plus forte que celle d'un indépendant.

Lorsqu'on a monté cette nouvelle structure, cela nous a obligé à inventer beaucoup de règles en termes de comptabilité, de gestion, de social. On utilise autrement le droit du travail. On fait varier le salaire en fonction du chiffre d'affaires en variant sur les heures. Il y a donc fallu inventer beaucoup de choses en lien étroit avec les fonctionnaires du Ministère du Travail. Nous avons fait cela avec d'autres coopératives d'activité au sein d'un réseau que nous avons créé et qui se nomme Copea.

Qui dit coopération dit aussi solidarité car les frais payés représentent 15 % de la valeur ajoutée. Il y en a certains qui paient donc beaucoup plus que d'autres et permettent ainsi à ceux qui démarrent ou qui ont une petite activité de pouvoir bénéficier des mêmes avantages. Mais il y a un plafond à la contribution qui est de 6500€/an et un plancher de 35€/mois.

La question du management chez Oxalis

Je vais maintenant vous parler un peu du management. Nous sommes une SCOP SA avec un Conseil d'Administration, avec une co-direction générale.

Je reviens à mon parcours personnel. Il y a une vingtaine d'années, j'étais assistante sociale. J'ai ensuite contribué à monter Oxalis. Mon projet était de faire de l'agriculture. J'ai donc passé mon brevet de professionnel agricole mais j'ai dû abandonner l'activité suite à un accident qui m'a immobilisé pendant un an et demi. J'ai monté les formations d'accompagnement de porteurs de projet. Un peu avant cela, j'ai souhaité reprendre une formation pour prendre du recul par rapport à ce que l'on avait construit et j'ai alors fait un DESS à Science Po sur l'expertise de l'économie sociale. J'ai alors commencé un travail de consultante pour aider des organisations à réfléchir sur leurs pratiques. Lorsque la nouvelle organisation d'Oxalis s'est mise en place, je me suis retrouvée dirigeante de cette entreprise mais j'avais le souci premier d'aider les gens à réaliser leurs rêves. Mon rôle était de faire en sorte que cela fonctionne individuellement et collectivement et que les gens soient en relation.

C'est un rôle de dirigeant un peu particulier et multi-fonction : accueillir, accompagner, faire vivre la démocratie dans l'entreprise, faciliter les interrelations internes mais aussi gérer, communiquer, veiller à la politique générale, être garant des valeurs et des fondements.

J'ai décidé de quitter la direction au mois de juin par choix personnel (envie de faire autre chose, de dégager du temps personnel). J'ai été remplacé par 4 co-dirigeants.

Nous pouvons maintenant discuter sur la manière dont cela peut se passer dans une entreprise en l'absence de liens de subordination et de liens hiérarchiques. On dit souvent que l'on a remplacé les liens de subordination par des liens de confiance. C'est-à-dire que lorsque j'étais dirigeante, j'étais employeur de personnes salariées qui ont des activités et des clients que je ne connaissais pas nécessairement mais dont j'étais responsable juridiquement et administrativement. Cela ne peut exister qu'avec une confiance énorme ou alors beaucoup de contrôle. Nous n'avons pas souhaité être une entreprise où il y a beaucoup de contrôle et elle ne fonctionne que sur la confiance et la responsabilité individuelle. Les personnes font leur chiffre d'affaires mais elles nous font confiance sur le fait que l'on gère leur argent. Et moi, je leur fais confiance par une délégation de pouvoir sur les liens qu'elles ont avec les tiers (dont je suis juridiquement responsable) et sur le mode de relation (utilisation du statut de salarié mais sans les revendications syndicales : on ne peut pas imaginer un entrepreneur-salarié assigner la coopérative au prudhommes car son salaire ne correspond pas aux heures réalisées,

par exemple)C'est cette confiance réciproque qui fait que cet édifice tient debout. C'est assez subtil et improbable et pourtant, ça marche. Cela demande beaucoup d'attentions aux personnes et de vigilance dans les relations. On peut aussi parler de la vie coopérative, de la manière dont se prennent les décisions, de la manière dont on peut créer sa propre activité si cela vous intéresse plus particulièrement à la suite de vos études.

Roland Vaxelaire : *Merci pour cette partie Béatrice. Je pense qu'il serait intéressant que vous reveniez sur le fait qu'on puisse avoir une main d'œuvre sans patron. Quand les choses se passent bien, que le chiffre d'affaires correspond aux prévisions et que le salaire net des salariés est confortable, la partie partagée avec le reste de la SCOP est la partie des 15% et le salaire net n'est pas partagé. Si l'activité d'une personne est en difficulté, que le chiffre d'affaires est assez faible et qu'elle ne gagne pas assez, vous demandez à la personne de quitter la SCOP ?*

Béatrice Poncin : Il y a effectivement des éléments intermédiaires dont je n'ai pas encore parlé. On s'aperçoit que lorsqu'une personne veut créer son emploi, il y a des frais et de la prospection à faire avant d'arriver à dégager un chiffre d'affaires suffisant. Or, pour exister juridiquement, il faut pouvoir tirer un salaire. Au moment où nous nous transformions, il y avait d'autres coopératives d'activité qui se transformaient et nous avons beaucoup travaillé ensemble sur ces questions (au sein du réseau Copea)

Nous (copea) avons alors été à l'initiative de l'invention d'un nouveau contrat prévu dans la loi de l'initiative économique de 2005. Cela s'appelle un CAPE, Contrat d'Appui aux Projet d'Entreprise. Nous l'avons mis en place avec la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle au Ministère du Travail. Ce contrat propose un statut intermédiaire qui reconnaît la qualité de créateur d'entreprise. Les personnes signent un contrat avec nous ce qui leur donne immédiatement un numéro de SIRET nécessaire pour démarrer l'activité. Les personnes peuvent alors tester l'activité. Parfois, elles se rendent compte qu'elles n'ont pas l'énergie nécessaire pour créer leur emploi, pour s'organiser seules. A l'inverse, si l'activité dégage du chiffre d'affaires, celui-ci forme du besoin en fond de roulement et permet de payer les premiers frais. Quand l'activité devient un peu régulière et pérenne, on passe alors au salariat. Le CAPE peut durer trois ans. Au début de l'activité, les personnes paient les frais à hauteur de 15% de leur valeur ajoutée et le reste, au lieu d'être distribué, reste en stocks. Je précise qu'il y a un plafond aux 15 % qui est de 6500 €. Evidemment, il y a des mécanismes de solidarité. Il y a donc des personnes qui vont laisser 6500 et des personnes

qui ne vont quasiment rien laisser. Toutes les personnes ont droit aux mêmes services : comptabilité, gestion, accompagnement individuel, accompagnement collectif, formations gratuites, frais de déplacements remboursés pour que les gens se rencontrent... Tout cela fait partie des frais communs et certains paient beaucoup et d'autres moins. Vous voyez la solidarité à cet endroit-là.

Par ailleurs, il n'y a aucun jugement sur l'activité des personnes. Je vais peut-être vous surprendre mais il y a des personnes qui veulent avoir 500 € de salaire. Alors, il faut savoir qu'on est à 80% en milieu rural mais il y a des personnes qui ont fait des choix de décroissance très conscient. Ils consomment moins et ont moins besoin d'argent. Il y a tous les niveaux de salaire dans Oxalis. Et tout cela est accepté.

Roland Vaxelaire : *Les bénéficiaires d'une société comme Oxalis sont importants ou ce sont des bénéficiaires qu'on essaie de maintenir au break-even ? Quelle est votre philosophie et la réalité qui suit ? Est-ce que vous voulez maximiser le profit ou est-ce que vous avez juste une volonté d'être en équilibre par rapport à l'activité ? D'offrir un dividende ou une participation faible ?*

Béatrice Poncin : Notre volonté est de faire face au développement parce que quand je vous dis qu'on est passé de 7 à 170 personnes en 6-7 ans, cela veut dire qu'aujourd'hui, ce sont 20 à 30 personnes nouvelles par mois ce qui représente un développement énorme. On a donc dû embaucher dans l'équipe structure. Notre besoin n'est pas d'équilibrer mais de faire des bénéficiaires pour pouvoir continuer à nous développer. Notre objectif est aussi qu'on puisse se rendre de meilleurs services. Si on fait des bénéficiaires, on peut s'offrir plus de services : voilà notre intention. Nous avons aussi des projets immobiliers en ce moment. Cette année a été un peu difficile. Dans ces cas-là, nous réunissons tout le monde car les 15 % ne vont pas suffire. Nous décidons alors d'augmenter la contribution, de changer l'assiette... Lorsqu'il y a des difficultés financières comme celles-ci, on voit très concrètement apparaître la coopération. Mais nous n'avons pas décidé de notre développement, nous l'avons accepté. Nous faisons une nuance entre croissance et développement. Il se trouve que ce système attire beaucoup de personnes car il correspond à un vrai besoin social.

Depuis longtemps, nous connaissions des personnes dans le Limousin qui faisaient, comme nous, de l'accompagnement à la création d'activités – ce sont les milieux Education Populaire, etc... – qui voulaient monter la même chose que nous. On leur a dit qu'une coopérative d'activité est une vraie usine à gaz, très lente avant d'être rentable et nous leur

avons proposé de créer un établissement secondaire au sein d'oxalis afin qu'ils puissent bénéficier de nos acquis et que nous puissions étendre notre vie de réseau. Nous avons donc essaimé et c'est pour cela qu'aujourd'hui, on est en Auvergne, Poitou-Charente, Bretagne, Auvergne, Limousin, etc... En Rhône-Alpes bien sûr, surtout Rhône-Alpes, dans le Nord-Pas-de-Calais, en région parisienne... On a alors créé 5 à 6 établissements par an. Chaque établissement se développant, Nous avons dû faire face à cette réalité de développement et un grand débat a eu lieu.

La question a alors été : comment fait-on pour garder nos valeurs ? Certaines personnes avaient peur de perdre l'ambiance conviviale favorisée par la petite taille. Mais ce questionnement nous a permis de réaffirmer notre projet de transformation sociale et de se dire que plus il y a de personnes pour être auteurs de leur vie et coopérer et plus cela contribue à apporter une goutte d'eau dans le changement de la société. L'arrivée de toutes ces personnes nouvelles nous a permis de réaffirmer notre projet d'origine, d'il y a vingt ans. On s'est demandé aussi comment on se développait et nous venons de vivre une année un peu difficile financièrement,.

DÉBAT

Un étudiant : *Une question dans la continuité de ce que vous venez de dire. Le nombre d'entrepreneurs chez Oxalis a été multiplié par 2 en très peu de temps. Si vous voulez garder votre idée de hiérarchie horizontale, sans patron, de démocratie d'entreprise, etc.... Comment allez-vous faire sans patron ? Votre modèle n'est-il pas fait pour rester petit dans une région ?*

Béatrice Poncin : C'est la vraie question. Aujourd'hui, on avance en marchant et au fur et à mesure, on essaie de se trouver les moyens adaptés. Ce qui est important, c'est qu'il y ait toujours une veille de réflexion. L'ensemble des coopérateurs se réunit trois fois par an en séminaire. Ce sont des séminaires qui ne sont pas préparés par la direction mais par une équipe de volontaires sur la base des sujets d'actualité et des décisions à prendre. Dans ces séminaires vont être traités des sujets financiers, de développement, de communication, etc... Nos décisions sont prises sans avoir recours au vote. Nous pensons que le vote fait partie du processus démocratique mais son côté négatif est qu'il empêche la parole et la créativité. Dans nos séminaires, il y a des personnes de culture très différente, d'expériences et d'âges variés (de 22 à 63 ans), des personnes comprenant plus ou moins bien la gestion. C'est la complexité lorsqu'on se retrouve en séminaire. Sachant que tout au long de l'année, il y a des formations

pour que chacun puisse suivre ce qui se passe dans l'entreprise et dans son activité. (Ainsi, il ne s'agit pas de confier sa comptabilité et de ne plus rien s'occuper. Tu as confié ta comptabilité mais tu dois essayer de comprendre la gestion de ton activité). Dans ces séminaires, on va travailler en tout petit groupe pour que les personnes se familiarisent avec la question. Pour moi, une prise de décision est un processus. Le premier étage du processus est l'information. On met beaucoup de moyens en œuvre pour que l'information circule en amont des séminaires : des listes de diffusion sur Internet, un petit journal interne, des rapprochements locaux au niveau des établissements où sont discutés les sujets. Il faut que l'information circule, que les enjeux soient clairs et qu'il y ait une très, très grande transparence dans tout ce qui se passe dans l'entreprise. Ensuite, il faut que l'information soit appropriée, comprise puis discutée. Elle est discutée au moment des séminaires en petits, moyens et grands groupes. Nous sommes très créatifs pour permettre que des choses se disent. Il ne faut pas être dans de l'opposition ou du rapport de force mais au contraire faire en sorte que la créativité individuelle fabrique de la créativité collective. Ce qui est important aussi est que l'objet de la décision soit clairement énoncé et qu'il y ait des propositions qui soient faites. Il s'agit de décider ensuite en plénière. Pour décider, nous avons inventé un jeu avec des cartons de couleur. Chaque personne a un jeu de couleur. Il y a une couleur qui est le vert : « je suis d'accord avec la décision, je me sens en phase avec la décision ». Le carton rouge est : « je ne suis pas d'accord et je souhaite m'exprimer à ce sujet ». Le jaune : « je souhaite des éclaircissements sur la question ». Le bleu : « j'accepte la décision même si elle ne me convient pas complètement », c'est un peu l'abstention en quelque sorte. Et le violet : « j'ai une proposition complémentaire ou comme un amendement ». Les libellés sont un peu plus fouillés que cela. Les cartons se lèvent. On prend les demandes de tous les cartons jaunes. Au fur et à mesure que la discussion avance, les personnes lèvent leur carton. Puis les cartons rouges s'expriment et leur expression peut améliorer la décision. On avance comme cela et lorsque tous les cartons sont verts ou bleus, la décision est prise. Il ne faut pas croire que cela prend beaucoup de temps car les choses ont mûries à l'avance. J'entends souvent des critiques à l'encontre de la démocratie d'entreprise qui disent qu'elle n'est pas efficace, qu'elle prend du temps, etc... Au contraire, notre système fonctionne très efficacement. J'ai plein d'anecdotes qui montrent que ce sont des décisions efficaces car elles sont comprises et acceptées. Tout le monde a envie de les mettre en œuvre car elles ont été co-construites. Quand on est dans du rapport de force « j'ai raison, tu as tort », cela crée des jeux d'acteurs et des conflits et même si la décision pourrait être bonne, on va tout mettre en œuvre pour montrer qu'on avait raison de ne pas être d'accord avec cette décision. En général, il s'agit

plutôt d'une perte d'efficacité à moyen et long-terme. Alors que nous, à court-terme, nous prenons du temps pour faire ces réunions qui sont en général vécues comme des moments très forts dans l'entreprise, des moments de cohésion (car au quotidien chacun est isolé), des moments de coopération et de convivialité très forts. On fait toujours un bilan de nos séminaires et c'est à chaque fois très ressourçant de voir ce qui peut se vivre sur le plan humain. Et ce n'est jamais une perte de temps. Ces moments-là sont toujours un gain.

Une fois que la décision est prise, le conseil d'administration et la direction sont chargés de la mettre en œuvre. Une décision peut être ensuite réévaluée et remise en cause. Une décision n'est jamais fixe, ni figée. Nous avons des groupes de décision. Il y a un groupe qui s'occupe de tout ce qui est développement dans l'entreprise, un groupe qui s'occupe de tout ce qui est communication, un autre de tout ce qui est formation, un autre de la démarche environnementale d'Oxalis et un autre, le conseil d'administration, qui s'occupe de la gestion. Ce qui fait en tout environ 40 personnes différentes qui sont plongées de très près dans la gestion de l'entreprise en plus de la direction de 4 personnes.

Un étudiant : *Et ces 4 personnes n'ont rien à voir avec les fonctions mutualisées ?*

B.P. : Non, non, au niveau du conseil d'administration ce sont des entrepreneurs. Il y a un forgeron, un consultant, etc... qui vont se préoccuper des questions pour l'ensemble. Et le conseil d'administration est élu par l'Assemblée Générale. Mais les co-directeurs sont des « permanents ».

Un étudiant : *Si j'ai bien compris, vous prenez des décisions à 40-45 avec la méthode des cartons et une fois qu'ils sont tous verts ou bleus, la décision est acceptée. Tant qu'il n'y pas un carton rouge, la décision n'est pas prise, vous continuez à discuter. N'y-a-t-il pas des conflits d'intérêt, des moments où il y a des décisions qu'une ou deux personnes ne peuvent pas accepter ?*

B.P. : Je comprends bien votre question. Justement, c'est cette grande diversité culturelle autour de nous qui est très intéressante. Il y a des personnes qui connaissent mieux certains sujets, qui comprennent plus vite. Mais on voit bien que la créativité de chacun contribue à améliorer la décision. Et la décision est vivante.

Cette idée de dire que lorsqu'on se met ensemble et que l'on essaie de réfléchir au bien commun, à ce qu'on a créé ensemble et que l'objectif est que ça marche, fait que l'on va être très créatifs dans les solutions. Je trouve que ces moments-là sont très jubilatoires. A savoir

que c'est vraiment un processus. Nous n'arrivons pas dans la salle à 150 pour nous emparer du problème. Le problème est prémâché, discuté, préparé et chacun se demande comment il peut trouver la meilleure solution et non pas comment il va s'en sortir seul.

Je ne connais pas de situation où quelqu'un aurait fait « barrage » à la décision. En dernier ressort, les personnes qui ne se trouvent plus en accord avec les décisions peuvent, en effet, quitter la coopérative. Il y a aussi des situations où, s'il reste des doutes ou que planent des désaccords, on décide de ne pas prendre la décision et de la reporter.

Une étudiante : *Vous parlez beaucoup de responsabilisation et de confiance. Mais est-ce qu'on est moins stressé au travail chez Oxalis ? Quelle est la place du stress dans une coopérative ?*

B.P. : Comme chacun fait en fonction de lui-même et de ses choix de vie, il y a des gens stressés parce que ce sont des fous de boulots. Ils ont peur de manquer donc ils veulent faire beaucoup de chiffres. D'autres sont vraiment très zen, très cool. J'ai envie de dire que cela appartient vraiment à chacun. En tout cas, il n'y a personne qui nous met le stress, c'est soi-même avec soi-même. Bien sûr, nous avons un stress lié au marché comme tout un chacun, la crise économique n'est facile pour personne. Sauf qu'il y a beaucoup d'activités qui sont dans des petites niches, on est sûr de la micro-activité. Mais il n'y a pas un patron qui vient mettre des objectifs, des sentences, des échéances, des pressions... De ce fait-là, le pari qu'on avait au départ de s'épanouir pour soi-même est réalisé. Si je prends mon exemple personnel, j'ai fait beaucoup de métiers chez Oxalis en 20 ans. Quand à des moments donnés, l'activité ne me convenait plus, j'en changeais. Aujourd'hui, si je quitte la Direction Générale, c'est parce que je trouve que c'est devenu lourd pour moi et que j'ai envie de dégager du temps, j'ai envie de repartir sur d'autres choses qui m'intéressent. Voilà, ça a été possible et faisable et chacun peut changer de trajectoire, quitter la coopérative, changer de métier, se réorienter...

Roland Vaxelaire : *Quel est le taux de départ ?*

B.P. : Il est assez faible, il est surtout lié aux personnes qui démarrent et qui s'aperçoivent que cela ne marche pas. Sinon, il est assez faible.

Roland Vaxelaire : *Il n'est pas lié au fonctionnement ?*

B.P. : Vous avez raison de le souligner car la vie coopérative est une contrainte. Je suis assez convaincue que c'est un système gagnant pour les personnes financièrement. Ne serait-ce que le statut de salarié par rapport à celui d'entrepreneur c'est-à-dire protection sociale, indemnité

journalière en cas de maladie, synergies avec les autres etc... Un consultant qui démarre tout seul aura beaucoup de difficultés à répondre à un appel d'offre public. Alors que lorsqu'il annonce le chiffre d'affaires d'une entreprise qui a 50 salariés à plein temps et qui répond avec des collègues qui peut le remplacer et qui forment une équipe, il a plus de chances de l'obtenir. Voilà tous les avantages. Les inconvénients, c'est cette vie coopérative, cette participation, ces séminaires, sachant que c'est aussi à dimension variable. Les gens peuvent se sentir un peu contraints mais ils ont le choix du statut individuel.

Un étudiant : *Justement, en revenant sur les problèmes de la synergie. Est-ce que vous avez décidé de diminuer le nombre de personnes dans l'établissement ? Par exemple, au lieu de vous retrouver à 50, être à 25 pour éviter les problèmes liés à la centralisation.*

B.P. : C'est un peu cela que l'on a avec les groupes locaux, c'est-à-dire l'Auvergne, le Limousin, etc... où il y a des rencontres locales qui sont des étapes au niveau décisionnel. Mais le local a aussi ses inconvénients. On a donc institué autre chose pour faire du transversal sur les métiers. Il y a des boulangers ou des consultants un peu partout par exemple et ils se retrouvent ensemble pour discuter de leurs métiers. On a aussi des transversalités sur les centres d'intérêt. Par exemple, on a envie de se préoccuper de la démarche environnementale d'Oxalis en ce moment.

On essaie vraiment de se concentrer pour que, malgré le nombre et l'éparpillement sur toute la France, chacun puisse participer aux décisions sans recréer des systèmes de centralisation. Aujourd'hui, c'est vraiment notre vigilance. Internet nous aide beaucoup, nous avons des listes de discussion, on a 28 listes de discussion, des forums. L'important pour nous est la transparence de l'information. Tout le monde a l'information, y compris les informations difficiles et peut en discuter localement. Ce qu'on refuse, c'est qu'il y ait des représentants qui aillent au séminaire dans les groupes locaux. On refuse que ce soit les quinze représentants des groupes locaux qui décident ensemble car c'est cela qui crée de la délégation de pouvoir et les personnes perdent la possibilité de parler individuellement. Si chacun vient défendre son bout de gras, on rentre dans du rapport de force et on est plus dans la construction collective. Pour nous, ce n'est pas la solution. Chaque personne vient en tant que personne participer aux décisions. Et puis, on refait des petits groupes. Le conseil d'administration, les personnes qui s'occupent du développement, de la formation... etc. sont des groupes de décision. Tous ceux qui le souhaitent peuvent participer à ces groupes-là. Bien sûr, on leur délègue certains sujets. Quand on fait de l'autogestion, il ne s'agit pas de discuter de questions de logistique à 150. S'il faut embaucher une personne de plus, c'est la direction

qui décide. Ce sont surtout nos choix stratégiques et financiers qui sont décidés tous ensemble. C'est important de le préciser car il y a des strates de décision.

Un étudiant : *Vous parliez d'embauche. Quels sont vos critères ? D'un côté, on parle de structure quasi-familiale où la solidarité est un mot d'ordre donc cela semble apparaître comme une condition sine qua non pour l'adhésion à la coopérative. Est-ce que lorsque quelqu'un vient vous voir avec un projet, vous faites preuve de sélection à ce niveau-là ?*

B.P. : Oui c'est une question intéressante. Notre seul critère, ce sont des activités respectueuses des personnes et de l'environnement. On accepte tout le monde. Cela a été une des difficultés qu'on a essuyé cette année. A cause du système du CAPE, des personnes étaient trop en amont de leur projet, dans l'utopie et le rêve, et connaissaient d'importantes difficultés économiques. Aujourd'hui, on demande donc aux personnes d'être dans une démarche économique. Effectivement, il y a des personnes qui viennent parce que le statut de salarié est très attractif et qui découvrent la coopération, la formation, les rencontres...Elles s'aperçoivent qu'en collaborant avec quelqu'un, il y a plus de chances de s'en sortir que seul. Il y a aussi de l'accompagnement. On ne demande pas aux gens d'adhérer au système coopératif à tout prix. Ils s'associent quand ils le sentent.

Un étudiant : *Est-ce qu'il est déjà arrivé que vous demandiez le départ de certaines personnes ?*

B.P. : Oui, c'est arrivé, même si ce n'est pas facile, pour des personnes qui ne jouaient pas le jeu de la coopération et qui nous mettaient en difficultés financières. Par exemple, le travail non déclaré fait prendre des risques à l'entreprise. A l'intérieur de notre comptabilité générale, nous avons une comptabilité analytique et chaque personne a un compte de résultat mensuel et un état de trésorerie pour suivre son activité. Dans un cas, il s'agissait d'une activité avec des stocks et des magasins. On s'est aperçus qu'on se mettait en péril car la personne ne parvenait pas à financer ses stocks et elle avait un état d'esprit qui était complètement en décalage par rapport aux valeurs d'Oxalis. On lui a demandé de partir pour son intérêt et pour le nôtre.

Un étudiant : *Votre principe est donc de donner votre confiance dès le départ ou vous donnez plus de responsabilité au fur et à mesure ?*

B.P. : Non, dès le départ. C'est le côté un peu fou, c'est le pari humain. Et même s'il y a deux ou trois personnes pour qui il n'avait pas été juste de faire confiance au départ, j'ai envie de

dire que je ne regrette rien car il ne s'agit que de deux ou trois personnes sur l'ensemble. Parce que si l'on commence à ne pas faire confiance, on met des systèmes de contrôle et ça change tout donc après, on rigidifie. Ou est l'autonomie, le plaisir d'être ensemble ?

Un étudiant : *Cela veut dire que n'importe qui aujourd'hui peut vous rejoindre, quelque soit son projet ? Et vous n'avez aucun système d'évaluation sur la personne ?*

B.P. : Non, après, c'est de l'accompagnement individuel. On accompagne la personne sur son projet pour qu'elle arrive à réaliser ses objectifs. Après, il y a un cadre clair et une charte. Quand les personnes nous contactent, on les met au courant de tout le fonctionnement de l'entreprise lors d'une réunion d'information. Il y a certaines personnes qui n'acceptent pas du tout ce statut. Pour entrer chez Oxalis, les personnes doivent accepter la charte et le contrat de travail est adapté. Les choses sont dites clairement, il y a un contrat réciproque.

Un étudiant : *Vous disiez que l'un des critères est le respect de l'environnement. Je voulais savoir comment vous évaluez cela sur vos projets et d'autre part, si vous avez une action de conseil, suivi et formation sur ce sujet précis ?*

B.P. : Quand je parle de non-respect de l'environnement, ce serait l'exemple de quelqu'un qui viendrait et qui voudrait commercialiser des pesticides. Toute activité est concernée par une démarche environnementale et il y a des activités davantage positives que d'autres par rapport au bilan carbone. Il y a, dans la coopérative, des personnes très pointues sur ces questions de sensibilisation à l'environnement donc on met en place des calculs de bilan carbone. On réfléchit à la démarche environnementale de l'entreprise et de chacune des activités. On a une sensibilisation sur ces questions mais activité par activité.

L'étudiant : *Mais ces aspects environnementaux n'étaient pas à la base de votre projet ?*

B.P. : Les aspects environnementaux faisaient partie de nos fondements. Lorsqu'on s'est transformé en coopérative d'activité, on a attiré, de fait, des personnes qui étaient sur les mêmes sensibilités que les nôtres. Au fur et à mesure que nous acceptons de plus en plus de personnes, nous nous sommes rendus compte que nous oublions de parler de cette question. Nous l'avons donc remise au goût du jour. Je n'ai pas précisé que lorsqu'on reçoit une personne dans notre projet, on fait un diagnostic, un entretien, on l'a reçoit dans notre projet pas au sens de dire, il est rentable, pas rentable mais dans le sens de mettre à plat toutes les conditions de son projet. Et la condition environnementale est aussi l'une des conditions. Il y a un petit groupe de travail chez Oxalis, d'une quinzaine de personnes, qui réfléchit à la

manière dont nous pouvons améliorer notre démarche environnementale et à être très attentifs à ces questions, à les étudier de très près sans nécessairement entrer dans des normes.

Un étudiant : *Je voudrais avoir des exemples de projets trop utopiques ?*

B.P. : Ce n'est pas qu'il serait trop utopique mais c'est que la personne n'y mettrait pas l'énergie qu'il faudrait en face pour mener à bien le projet.

L'étudiant : *Vous ne pouvez pas le voir dès le début ?*

B.P. : Nous n'avons aucun jugement sur les projets car lorsque nous avons lancé notre projet il y a vingt ans, on nous avait dit qu'on n'avait rien compris à la vie et qu'on ne vivait pas des framboises et des ânes et on nous a plutôt cassé le moral qu'autre chose. On a continué parce qu'on était plusieurs, qu'on y croyait vraiment et qu'on n'avait vraiment pas envie de retourner dans le système classique. On s'est donc remontés les manches et on y est allés. Et pour moi, c'est l'horreur de dire à quelqu'un qu'on va faire des calculs de ratios et une étude de marché pointue pour décider si son activité est rentable ou non. Je pense que ce n'est vraiment pas quelque chose qui aide la personne à réaliser son projet. On l'accompagne donc en disant qu'effectivement, il y a une idée et un rêve mais qu'il faut qu'il s'ancre dans la réalité. Combien le produit va-t-il être vendu ? Comment va-t-il se positionner sur le marché ? Evidemment, nous allons travailler tout cela avec la personne mais plus comme des indicateurs. Et ensuite, la personne expérimente. Si elle a envie de fabriquer des bijoux et qu'elle les trouve très beaux mais que les autres ne les trouvent pas si bien ou que le prix est inadapté parce qu'il va falloir payer ses heures de travail, etc....alors la personne va devoir se remettre en question. Et c'est en se confrontant à la réalité que la personne va pouvoir réorienter son projet ou l'abandonner ou peut-être se repositionner... En tout cas, elle aura fait son chemin qui lui permettra elle-même d'expérimenter ou de l'abandonner, etc.... Et nous l'aurons accompagné dans ce processus.

Un étudiant : *Est-ce que vous avez déjà eu le cas où, à partir de la SCOP, les personnes ont tellement bien réussi que c'est devenu désavantageux de rester dans la SCOP et qu'elles ont préféré sortir ?*

B.P. : Non pas pour l'instant parce qu'avec le plafond à 6500 et un statut de salarié, je les mets au défi de trouver moins cher pour le service qui est rendu. Nous offrons tous les services dont une entreprise a besoin pour se développer avec, notamment, la mise à disposition d'un expert comptable, d'un commissaire aux comptes... Si les personnes développent une activité qui leur permet d'embaucher, cela est possible à condition qu'il n'y

ait pas de liens de subordination. S'ils sont collectivement 5 ou 6 avec le statut d'entrepreneurs, cela nous va mais on ne veut pas un salarié avec des sous-salariés. Par contre, il y a des personnes pour qui ça allait bien mais qui sont parties car elles avaient envie d'être complètement indépendantes.

Un étudiant : *Ce qui m'interpelle, c'est que vous fournissez un service génial pour des gens qui ne connaissent pas le droit par cœur ni le code des impôts. Est-ce qu'aujourd'hui les gens viennent à vous pour le côté social que vous aviez au début ou davantage pour les services que vous pouvez leur apporter ?*

B.P. : Il y a un peu les deux. Il y a des personnes qui pourraient très bien se débrouiller tout seuls, sont très pointus en gestion et en compta mais qui viennent pour les valeurs, pour l'esprit de coopération et pour pas être seuls. Il y en a d'autres qui viennent pour le service et qui découvrent petit à petit qu'il y a autre chose. Il y a certaines personnes qui mettent 4 ans pour découvrir qu'il y a autre chose, le temps qu'elles viennent aux séminaires et se rendent compte qu'il y a d'autres personnes dans la coopérative. Il y a des personnes qui arrivent très égocentrées, très inquiètes parce que cela est très anxiogène de créer son activité, c'est très stressant. Et petit à petit, elles s'aperçoivent qu'elles peuvent en parler et qu'il y en a d'autres qui sont passés par les mêmes galères qu'elles, et de l'entraide se forme. Quand je dis 4 ans, cela est très caricatural. La coopérative permet de sortir de soi.

Un étudiant : *Puisqu'il y a mise en commun des bénéficiés, est-ce qu'il y a aussi incitation à la donation pour des associations au niveau de la répartition des dividendes et aussi une incitation au travail volontaire ?*

B.P. : Oui les dividendes sont redistribués. Ce qu'il se passe ensuite, c'est que les personnes les remettent souvent dans le capital de l'entreprise. Pour l'entreprise, il y a souvent du travail volontaire. Par ailleurs, les personnes font souvent du travail bénévole à l'extérieur car ce sont des personnes militantes mais cela reste un choix individuel. Récemment, dans le cadre de la démarche environnementale, un groupe a proposé que chacun laisse 1% du chiffre d'affaires à destination de projets environnementaux. Mais les gens ont trouvé que cela était beaucoup, qu'ils avaient déjà assez de difficultés pour eux-mêmes et qu'ils n'étaient pas prêts à donner à l'extérieur. On s'est dit que ce n'était pas une décision assez mûre, qu'il fallait la retravailler et revenir dessus. Il faut savoir que, dans des situations de création d'entreprise, les personnes sont dans des situations économiques difficiles. Certains artisans galèrent vraiment, ils sont aussi en situation de survie.

Un étudiant : *Justement, dans ce système d'entraide, est-ce qu'il y a simplement une entraide financière ou est-ce qu'il y a également des retours d'expérience ?*

B.P. : Il y a cela, c'est sûr. Et puis on a créé une petite société financière en interne pour collecter de l'épargne de proximité pour des gens qui auraient des réseaux, des amis, de la famille, etc.... Au lieu d'aider directement la personne avec ce que cela signifie en tant que lien avec de l'argent non-contractualisé, on a créé une petite société financière sous forme de coopérative pour collecter de l'épargne de proximité. Oxalis y a mis aussi de l'argent, cela permet de faire des prêts aux personnes qui ont besoin de financer leur BFR. Cela permet de contractualiser et de rendre l'acte plus pédagogique par rapport à la manière de financer une activité. Sinon, c'est vrai qu'avant, on le faisait un peu informellement. Lorsque quelqu'un avait besoin de trésorerie, on prenait sur la trésorerie globale pour dépanner la personne, lui rembourser ses frais alors que le client n'avait pas encore payé ou alors lui payer son salaire alors que sa trésorerie était encore dans le rouge.

L'étudiant : *Comment se fait l'attribution des prêts ?*

B.P. : Pour le moment, on n'a pas une cagnotte énorme. Il s'agit de ne pas mettre en péril l'ensemble. Il y a des critères et ce sont plutôt des critères de clients solvables, de personnes solvables, de personnes sûres dans leur activité. Il y en a beaucoup qui ont des collectivités territoriales comme clients qui paient à 6-9 mois et en attendant, il faut bien faire les salaires.

Un étudiant : *Est-ce que les personnes sont obligées d'aller aux séminaires ? Le chiffre d'affaires de l'entreprise est-elle la somme du chiffre d'affaires de toutes les entreprises ? Comment se fait le paiement des impôts ?*

B.P. : Chacun paie son impôt sur le revenu, en tant que salarié. Ce qu'il faut savoir dans les Scops, c'est que l'impôt sur les sociétés est calculé différemment. On déduit de la participation et la réserve impartageable, l'impôt est calculé sur la laissée pour les dividendes. Si on ne donnait pas de dividendes, si tout le bénéfice était réparti, on ne paierait que l'impôt forfaitaire. C'est l'avantage fait aux SCOPs.

Pour la participation aux séminaires, il n'y a rien d'obligatoire (pas qui dit obligation dit moyens de coexercice, ce qui n'est pas dans l'esprit) mais ce sont des moments forts où tout le monde se retrouve. Au début, alors qu'on n'était encore qu'une cinquantaine, il y avait 85-90 % des gens qui étaient là, on fixait les dates assez longtemps à l'avance, les samedis et dimanche. Aujourd'hui, bien sûr, il y a proportionnellement moins de personnes parce qu'on est plus nombreux. Rien n'est obligatoire, il s'agit pour chacun de sentir à quel endroit il se

situé dans la coopérative. S'il ne vient pas, il aura moins de chance aussi de profiter du réseau car il ne connaîtra pas les gens.

Un étudiant : *Mais comment fonctionne la société financière ?*

B.P. : La société financière a un but pédagogique, elle n'a pas de but financier en soi. Les personnes qui épargnent choisissent d'être rémunérés à 5%, 15%... C'est encore expérimental. Cela fait un moment qu'on l'a créé pour les éditions du Croquant dont les auteurs ne pouvaient pas être membres d'Oxalis. Les auteurs voulaient mettre de l'argent dans les éditions mais ne pouvaient pas être associés d'Oxalis sinon ils se retrouvaient associés extérieurs. Même s'ils sont sortis juridiquement, on reste proches dans les liens.

Un étudiant : *Comment fonctionne le système de retraite ?*

B.P. : Statut de salarié. Pareil, les impôts sur le revenu, et aussi les indemnités journalières. Ce qui n'est pas rien. Pour une femme qui entreprend en statut d'entreprise individuelle, c'est génial parce que si elle veut avoir un bébé, elle se retrouve sans revenu sauf si elle a cotisé spécialement pour les caisses mais ça coûte assez cher donc souvent, ce n'est pas fait. Et puis, il faut qu'elle s'occupe de ses clients, donc il faut qu'elle embauche. Dans ces périodes difficiles, faire un bébé est quelque chose qui n'est pas facile à décider. Avec le statut de salarié, les collègues peuvent s'occuper des clients quand elle n'est pas là. Cela est arrivé il n'y a pas très longtemps à une consultante, elle a réparti son travail et puis elle a pu prendre son congé maternité.

Un étudiant : *Pour terminer, j'aurais une question un peu différente. Depuis le début, vous dites « on » en permanence mais je voudrais savoir ce qu'est le rôle d'une directrice générale qui ne donne pas d'ordre ? Comment êtes-vous payée, comment est décidé votre salaire, est-ce que le salaire est décorrélé de la performance ?*

B.P. : C'est une vraie question pour moi. Au début d'Oxalis, il faut savoir que ce projet est vraiment né d'une utopie. Nous étions très serrés financièrement. On a galéré beaucoup et on prenait les salaires qu'on pouvait, c'est-à-dire le SMIG. On était sur des salaires égalitaires pendant très, très longtemps. Ce n'était pas compliqué : c'était le salaire de réalité qui faisait nos salaires.

Et puis, le salaire égalitaire n'est pas forcément juste, il n'est pas équitable. Moi je me retrouve avec 3 enfants, 40 ans, de l'ancienneté, je portais un peu plus la boutique que les autres qui étaient célibataires, qui avaient 22 ans. Cela a commencé à créer des tensions. Puis,

avec le système actuel de la coopérative d'activités, comme chacun se paie en fonction de ce qu'il rapporte, cela peut ne pas être juste car il y a des activités plus rentables que d'autres. Etre consultant est plus facile qu'être forgeron. C'est une autre limite. Mais nous n'avons pas de solutions. Je ne décide pas des salaires des gens. Par contre, il y les fameux quinze permanents aujourd'hui donc comptable, direction, personne à l'accueil, administratif, accompagnateurs... Ils ne vivent pas en fonction de leur chiffre d'affaires puisqu'ils vivent sur les coûts mutualisés. Effectivement, juridiquement, je suis leur employeur. En plus, à certains moments, on a recruté et il fallait bien fixer un salaire. J'avais décidé que je voulais rester sur cette logique de non-lien de subordination. Qui décide alors des salaires ? Est-ce le conseil d'administration ? Du coup, le conseil d'administration aurait un lien de subordination envers nous. Or, nous nous sentons entrepreneurs de l'entreprise.

Du coup, il a fallu inventer une façon de faire. Au début nous n'étions que 2/3 personnes, nous étions payés sur le principe de réalité. Nous étions sur des salaires très proches qui tournaient autour des 1200-1500 euros. Avec le développement, l'équipe a grandi avec des personnes qui étaient sur des territoires différents. Tant que cela fonctionnait économiquement, pas de souci. Quand l'équipe a grandi et qu'il a fallu embaucher des personnes qui parfois avaient des désirs de salaires un peu décalés par rapport aux salaires qui étaient les nôtres au départ, je me suis dit qu'il fallait qu'on fasse autrement. On s'est donc tous réunis. On se connaissait pas forcément tous parce qu'il y avait des personnes qui venaient d'arriver. Je leur ai alors proposé de définir collectivement nos salaires sur la base de 4 critères :

1^{er} critère : moi, mes besoins, mes compétences, mon ancienneté, mon histoire.

2^{ème} critère : moi, le poste que j'occupe y compris les heures que je suis prêt à faire. Il y a des postes avec effectivement plus de responsabilités et d'heures de travail que d'autres.

3^{ème} critère : ma place par rapport aux autres. Je viens de rentrer dans l'entreprise ou je suis ancien.

4^{ème} critère : c'est le principe de réalité, le budget. Qu'est-ce qu'on fait avec le budget qu'on a ? Le budget, ce sont les coûts mutualisés + des subventions (conseils régionaux essentiellement) pour le travail d'accompagnement et de formation. Cela nous a permis de discuter en pleine transparence avec un tour de table où chacun exprimait ce qu'il était, son besoin, ce qui l'attendait. Voilà pour les critères et j'avais mis deux conditions pour que les choses se réalisent. La première condition, c'était que chacun soit juste avec la décision qui

est prise pour lui-même et pour les autres et qu'on puisse en rediscuter et qu'on puisse réévaluer cela tous les 6 mois. Cela est expérimental, ça fait deux ans. Cela a très bien fonctionné la première fois, la deuxième fois également et la troisième fois, il y a eu quelqu'un de nouveau dans l'entreprise qui est arrivé avec un désir de salaire plus élevé que le mien donc complètement décalé avec celui des autres également. On a des échelles de salaires assez étroites. Cela a posé un problème. Nous ne voulions pas tirer vers le bas donc nous avons augmenté nos salaires. Mais les gens ont senti une certaine injustice par rapport au fait de devoir accepter le salaire qu'il posait, lui. Sachant qu'il demandait ce salaire tout en disant qu'il apporterait des financements qu'il n'a pas obtenus.

Les choses n'avaient pas été dites suffisamment clairement sur le moment et cela nous amené à rediscuter par la suite. Cette personne a du prendre en compte la réalité et accepter de passer à temps partiel pour rééquilibrer. C'est expérimental mais j'étais très attachée à ce que personne, à un moment donné, ne prenne le pouvoir sur le salaire de l'autre. Cela n'est pas facile, cela demande beaucoup de transparence, de confiance les uns envers les autres, de travail sur soi. Cela, je ne l'ai pas dit mais c'est toute une histoire qui fait que l'on travaille sur soi, la confrontation aux autres, la réalité. C'est cela le plus intéressant à vivre dans cette entreprise. C'est l'expérimentation. Si l'on se rend compte qu'on se trompe dans ce qu'on expérimente, on ré-ajuste, y compris les salaires. J'étais plutôt sur des positions très modestes car je voulais avant tout que l'entreprise vive. Ce n'est pas l'argent qui m'intéresse. J'ai besoin d'argent pour subvenir à mes besoins mais ce qui m'intéresse le plus, c'est le plaisir que je prends au travail. Ce sont même les autres qui ont réévalué mon salaire et qui m'ont dit : « Attends, le jour où tu t'en vas, personne ne voudra prendre ta place à ce prix-là ! ».

Roland Vaxelaire : Je voudrais vraiment vous remercier Béatrice Poncin et d'autant plus qu'elle avait une grande crainte de venir à HEC qu'elle considère comme un milieu d'élites. Elle se demandait ce qu'elle allait raconter étant plutôt rurale. Elle pensait que c'était les personnes d'HEC qui devaient lui apprendre des choses. Mais je trouve que cette expérience d'une petite équipe qui est arrivée à monter une entreprise de 160 personnes est vraiment passionnante. Des gens qui sont montés, qui sont des entrepreneurs et que vous avez fait évoluer. Je voulais vraiment vous remercier à titre personnel de l'avoir fait et d'avoir pris le risque de venir nous présenter cette aventure aujourd'hui.