

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
Be Angels
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2015)

LES SCIC, DE L'ART D'ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À UN PROJET COLLECTIF

par

Adelphé de TAXIS du POËT

Responsable de l'innovation à la Confédération générale
des Sociétés coopératives et participatives (CG Scop)

Julien BESNARD

Directeur général d'Auto2 Scic SA

Alexandre GRENIER

Gérant de la Scic Med Clichy

Séance du 14 janvier 2015

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Le statut de société coopérative d'intérêt collectif (Scic), créé en 2001, dessine de nouvelles modalités d'association entre des parties prenantes diverses, privées et publiques, au service d'un projet contribuant à l'intérêt général sur un territoire. La dimension du sens et de l'utilité sociale de l'activité y est centrale. La Scic constitue en cela un outil de formalisation économique d'innovations sociales, devant de surcroît répondre à une gouvernance démocratique dans laquelle un homme vaut une voix et où aucune partie ne peut prendre le pas sur les autres. Cette logique demande une certaine acculturation, de la part des acteurs publics notamment, mais se montre propice à embrasser la complexité des enjeux socioéconomiques qui se présentent à l'échelle de territoires, notamment en matière de santé, comme le montre l'exemple de Med Clichy, ou de mobilité, comme l'illustre le cas d'Auto2.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Adelphé de TAXIS du POËT

La Scic, alliance entre économique et social

La création en 2001 du statut de société coopérative d'intérêt collectif (Scic) s'inscrivait déjà dans le débat sur l'opportunité d'un statut d'entreprise à finalité sociale, notamment lié aux dynamiques d'insertion par l'activité économique ou au dispositif des emplois-jeunes qui interrogeaient le statut associatif. Sociétés (SA, SAS ou SARL) à capital variable ayant pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale, les Scic ont été conçues pour combiner efficacement les champs économique et social, à une époque où l'insertion de publics en difficulté s'avérait de plus en plus ardue et où l'action sociale montrait ses limites. Ce statut posait en outre la question de la place des collectivités locales dans le développement économique des territoires en faveur de l'intérêt collectif. Il contribuait à redessiner des synergies entre le public et le privé ainsi qu'entre les acteurs territoriaux. Son élaboration fut le fruit d'une démarche collective d'innovation portée en particulier par la Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole (FNCUMA), la Confédération générale des Sociétés coopératives et participatives (CG Scop) et la Fédération des foyers de jeunes travailleurs, accompagnés par la Datar et la Caisse des Dépôts. Je suis moi-même salarié de cette dernière, mis à disposition de la CG Scop depuis 2012.

Caractéristiques du statut de Scic

Les Scic sont des sociétés commerciales, devant reposer sur un modèle économique viable. Coopératives, elles respectent le principe de la gouvernance démocratique selon lequel un homme vaut une voix, cette règle pouvant être pondérée dans une certaine mesure par l'organisation de collèges de vote en assemblée générale. L'intérêt collectif pour lequel elles œuvrent se traduit par le "multisociétariat", c'est-à-dire la réunion de diverses parties prenantes (salariés ou producteurs, bénéficiaires, collectivités territoriales...) autour d'un projet commun. Leur caractère d'utilité sociale ne découle pas du secteur dans lequel elles opèrent, mais des conditions dans lesquelles elles exercent leur activité. Leur lucrativité est limitée puisqu'au moins 57,5 % des excédents sont mis en réserve, la rémunération des parts sociales est encadrée et le boni de liquidation ne retourne pas aux sociétaires mais est affecté à un patrimoine collectif.

Premier bilan des Scic

Ce statut juridique reste confidentiel. Ainsi, l'on recensait 412 Scic en activité en France fin 2014, mais il s'en est créé quelque 80 par an en 2013 et 2014. Les nouvelles sont majoritairement des créations ex nihilo (à 63 %), mais proviennent également de la transformation d'associations (à 24 %) ou d'autres sociétés (à 12,5 %). C'est dans les régions Rhône-Alpes, Île-de-France et Languedoc-Roussillon qu'elles sont le plus représentées. Il s'agit avant tout de très petites, petites et moyennes entreprises, avec un statut de SARL pour 65 % d'entre elles. Leur capital social se monte à 140 000 euros en moyenne. Les Scic opèrent en particulier dans les domaines du conseil aux entreprises et aux territoires (les pôles territoriaux de coopération économique sont majoritairement des Scic), mais aussi de la culture, de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement.

Les Scic témoignent d'une véritable vie coopérative. Ainsi, plus de la moitié d'entre elles comptent 10 à 49 associés, et 15 % entre 50 et 99 associés. La présence de sociétaires en très grand nombre n'est toutefois pas sans soulever de difficulté d'animation, d'autant que la moitié des Scic ont une collectivité locale à leur capital (commune ou communauté de communes principalement).

Quels enjeux pour les Scic ?

Le contexte économique et social actuel présente des atouts autant que des freins pour le développement des Scic. Elles qui visent une utilité sociale sur un territoire peuvent se trouver fragilisées par les logiques de mondialisation, de financiarisation et d'extension des champs d'intervention du capitalisme toujours plus prégnantes. Les technologies de l'information, facilitent la participation de tout un chacun à un projet global, et peuvent soutenir la dimension coopérative des Scic, mais elles dotent également les entreprises traditionnelles d'une force de frappe pouvant marginaliser les initiatives de plus petite échelle.

Les Scic sont néanmoins susceptibles d'apporter des réponses à l'heure où recule le rôle régulateur de l'État. La montée en puissance des logiques de territoire prenant en compte la complexité des questions socioéconomiques joue en leur faveur, de même que l'intérêt grandissant de nos concitoyens pour les questions de développement durable. Somme toute, l'on peut voir dans les Scic des instruments de gestion des biens communs tels que les définit Elinor Ostrom : « *une richesse "finie" à partager, une communauté constituée autour de la gestion de cette richesse, des règles de régulation coconstruites et une logique fortement territoriale.* »

La Scic est apte à intégrer la complexité inhérente aux approches territoriales. Son statut de société oblige ceux qui la portent à structurer un projet économique partagé et solide dans lequel la dimension du sens est fondamentale. Créer une Scic est un exercice éminemment utile de formalisation d'une innovation sociale. La dimension faiblement lucrative de ces entreprises évite la captation de l'action commune par un acteur. Autre avantage, les Scic peuvent exercer dans tous les domaines : culture, environnement, santé, agriculture, petite enfance, coopération interentreprises... Dans certains cas, comme pour Auto2 et l'autopartage, elles évoluent dans des domaines fortement concurrentiels, parallèlement à de puissantes entreprises traditionnelles – en l'occurrence, le groupe Bolloré avec Autolib'. Se pose alors l'enjeu de l'articulation entre des logiques capitaliste et citoyenne. Par ailleurs, et comme en témoigne l'exemple de Med Clichy, la Scic peut constituer une réponse adaptée aux enjeux de la santé, en particulier à la désertification médicale et à la nécessité de construire des parcours de soins gommant les frontières entre médecine de ville, médecine hospitalière et médicosocial. C'est ainsi qu'à Versailles, la Scic Solidarité Versailles Grand Âge qui gère un établissement d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes (EHPAD), regroupe le centre communal d'action sociale, des maisons de retraite, des mutuelles ainsi que la collectivité locale et est en quelque sorte devenue le pôle de référence de la politique locale de la municipalité en matière de vieillesse.

EXPOSÉ de Julien BESNARD

La gouvernance partagée d'un service d'autopartage

Auto2, Scic au statut de société anonyme, propose un service d'autopartage, c'est-à-dire de location de véhicules en libre accès, à Cergy-Pontoise et dans des communes environnantes. L'entreprise dispose d'une flotte de 21 voitures, qui passera à 50 véhicules dans les semaines à venir à la faveur de deux nouveaux marchés publics.

Une utilité sociale et environnementale

En France, une voiture passe en moyenne 95 % de son temps à l'arrêt, alors qu'elle représente un budget annuel de près de 5 000 euros pour son propriétaire. En Île-de-France, la moitié des trajets automobiles sont inférieurs à trois kilomètres. Dans ces conditions, la possession d'un véhicule s'impose-t-elle vraiment ? C'est à Strasbourg que s'est concrétisée la première initiative d'autopartage, en 2001, entre des parents d'élèves habitant le même quartier. Tous avaient besoin ponctuellement d'une voiture, mais à des moments différents. La meilleure

solution était donc de mutualiser des véhicules. Des expériences similaires se sont développées dans le pays, au point de constituer une véritable activité économique tant le nombre d'usagers a crû. Parallèlement, des entreprises et des collectivités ont pris conscience que leurs flottes pouvaient être utilisées par leurs salariés ou agents les soirs et les week-ends plutôt que de dormir sur des parkings.

L'autopartage présente donc un intérêt économique réel pour les utilisateurs. Au-delà, son bénéfice s'étend à la collectivité tout entière. Ainsi a-t-il été démontré qu'en France, une voiture en autopartage remplaçait neuf voitures particulières. Elle libère ce faisant huit places de stationnement, chacune représentant pour la collectivité, outre l'investissement initial, un coût d'entretien de 2 000 euros par an. Il apparaît également que les abonnés à un service d'autopartage réduisent de 40 % leur usage de la voiture au profit des transports en commun, de la marche ou du vélo. C'est donc un levier d'action en matière de développement durable, qui accompagne l'évolution des pratiques de déplacement en ville.

Prenant acte de ce bénéfice partagé, nous avons souhaité associer dans Auto2 l'ensemble des parties prenantes de ce service : collectivités locales, utilisateurs, salariés ou encore militants du développement durable et de l'économie sociale et solidaire.

La cohérence d'un statut et d'une activité

J'ai créé Auto2 alors que j'étais fraîchement diplômé, en 2009, avec l'aide de Patrick Meuleman, chef d'entreprise qui s'apprêtait à prendre sa retraite et actuel président de la Scic. C'est à Cergy-Pontoise qu'Auto2 a vu le jour, en contrepoint du service Velo2 qu'avait lancé la ville. Notre initiative a d'abord pris la forme d'une association dans laquelle nous nous sommes efforcés de rassembler les bonnes volontés susceptibles de nous soutenir. Nous savions toutefois que lorsque nous démarrerions l'activité économique d'autopartage, c'est-à-dire lorsque nous achèterions et mettrions en service les premières voitures, nous quitterions la forme associative. La personne morale étant inchangée quand une association se mue en Scic, nous avons pu amorcer l'acquisition de véhicules sous statut associatif, le temps de mener à bien la transformation. L'immatriculation de notre Scic – la seule du Val-d'Oise – ne fut pas sans difficulté, les services administratifs affichant une méconnaissance totale de ce nouveau statut. Nous avons dû leur produire les textes de loi pour obtenir satisfaction. Nous étions attachés au format de la Scic, tant pour des raisons idéologiques que pratiques. Tout d'abord, il nous semblait cohérent, dès lors que nous entendions partager des voitures, de partager la gouvernance de l'entreprise qui en serait propriétaire. Ensuite, il nous paraissait important de constituer un réseau de sociétaires, même si tous ne font pas preuve du même degré d'implication. Nous avons demandé aux personnes qui suivaient le projet depuis ses débuts d'acquiescer une ou deux parts sociales dans la coopérative, ce qui nous a apporté du financement et des fonds propres.

Auto2 compte aujourd'hui 80 sociétaires dont 35 membres de soutien (famille, amis, militants cergy-pontains...), une trentaine d'utilisateurs, 9 collectivités (majoritairement des municipalités), 4 partenaires de l'économie sociale et solidaire (clubs d'investisseurs Cigales, Réseau Citiz...) et moi-même en tant que salarié.

L'un des enjeux des Scic est de parvenir à animer et à impliquer ses parties prenantes dans leur gouvernance. Jamais nos réunions mensuelles ouvertes à tous les sociétaires, destinées à faire le point sur le projet et l'activité, n'ont attiré plus d'une petite quinzaine de participants. Nous étions plutôt, en général, entre cinq et dix. Seules les assemblées générales étaient plus fournies. Être sociétaire d'une coopérative n'est donc pas un gage d'implication dans la vie de celle-ci. Quelques années après le démarrage, l'enthousiasme des débuts tend de surcroît à s'essouffler. L'animation interne de la Scic demande du travail, que nos deux salariés n'ont pas le temps d'assumer. Nous réfléchissons à la possibilité de confier cette tâche aux sociétaires, sachant toutefois que nous ne pourrions avoir les mêmes exigences envers ces bénévoles que vis-à-vis de salariés. Quant à l'implication des collectivités, elle est avant tout une question de personnes. Si les élus sont motivés, ils répondent présents, mais s'ils sont trop occupés – et c'est souvent le cas –, nous ne les voyons pas.

L'atout majeur de la Scic réside dans son réseau. Pour peu que nous leur adressions les bonnes informations au moment opportun, nos 80 sociétaires les diffusent dans tous les cercles auxquels ils prennent part – conseils de quartier, associations, collectivités – lorsqu'il est envisagé de renouveler un véhicule par exemple. Ce réseau présente également l'intérêt d'ancrer la Scic dans le territoire. Nous devons d'ailleurs approfondir cette dimension dans les années à venir, car il reste difficile de tisser des liens au-delà de Cergy-Pontoise, dans les autres villes où nous avons des voitures (Conflans-Sainte-Honorine, Saint-Gratien et Eaubonne).

Quelle viabilité économique ?

Auto2 peut-il résister face au service phare que propose le groupe Bolloré en région parisienne, Autolib' ? Nos fonctionnements ne sont pas strictement identiques. Ainsi, les véhicules d'Auto2 doivent être ramenés à leur point de départ, tandis que ceux d'Autolib' peuvent être déposés à n'importe quelle borne. Autolib' est par conséquent soumis à des contraintes d'équilibrage de sa flotte sur le territoire, ce qui me permet de penser qu'il couvrira difficilement l'intégralité de l'Île-de-France. Il répond à des besoins d'assez courte durée (moins d'une heure), quand les locations d'Auto2 sont plutôt d'une demi-journée. Il y a donc de la place pour tous dans ce secteur, et des collaborations sont à imaginer entre les acteurs. Nous avons par exemple conclu un accord avec notre concessionnaire, une entreprise traditionnelle dotée d'une filiale de location de voitures de longue durée : nous lui adressons nos clients lorsqu'ils ont besoin d'un véhicule pour une semaine ou deux. En effet, nous n'avons aucun intérêt à ce qu'une de nos voitures soit immobilisée durablement par une seule personne. Pour le moment, notre flotte grand public appartient entièrement à la Scic et est achetée neuve. Cela nous permet d'éviter des déconvenues mécaniques et de pouvoir céder les véhicules au terme de trois ou quatre ans. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir, nous recourions aux voitures des particuliers.

Le potentiel de développement de l'autopartage est considérable, ne serait-ce que dans le Val d'Oise et les Yvelines, sans même parler de l'Île-de-France. Pour preuve, la Suisse, pays pionnier en la matière et dont la population est similaire à celle de l'Île-de-France, compte aujourd'hui 2 000 voitures autopartagées.

EXPOSÉ d'Alexandre GRENIER

Une réponse aux enjeux de santé d'un territoire

La Scic Med Clichy gère une maison de santé pluridisciplinaire dans laquelle des professionnels libéraux (médecins généralistes, dentistes, infirmiers, sages-femmes, kinésithérapeutes, podologues, ophtalmologues, dermatologues...) dispensent des soins de premier recours. Elle est située à Clichy-sous-Bois, commune de Seine-Saint-Denis de 30 000 habitants relevant de la politique de la ville. La création de Med Clichy résulte de la volonté de la ville et des acteurs institutionnels locaux de pallier le déficit d'offre de soins dont souffrait cette zone urbaine sensible. L'objectif était double : offrir aux professionnels de santé déjà en exercice sur le territoire un outil de travail suffisamment confortable pour qu'ils y demeurent, et idéalement en attirer de nouveaux. La maison de santé présente de multiples avantages pour ces praticiens, dont certains étaient auparavant isolés et pouvaient rencontrer des problèmes de sécurité : la possibilité de mener des actions coordonnées, des locaux modernes et entretenus, un service de secrétariat mutualisé...

Restait à trouver l'emplacement idéal. Les services municipaux d'urbanisme ont identifié le Château de la Terrasse, vieille bâtisse bourgeoise en centre-ville dotée d'un parking, propriété de la ville. Ce bâtiment vétuste, qui avait été squatté pendant des années, a dû être entièrement rénové. La seule mise aux normes en tant qu'établissement recevant du public a représenté un coût de 2,7 millions d'euros. La collectivité l'a assumé en recourant à des subventions pour

création d'équipement auprès de l'Agence nationale de rénovation urbaine, l'Agence Régionale de Santé, l'Union européenne, et le conseil régional d'Île-de-France ainsi qu'en contractant un emprunt, compensé par les loyers qui lui sont versés par la Scic. La collectivité a considéré qu'il était de son devoir d'encourir ce risque financier.

Une gestion paritaire et un partage des risques

Comment assurer la gestion de cet équipement au quotidien, en veillant à maintenir une relation entre la municipalité, les professionnels de santé et la population venant se faire soigner ? La ville, propriétaire du bâtiment, a signé un bail avec une société regroupant les professionnels de santé. Habituellement, la plupart de ces structures optent pour un statut de société civile de moyens, de nature relativement coopérative : un homme vaut une voix et les charges sont réparties entre les membres. Nous souhaitons néanmoins adopter une gestion plus paritaire, qui assure en particulier un partage des risques. En effet, sur les 22 professionnels de santé appelés à occuper l'établissement, nous n'en avons réuni initialement qu'une dizaine, qui n'étaient pas disposés à couvrir les charges des absents. Nous étions donc à la recherche d'une solution hybride. Une rencontre avec la CG Scop nous a convaincus de recourir au statut de Scic, qui nous paraissait plus apte que celui de la coopérative à réunir la diversité des acteurs concernés par le projet. En outre, nous n'avions pas d'appétence pour une gouvernance majoritaire, et n'avions aucune volonté capitalistique. Le besoin territorial et local correspondait donc au portage par une Scic.

Une difficulté se présentait toutefois dans la constitution des collèges, qui sont aujourd'hui au nombre de dix. Les professionnels de santé, ayant un statut libéral, ne pouvaient à l'époque être considérés comme un collègue des salariés (depuis, la législation a évolué sur ce point). Nous avons décidé de les réunir dans le collège des bénéficiaires de cet équipement mis à leur disposition pour dispenser des soins à leurs patients. Ils détiennent 30 % des voix, et la collectivité 20 %. S'y ajoutent des collègues d'usagers, de personnes qualifiées mais aussi, désormais, de salariés. En effet, postérieurement à la création de la Scic, nous avons embauché des salariés (à hauteur de 6 équivalents temps plein) pour assurer l'accueil du public et l'entretien de l'équipement.

Astuce qui facilite grandement la participation des sociétaires aux décisions, tous ces collèges se réunissent avant les assemblées générales et se prononcent sur un ordre du jour qui leur est soumis en amont. Seuls les représentants des collèges prennent part aux assemblées générales. Ils y expriment au nom de leurs pairs des positions qui ont déjà recueilli un consensus.

Le budget de la Scic, de 250 000 euros, est uniquement abondé par les contributions des professionnels de santé libéraux. Chacun signe un contrat avec la Scic définissant le type de prestation qui lui est rendu et la redevance mensuelle afférente. La grille générale de participation à la structure est adaptée à celle des revenus : la redevance standard (incluant l'usage des locaux, un secrétariat mutualisé, des moyens informatiques et des outils de télétransmission) est de 2 000 euros pour un médecin et de 400 euros pour un praticien paramédical. La masse salariale représente la moitié des charges de la Scic, tandis que le loyer et les charges diverses en constituent chacun un quart.

La maison est ouverte au public du lundi au vendredi de 8 heures à 20 heures, et le samedi de 8 heures à 14 heures. Le reste du temps, ses cinq médecins généralistes assurent une permanence de soins ambulatoires par roulement avec l'ensemble des praticiens du territoire.

Un premier bilan encourageant

Il est prématuré de juger si le choix du statut de Scic était le plus pertinent pour cet équipement qui a ouvert en septembre 2014. Néanmoins, les premiers pas sont rassurants. Chacun semble y trouver sa place. Prenant en charge 300 à 400 personnes chaque jour, la maison de santé est très appréciée par ses usagers et joue un rôle central dans la ville. Elle a largement contribué à inverser la démographie médicale sur le territoire, puisqu'elle a permis

d'attirer quatorze nouveaux professionnels de santé à Clichy-sous-Bois, outre les huit qui étaient déjà présents. Elle donne accès à des spécialités qu'il était inespéré de trouver dans cette ville, notamment l'ophtalmologie, la dermatologie et la psychiatrie.

Nous espérons que cet équipement vivra au moins dix à quinze ans, voire au-delà. Peut-être des problématiques de gouvernance se présenteront-elles avec le temps, mais pour l'heure, la municipalité est très mobilisée et les professionnels de santé fortement impliqués dans la gestion de leur outil de travail. Précisons que seule relève de la Scic la responsabilité de la gestion de cet équipement d'intérêt public. La responsabilité des actes médicaux, en revanche, incombe entièrement aux professionnels de santé libéraux.

Cette solution est inédite. Sous réserve que nous en stabilisons le fonctionnement, elle pourrait ouvrir une voie aux collectivités qui souhaitent jouer un rôle actif dans la santé sans en avoir nécessairement les compétences légales. Elle leur permet de s'inscrire dans un partenariat avec des professionnels de santé libéraux pour servir le bien d'une population. Pour autant, les maisons de soins sont-elles le modèle d'avenir pour la santé de ville ? Je ne saurais y répondre de façon dogmatique. L'essentiel est de partir d'une analyse territoriale pour concevoir les solutions les plus pertinentes. Il est fort possible que l'expérience de Med Clichy soit reproductible en certains lieux, mais certainement pas partout.

DÉBAT

La Scic, levier de mobilisation collective

Un intervenant : *Dans un contexte où l'État et les entreprises traversent une crise de légitimité, les Scic répondent à l'aspiration grandissante des citoyens de s'impliquer dans le traitement des enjeux économiques et sociaux. Elles introduisent du sens au cœur de l'activité économique. Doit-on par conséquent s'attendre à leur multiplication ? La complexité de ce statut ne constitue-t-elle pas un frein à cet égard ?*

Alexandre Grenier : L'utilité sociale est inscrite dans les statuts même des Scic. Je constate que les sociétaires de Med Clichy font preuve d'une profonde implication, car ils ont conscience de participer à un projet qui contribue au bien commun. La Scic traduit aussi un trait de plus en plus prégnant chez nos concitoyens, la volonté de ne pas entreprendre seul.

Étant par ailleurs gérant d'une structure sanitaire ayant une autre forme juridique que la Scic, je n'ai pas le sentiment que cette dernière soit particulièrement complexe. Elle demande un montage habile qui me semble stimulant car il conduit à imaginer des formes d'association inédites entre des parties prenantes et à intégrer d'emblée divers acteurs au projet.

Adelphé de Taxis du Poët : Le statut des Scic peut à certains égards paraître compliqué, mais il me semble plutôt refléter de façon pertinente la complexité de la société. Je suis convaincu que les Scic sont appelées à se développer. La loi permet aux collectivités locales de monter jusqu'à 50 % de leur capital. Elle autorise de surcroît la forme de SAS, ce qui ouvre la voie à des montages innovants fondés sur une gouvernance qui parvient à intégrer dans un même projet des intérêts qui ne convergent pas nécessairement.

Pour les collectivités, la Scic peut représenter une solution alternative, entre la concession de service public et la régie municipale, en matière de gestion de l'eau en particulier. Ainsi, dans l'administration d'un certain nombre de biens communs du territoire, les collectivités locales réfléchissent à des modalités nouvelles de partage du pouvoir et d'articulation des différents intérêts.

L'apprentissage d'un nouveau rapport au pouvoir

Int. : *La puissance publique se montre-t-elle disposée à intégrer la gouvernance partagée propre aux Scic ? N'y voit-elle pas une remise en cause de ses prérogatives ?*

A. de T. du P. : Les institutions peinent à admettre que des innovations comme celle-ci puissent prendre corps. Les Agences régionales de santé par exemple, avec lesquelles nous entamons une collaboration, commencent à percevoir l'intérêt des Scic mais y voient encore un objet étrange, précisément parce que le pouvoir y est partagé. Pour sa part, la Caisse des Dépôts a toujours refusé d'entrer dans une Scic, et ceci pour deux raisons : l'absence de bénéfice et, surtout, le partage du pouvoir. En cas d'échec de l'entreprise, elle encourrait un risque d'image qu'elle n'est pas prête à assumer.

Julien Besnard : L'agglomération de Cergy-Pontoise a attribué à Auto2 une subvention d'investissement de 30 000 euros pour l'aider à acquérir ses premiers véhicules, mais elle s'est résolument opposée à en devenir sociétaire. L'on peut supputer que le principe selon lequel un homme vaut une voix, indépendamment du nombre de parts sociales détenues, n'y est pas étranger. Cette logique doit encore faire son chemin dans les esprits. Notons toutefois que la Scic peut déroger partiellement à ce principe en pondérant les droits de vote via les collèges de vote à l'assemblée générale. Dans le cas d'Auto2, six collèges détiennent chacun 15 % à 20 % des voix. La part des sociétaires utilisateurs est celle qui croîtra très certainement dans les plus grandes proportions, mais elle ne deviendra pas majoritaire du point de vue des droits de vote. En d'autres termes, nous ne souhaitons pas devenir une coopérative de consommateurs.

En matière de gouvernance, ce dispositif incite à rechercher un consensus. Il importe de travailler les décisions en amont de sorte que le jour de l'assemblée générale, les sociétaires qui ne participent qu'épisodiquement aux réunions se rangent à la position dominante.

Int. : *Comment les Scic gèrent-elles les décisions délicates, voire les conflits ?*

J. B. : Auto2 n'a pas rencontré de conflit majeur pour le moment. Nous avons néanmoins été confrontés à une situation délicate quand le réseau national auquel nous appartenons a décidé de créer une marque unique, Citiz, pouvant être déclinée localement. Devions-nous changer de nom ? Nous avons consacré quatre mois de discussion à la question, et avons abouti à une solution intermédiaire : la Scic garde le nom d'Auto2 mais opère désormais sous la marque Citiz Île-de-France Ouest.

A. G. : Pour le moment, nous avons échappé aux conflits entre associés ou collègues. En ce qui concerne les conflits plus quotidiens, il revient au gérant de trancher pour éviter que s'installent des dysfonctionnements pouvant entraîner d'autres risques. Les Scic restent des sociétés dotées d'un décideur.

Int. : *Les Scic ne sont pas obligées de constituer d'emblée des collèges. Bien souvent, cela conduit à se battre pour le pouvoir avant même de commencer à exercer la moindre activité. Elles peuvent y procéder ultérieurement, au moment où le besoin s'en fait sentir.*

Les capacités de financement, limite des Scic ?

Int. : *Le statut de Scic est peu propice à attirer des financeurs, lesquels attendent légitimement des contreparties en termes de bénéfices ou de pouvoir. Or, la Scic n'offre ni l'un ni l'autre. Quel type de partenaire est susceptible d'apporter des fonds dans une Scic ?*

A. de T. du P. : Les entreprises de l'économie sociale qui exercent dans un domaine relativement capitalistique, comme Auto2, éprouvent effectivement des difficultés à lever des capitaux, notamment des fonds propres, en raison de leur faible rentabilité.

J. B. : Auto2 aura bientôt cinquante voitures en gestion. Dix d'entre elles sont en autopartage grand public et ont été acquises grâce à l'apport des sociétaires (la Scic atteint aujourd'hui 60 000 euros de capital social), ainsi qu'à une subvention de 30 000 euros de l'agglomération de Cergy-Pontoise et à un prêt bancaire de 10 000 euros du Crédit Coopératif. En revanche, les onze véhicules électriques que nous gérons dans le cadre d'un marché public avec la communauté d'agglomération des Deux Rives de Seine, qui sont destinés à des personnes cherchant un emploi ou venant d'en retrouver un, ont été acquis par une filiale d'EDF. Enfin,

nous allons implémenter notre solution de gestion de flotte à la trentaine de véhicules de la station d'épuration d'Achères.

Des modèles d'autopartage assez innovants apparaissent en accompagnement de nouvelles constructions urbaines. Nous avons ainsi proposé la solution suivante pour des écoquartiers : si la collectivité accepte que le promoteur de ces quartiers respectueux de l'environnement construise moins de places de parking que ne l'imposent les normes d'urbanisme (c'est-à-dire une place et demie par logement au lieu de deux), le promoteur nous garantit 600 euros par mois par voiture pendant deux ans. Il y trouve son compte, sachant qu'une place de parking en sous-sol coûte 15 000 euros quand un studio en coûte 90 000. En général, il préfère même nous verser un loyer libératoire au début de l'opération. Quant aux collectivités, cela leur permet d'offrir un service d'autopartage à un tarif très réduit. Ainsi émergent des modèles où intervient un tiers financeur qui trouve un intérêt dans l'opération.

A. G. : Med Clichy évolue dans un secteur non marchand, ce qui la rend difficilement compatible avec une démarche capitalistique et un recours à des financeurs. N'étant pas à même de dégager des marges sur cette activité, nous étions conscients que nous ne pourrions pas attirer d'investisseurs. Nous avons considéré que l'entreprise devait présenter une autonomie financière dès ses débuts.

À défaut de convaincre des investisseurs, le statut de Scic est de nature à rassurer les acteurs relevant de la commande publique. Med Clichy rend un service d'intérêt général, pouvant être une mission déléguée, que des partenaires comme une agence régionale de santé ou une caisse primaire d'assurance maladie sont susceptibles de financer sans pour autant en être actionnaires. Dès lors que le service rendu à la population est démontré, une contractualisation est possible, d'autant que la forme juridique de la Scic prouve que nous n'avons pas d'ambition capitalistique de plus-value chronique ou à terme sur les détenteurs de parts.

Int. : *La possibilité pour les Scic de rémunérer les titres participatifs peut constituer un argument à l'égard de financeurs.*

J. B. : Rappelons que les titres participatifs sont constitués de fonds bloqués pendant sept ans, faisant l'objet d'une rémunération annuelle en partie fixe et en partie variable. La coopérative fixe les modalités de leur remboursement au terme des sept ans, avec la possibilité d'appliquer une plus-value à un taux limité. Autant dire que ce sont quasiment des actions... En revanche, les titres participatifs ne confèrent pas de droit de vote. Ils peuvent être intéressants pour effectuer une importante levée de fonds sans bouleverser la gouvernance. Nous envisageons d'y recourir, en les couplant avec un outil de financement participatif, pour intégrer dans la flotte d'Auto2 des véhicules en autopartage adaptés au transport des personnes à mobilité réduite.

Int. : *Quelle peut être la viabilité économique de projets purement locaux et dont l'assise reste assez modeste, comme Auto2 ? Autolib', service d'autopartage d'une tout autre ampleur, se rapproche à peine de l'équilibre après trois ans d'activité.*

J. B. : Les modèles se cherchent encore. Auto2 devrait atteindre un seuil de rentabilité en 2015 grâce à l'obtention de deux marchés publics. En revanche, notre service d'autopartage grand public ne sera pas rentable avant 2016 au moins. L'expérience des quinze services d'autopartage qui constituent le réseau Citiz démontre que l'équilibre financier se situe à quarante ou cinquante véhicules avec un millier d'utilisateurs. La moitié de ces services sont tout juste à l'équilibre. Deux autres dépendent de sociétés parapubliques de régie de transport public, et ne font pas de la rentabilité leur priorité. Le service strasbourgeois, qui a démarré en 2001, est bénéficiaire depuis sept ans. Cela étant, cette activité ne permet pas de dégager des marges considérables. Ce n'est d'ailleurs pas l'ambition d'une Scic, dont la priorité est de réaliser des bénéfices pour continuer à se développer.

Comment renforcer la légitimité des Scic ?

Int. : *Vos structures regroupent des parties prenantes très diverses, y compris des bénévoles, autour d'activités nouvelles. Menez-vous des démarches de professionnalisation de ces acteurs ?*

A. G. : C'est à titre transitoire que j'assume la gérance bénévole de la Scic Med Clichy. Je dirige par ailleurs une institution sanitaire. À terme, il est fort probable qu'un gérant sera désigné parmi les actionnaires. La Scic est un modèle d'entreprise, et non de bénévolat. Je ne crois pas à une implication bénévole efficace, dans ce cadre, sur le long terme.

J. B. : La Scic doit s'interroger sur le rôle que peut remplir le bénévolat dans l'activité de l'entreprise. Chez Auto2, les bénévoles interviennent principalement dans le développement commercial, pour animer des stands lors de forums des associations par exemple. Nous avons pensé à recourir à des bénévoles pour nettoyer les voitures, mais nous pourrions aussi en charger les utilisateurs en contrepartie d'une heure de service gratuit.

Par ailleurs, l'apport des bénévoles peut s'avérer très utile dans la réflexion stratégique. Cela demande dans certains cas de les aider à monter en compétence, en particulier dans l'analyse des résultats de l'entreprise.

Int. : *Avez-vous le souci de développer l'équivalent de démarches qualité pour rassurer vos clients et attirer des partenaires ? Des labels "qualité Scic" sont-ils envisageables ?*

A. de T. du P. : La diversité des domaines dans lesquels interviennent les Scic rendrait difficile l'élaboration d'un label. D'ailleurs, qui l'octroierait et s'assurerait de son bon respect ? L'obligation de révision coopérative qui s'impose aux Scic tous les cinq ans peut tenir lieu de label.

Cela étant, dans le cadre de l'Inter-Réseaux Scic créé en 2013, nous lançons des démarches qualité en nous appuyant sur des filières : santé, culture, filière bois-énergie... Nous développons également une logique de qualification des Scic en favorisant les échanges entre pairs et le partage d'expérience. À cela, j'ajoute un accompagnement des acteurs associatifs qui envisagent une transformation en Scic, en insistant tout particulièrement sur la question délicate de l'animation de la gouvernance à moyen terme.

Présentation des orateurs :

Julien Besnard : directeur général d'Auto2 Scic SA.

Alexandre Grenier : diplômé de l'université Paris Dauphine en économie de la santé et de l'université de la Sorbonne en science politique ; diplômé d'Audencia Nantes ; directeur de l'Union régionale des professions de santé (URPS) médecins depuis 2002 ; directeur de l'Association RIR Île-de-France depuis 2006 ; initiateur, administrateur et gérant bénévole de structures de soins de premiers recours dans les quartiers prioritaires d'Île-de-France.

www.urps-med-idf.org
www.rir-idf.org

Adelphé de Taxis du Poët : directeur d'études de la Caisse des Dépôts, a longtemps piloté la convention avec l'État « Agir pour l'emploi et la création d'activités » qui fixe le programme pluriannuel d'action de la Caisse des Dépôts et Consignations en faveur de l'économie sociale et solidaire, et de la création d'entreprise ; responsable de l'innovation à la Confédération générale des Sociétés coopératives et participatives (CG Scop).

Diffusion avril 2015