

La gouvernance des coopératives à l'épreuve de leur résilience : comment les coopératives s'organisent-elle face à une crise économique majeure ? Une étude de cas sur les coopératives artisanales françaises.

Valérie Billaudeau¹

Anne Musson²

Elisabeth Poutier³

Damien Rousselière⁴

Résumé

Les coopératives, de par leurs caractéristiques, semblent davantage armées que les autres organisations en matière de résilience, ce que confirme le rapport de la CECOP (Confédération européenne des coopératives industrielles et de services) en 2012. Cet article a pour ambition d'analyser les facteurs de cette résilience, en s'intéressant au cas des coopératives françaises d'artisans. Une analyse quantitative exhaustive met ainsi en évidence deux régimes : d'une part des coopératives en développement ne souffrant pas de la crise ; d'autre part celles en difficulté. L'analyse qualitative sur des études de cas permet de comprendre ce qui construit la résilience de ces collectifs. Nous exposons ainsi une hétérogénéité des stratégies de résilience.

Mots Clés

Coopératives, Résilience organisationnelle, Modèle de Croissance, Stratégie d'Investissement

1. Introduction

Dans un rapport publié en 2012, la CECOP (Confédération Européenne des Coopératives Industrielles et de Services) fait état d'une remarquable résilience des coopératives face à la crise économique de 2008. Le rapport met particulièrement en avant les coopératives françaises et espagnoles, qui, mieux que les entreprises traditionnelles, ont su limiter les faillites et les licenciements, certaines ayant été créatrices nettes d'emplois (CECOP, 2012, p.4). La résilience est un terme emprunté à la physique, science au sein de laquelle elle décrit la capacité d'un matériau à emmagasiner de l'énergie quand il se déforme d'une manière élastique et à libérer cette énergie quand la charge est supprimée. Lorsque les sciences sociales se sont appropriées le concept, son sens s'est élargi, et Vanistendael la définit alors comme la « capacité d'un système complexe à maintenir ses capacités fonctionnelle et structurelle (son auto-organisation) après qu'il ait subi une perturbation » (Vanistendael, 1998, p.9). La résilience fait également référence à la capacité à subir le stress de long terme, à travers les aptitudes à l'adaptation, à la réorganisation et au développement (Folke, 2006). Il appartient dès lors aux structures de s'organiser pour résister aux différents chocs, en s'appuyant sur des outils tels que

1 valerie.billaudeau@univ-angers.fr, UMR ESO, Université d'Angers, Angers, France.

2 Auteure correspondant, anne.musson@essca.fr, ESSCA Research Lab, UMR SMART LERECO, ESSCA, Angers, France.

3 elizabeth.poutier@essca.fr, ESSCA Research Lab, ESSCA, Angers France.

4 damien.rousseliere@agrocampus-ouest.fr UMR SMART-LERECO, AGROCAMPUS OUEST, Angers, France.

la communication, les infrastructures, l'élaboration de plans faisant face aux urgences et à l'imprévisible, la formation du personnel ou encore les dispositions réglementaires (Smith et Stirling, 2010). Faire face à une crise, cela revient à gérer « une situation de rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation et semble requérir des actions immédiates » (Altintas et Royer, 2009, p.268). La crise peut être interne à l'organisation ou externe, c'est-à-dire qu'elle est due à des événements imprévisibles provenant de l'environnement de l'entreprise et/ou du secteur (ibid). C'est ce dernier cas qui intéresse ce travail de recherche, puisque nous nous intéressons à la façon dont les coopératives ont réagi à la crise économique systémique et globale qui s'est enclenchée en 2007.

Si les coopératives, en France particulièrement, se sont révélées davantage résilientes durant cette période, comment l'expliquer ? En s'intéressant au cas spécifique des coopératives d'artisans, cet article trouve des éléments des réponses dans le mode de gouvernance de ces coopératives.

Les coopératives, de par leur construction, présentent des caractéristiques propres favorables à une meilleure résistance aux chocs. La coordination en leur sein est à la fois verticale et horizontale, ainsi le lien entre la coopérative et ses membres peut jouer un rôle important en termes de résilience (Céchin *et al.*, 2013). Nuñez-Nickel et Moyano-Fuentes (2014) expliquent comment la structure de détention du capital et les liens particuliers avec les fournisseurs impactent le niveau de performance de l'organisation et sa capacité d'adaptation. Bardsley et Bardsley (2014) valorisent la contribution des coopératives à la résilience grâce à la mutualisation des risques financiers mais également le partage des pratiques et des connaissances, et, plus généralement, la simple existence d'échanges entre les membres. La littérature s'est ainsi intéressée à identifier les facteurs de résilience des organisations⁵ et plus spécifiquement concernant les coopératives, des facteurs relevant de la gouvernance ont été testés et plébiscités (Maroua, 2015 ; Huang *et al.*, 2014 ; Audebrand, 2017 ; Wu *et al.*, 2017).

Dans la continuité de cette littérature, nous nous intéressons à un cas précis n'ayant pas fait encore fait l'objet d'un travail de recherche, celui des coopératives d'artisans en France, en nous intéressant à leur résilience face à une crise spécifique, la crise économique initiée en 2007. Notre approche est à la fois originale et complète, car elle présente une partie quantitative exhaustive suivie d'une analyse qualitative permettant de préciser et de compléter les résultats économétriques, en décrivant plus précisément les réactions des coopératives en matière de gouvernance. Nos résultats décrivent deux profils de coopératives et quatre types de stratégies face à la crise. Une trajectoire (ou régime de croissance) correspond à des coopératives résilientes par rapport à la crise et ayant continué à croître, l'autre régime rassemblant les coopératives plus impactées par la crise. Les quatre stratégies (non observées directement au niveau quantitatif mais inféré à partir de nos entretiens) correspondent aux dimensions suivantes dans le rapport des coopératives à leurs adhérents : sélectionner-contrôler-accompagner-fidéliser.

L'article s'organise comme suit : la prochaine section s'attache à décrire le cadre théorique en décrivant les liens entre la résilience organisationnelle et la gouvernance des coopératives, la troisième section explique la méthodologie adoptée, la quatrième section expose les résultats et enfin nous présentons une discussion.

⁵ Hamel et Välikangas (2003) présentent une revue des enjeux que l'on peut lire ici : <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

2. Cadre théorique : Résilience organisationnelle et Gouvernance des coopératives

a. Les facteurs de résilience organisationnelle

La littérature récente en sciences de gestion s'intéresse soit à la résilience comme une caractéristique de l'entrepreneur (Bernard et Barbosa, 2016), soit à la résilience organisationnelle. Elle détermine ainsi trois types de résilience de l'organisation, qui correspondent à des temps chronologiques relatifs aux crises traversées : prévenir les crises, traverser la crise, apprentissage post-crise. Bégin et Chabaud (2010) s'intéressent à ces trois temps en analysant le cas d'une entreprise familiale, ayant traversée, au cours de ces 162 années d'existence, plusieurs crises avec succès. Parmi les facteurs de résilience qui émergent à travers ce cas d'étude, on trouve, en plus de la capacité à se renouveler, à se diversifier et à saisir des opportunités, des caractéristiques particulièrement présentes dans les entreprises familiales : la volonté de continuité des dirigeants, l'effet de réputation de l'entreprise et le sentiment d'appartenance propre à l'actionnariat familial. Hébert (2009) généralise les facteurs de résilience des entreprises et en identifie quatre principaux : agir (par exemple, rationaliser et réduire les coûts ou diversifier les gammes), redoubler de vigilance envers les clients et les concurrents, consolider ses sources de capital et mettre en œuvre des initiatives stratégiques, ce dernier point incluant la nécessité de collaborer. Coutu (2002), mettant en parallèle la résilience psychologique individuelle avec la résilience des entreprises, identifie trois caractéristiques similaires : faire face à la réalité (ce qui implique pragmatisme et sobriété), avoir un système de valeurs partagés qui donne du sens aux événements et à l'action, savoir improviser avec ses ressources⁶.

Selon Weick et Sutcliff (2007), se préparer à une éventuelle crise revient à développer sa capacité d'absorption qui lui permettra de ne pas s'effondrer, ce qui implique l'existence de moyens et de ressources ainsi qu'une volonté de continuité des dirigeants (Bégin et Chabaud, 2010). Cela renvoie notamment à la capacité de constituer des réserves financières, de conserver son capital et de mobiliser de nouvelles ressources.

Lorsque la crise intervient, Tillement et al. (2009), à travers le suivi d'équipes manageant des projets et des travaux de modernisation du transport ferroviaire, montrent que la résilience est affectée par la rivalité et les relations asymétriques au sein des organisations. Ils mettent ainsi en avant que les pratiques informelles sont une ressource importante pour l'organisation en temps de crises, car elles peuvent favoriser la coopération plutôt que la concurrence. Cependant, les procédures formelles apparaissent comme une ressource importante pour les membres les plus faibles. A ce stade, pour Weick et Sutcliff (2007), la capacité à rebondir et se renouveler⁷ est nécessaire, ce qui se traduit par le développement de nouvelles activités ou l'adaptation des activités actuelles, tout en limitant la prise de risque (Bégin et Chabaud, 2010). Rerup (2001) explique que la capacité d'improvisation est alors nécessaire, et qu'elle dépend peu des règles formelles, qui elles contribuent à la capacité d'anticipation. Goyet et Altintas (2009) identifient les possibles réponses à la crise : la rapidité des décisions (Weick et Sutcliff, 2001), la communication, la rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003, Meyer et al., 1990) ou encore le développement d'une nouvelle stratégie ; tout en soulignant que celles-ci peuvent être mises en place de manière centralisée ou coopérative.

⁶ <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

⁷ « bounce back »

L'apprentissage post-crise est largement mise en avant par Altintas et Royer (2009), qui, à travers une étude sur le secteur du tourisme, montre que celle-ci va contribuer à augmenter la capacité d'absorption, détaillée plus haut – et la performance de l'organisation de manière globale. L'étude longitudinale exposée montre l'importance de la modification du portefeuille d'activité et la différenciation (ibid). Selon Weick et Sutcliff (2007), la capacité à apprendre des crises, ou « tirer des leçons des chocs (Bégin et Chabaud, 2010) est un élément prépondérant de construction de la résilience organisationnelle.

b. La résilience organisationnelle et la gouvernance des coopératives

Nous pouvons identifier d'après la littérature quatre aspects principaux de la résilience organisationnelle :

1. Aspect financier : capacité de constituer des réserves financières, de conserver son capital et de mobiliser de nouvelles ressources ; volonté de continuité chez les dirigeants et les détenteurs de capitaux.
2. Aspect stratégique : diversifier les activités, se renouveler, travailler sa réputation, capacité à apprendre des crises passées.
3. Aspect agilité (agir rapidement) : saisir des opportunités, improviser avec ses ressources propres, faire preuve de pragmatisme en restant sobre.
4. Aspect collaborateurs : intensité des valeurs partagées, règles formelles protégeant les collaborateurs plus faibles mais permettant la flexibilité, qualité des règles informelles favorisant la coopération, capacité à tirer des leçons des difficultés précédentes.

Les coopératives, de par leurs caractéristiques, semblent de prime abord particulièrement armées concernant chacune de ces perspectives. En effet, la particularité du mode de détention du capital, en majorité par ses membres, permet de renforcer la résilience financière telle que décrite dans le premier aspect. L'organisation démocratique et leur mode de gouvernance des coopératives semblent avoir un impact sur les trois autres aspects. Charreaux (1997) définit la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions* ».

La CECOP (2012) souligne ainsi que les coopératives, face à la récente crise économique, se sont révélées davantage résilientes du fait de leur capacité à mobiliser leurs membres et leurs salariés, d'une part, et la société au sens large. A plus grande échelle, elles bénéficient souvent d'un mouvement coopératif national permettant la mutualisation d'expériences, de formations, de conseils et de financement, et plus largement, de réseaux inter-coopératifs (ibid). Les règles formelles et informelles ont toutes deux des effets positifs en matière de performance des coopératives, mais les premières présentent des limites, notamment lorsqu'elles deviennent trop importantes (pour une revue de littérature, voir Huang et al., 2014, p.713). L'étude empirique de Huang et al. (2014) sur des coopératives taïwanaises montre que l'impact du contrôle formel sur la performance de la coopérative suit une courbe en cloche, alors que le contrôle social a un impact positif. Les auteurs montrent également qu'un contrôle formel fort peut annuler l'effet positif du contrôle social sur la performance : l'effet d'interaction suit une courbe en cloche. Wu et al. (2017) montrent que dans le cas de projets coopératifs innovants en Chine, le contrôle social et spécifiquement la confiance ont un impact important sur la réussite et la conduite de ses projets, contrairement au contrôle formel. De même que la multiplication ou l'intensité des règles peut limiter le bon fonctionnement de la coopérative, cela peut également être le cas de l'augmentation des coopérateurs. Ainsi Maroua

(2015), en tentant d'identifier le rôle de la gouvernance dans la résilience des banques coopératives face à la crise initiée en 2007, met en avant le rôle ambigu du nombre de membres de la coopérative : cela peut améliorer le chiffre d'affaires mais détériorer l'efficacité de la gouvernance. Nuñez-Nickel et Moyano Fuentes (2004) démontrent à travers le cas de coopératives d'huile d'olive espagnoles, le rôle important de la relation partenariale avec les fournisseurs dans la capacité de résilience. Bardsley et Bardsley (2014) expliquent que la coopérative Gran Alpin⁸ contribue à la résilience des petites exploitations agricoles, via les canaux de commercialisation, la valorisation des pratiques environnementales et biologiques, la mutualisation des risques, les échanges entre membres, la facilitation des démarches qualifiées de bureaucratiques, mais également grâce à l'aspect « fun » (sic) des dimensions communautaire et écologique. S'intéressant spécifiquement aux coopératives de travailleurs, Audebrand (2017) identifie quatre paradoxes à l'origine de tensions, en termes de gouvernance et de performance auxquels font face les entreprises de l'économie sociale :

1. Le dilemme entre performance sociale et performance financière ;
2. Le dilemme entre association démocratique et entreprise économique⁹ (Diamantopoulos, 2012) ;
3. Les conflits d'intérêt entre les multiples parties prenantes (Smith and Lewis, 2011) ;
4. Le dilemme dans l'évolution de la structure face aux nouveaux défis, entre conservation de l'esprit alternatif aux entreprises traditionnelle et devenir « mainstream ».

Audebrand (ibid, p.374) explique que la réponse à ces différentes tensions peut fondamentalement déterminer le niveau de résilience des coopératives.

Nous nous interrogeons dans cet article sur la résilience des coopératives d'artisans en France face à la crise de 2007. Quelles ont été les mesures prises afin d'absorber le choc ? Comment les coopératives ont-elles pu faire face aux problèmes de liquidité¹⁰ ? Ont-elles mobilisées les procédures formelles ou bien est-ce les pratiques informelles qui ont contribué à la continuité de l'activité ? Peut-on observer un changement dans l'évolution du nombre de coopérateurs ?

Afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mise en évidence par la littérature, nous proposons une étude quantitative qui s'intéressera particulièrement à l'aspect financement, puis une étude qualitative qui analysera les facteurs liés à la gouvernance.

3. Méthodologie

a. Choix du terrain

Nous nous intéressons dans ce travail au cas des coopératives d'artisans du bâtiment en France. Ces coopératives sont des coopératives d'achat (50 en France), au sens de la loi sur la coopération artisanale de 1983 (Auvolat 2008). Par l'achat groupé, mais aussi par la mise en place d'actions collectives (comme la marque Artipôle), elles ont pour objectifs de consolider et pérenniser les

⁸ La coopérative suisse Gran Alpin regroupe des paysans de montagne, majoritairement dans le canton des Grisons

⁹ Il s'agit du paradoxe organisationnel : Audebrand (2017) décrit une tension entre l'idée de contrôle et de hiérarchie et celle de la démocratie, ou chacun a du pouvoir et où tout le monde collabore.

¹⁰ Voir CECOP 2012 p. 11

entreprises artisanales individuelles adhérentes et relever les enjeux économiques des artisans sur leur territoire. Cette recherche s'inscrit dans un projet pluridisciplinaire plus global s'intéressant à l'impact de la coopération sur les territoires ruraux : dans cet objectif, le choix d'étudier les coopératives d'artisans du bâtiment s'avère particulièrement pertinent, du fait que ces artisans soient des acteurs très présents dans le milieu rural français. De plus, ce choix nous permet d'une part d'exploiter des données quantitatives exhaustives sur le secteur, puis d'investiguer de manière qualitative à travers des entretiens. Enfin, le secteur du bâtiment nous intéressait particulièrement pour traiter de la résilience, car il est un des acteurs économiques ayant subi de graves conséquences de la crise initiée en 2007 – pourtant, aucun des coopératives du secteur n'a disparu durant la période qui a suivie. La figure 1 montre ainsi l'évolution de l'activité dans les secteurs Couverture-Plomberie-Chauffage (en bleu) et dans celui de la menuiserie (en rouge). On observe une activité qui ne cesse de se détériorer entre le milieu de l'année 2008 jusqu'à la fin de 2010, puis sur une longue période allant de 2012 jusqu'au début de l'année 2016.

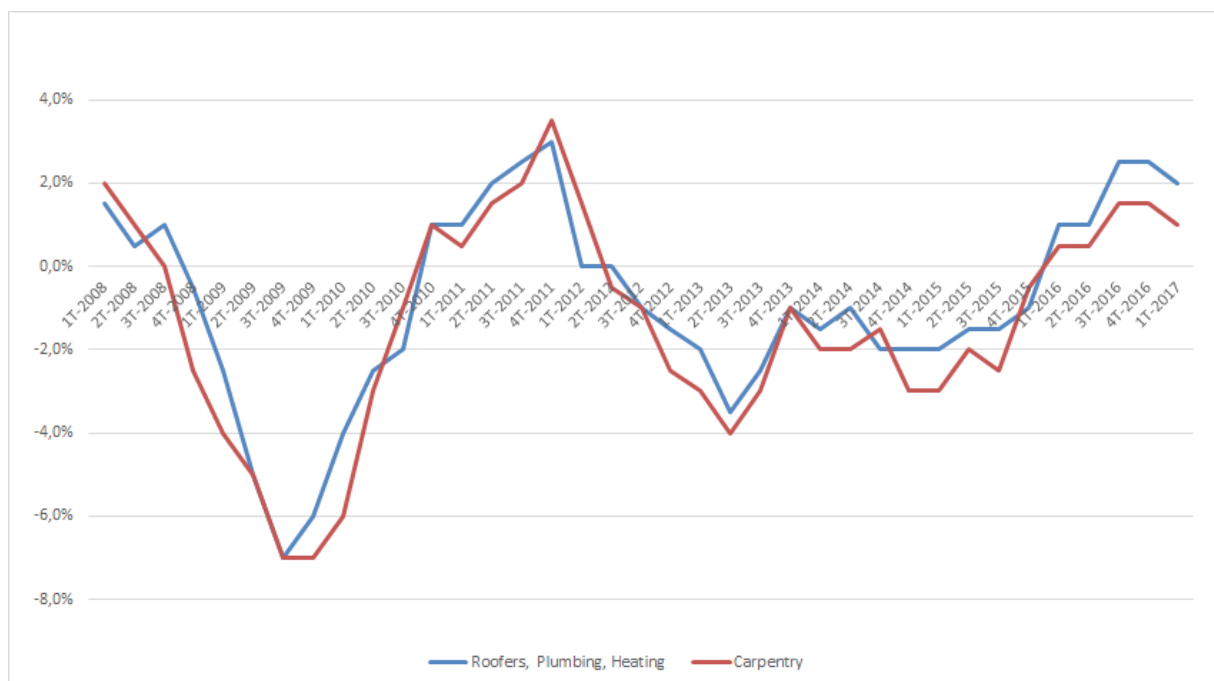


Figure 1 : Croissance de l'activité par rapport au trimestre précédent, 2007-2017 (Source des données : CAPEB)

Les figures 2 et 3 illustrent l'impact dramatique de la crise économique sur le nombre d'employés des petites entreprises dans ces secteurs de l'artisanat.

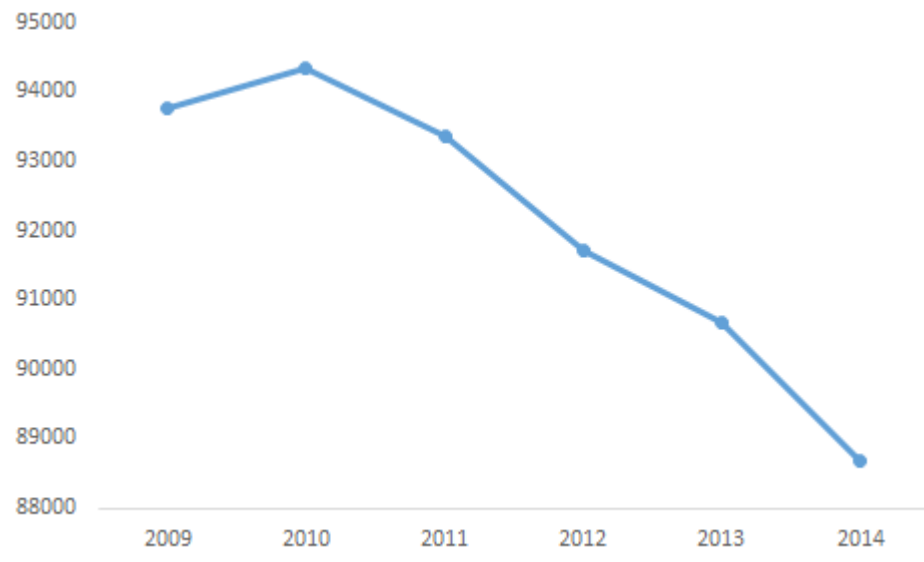


Figure 2 : Nombre d'employés dans le secteur Menuiserie-Serrurerie (PME <20 salariés) (Source des données : CAPEB)

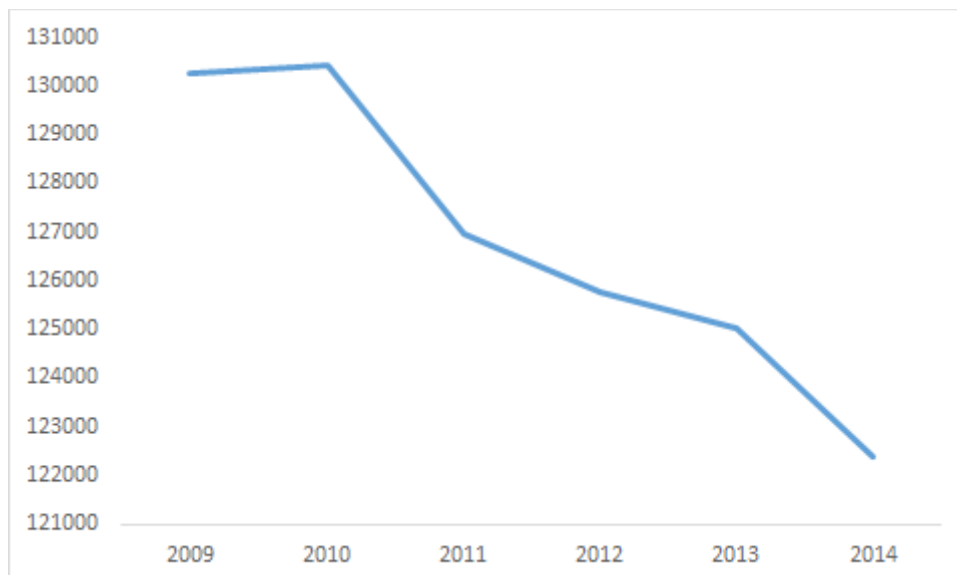


Figure 3 : Nombre d'employés dans le secteur Couverture-Plomberie-Chauffage (PME <20 salariés) (Source des données : CAPEB)

Dans un secteur aussi durement affectée par la conjoncture économique, se pose la question des stratégies de survie des coopératives, et comment celles-ci peuvent affecter la survie et la performance de leurs membres.

b. Sélection des cas

Concernant la partie qualitative de notre recherche, nous avons réalisés 9 entretiens semi-directifs avec les directeurs (ou, pour l'un d'entre eux, le directeur général délégué) de coopératives d'achats. Les entretiens ont eu lieu en face à face, dans les locaux des coopératives, en avril et mai 2015. Les coopératives échantillonnées sont toutes membres du réseau français ORCAB¹¹. Un échantillonnage

¹¹ Réseau français ORCAB, l'union des Coopératives d'Achats des Artisans du Bâtiment, regroupe 50 coopératives dans différents domaines : bois, plomberie, gros œuvre. www.orcab.coop

par jugement a été réalisé, grâce à l'expertise d'un ancien directeur de coopérative. Ce spécialiste du secteur nous a accompagnés dans ce travail de recherche à plusieurs reprises. Il a permis, d'une part, de constituer l'échantillonnage pour l'enquête et d'obtenir des entretiens grâce à son réseau, mais son rôle a posteriori a également été important. En effet, il a assisté à l'ensemble des entretiens et son éclairage de spécialiste face à certaines réponses a été précieux. Enfin, l'ensemble des coopératives enquêtées se situent dans la Région des Pays-de-la-Loire.

Tableau 1 : Liste des entretiens réalisés

	Coopérative	Année 2015 RDV	Activité de la coopérative	création	Nbre d'adhérents	Nbre salariés
1	PLS à Ancenis (Plomberie)	14 avril 9h- 11h Directeur	(Plomberie, sanitaire, chauffage, électricité, carrelage)	1983	255	108 (2015)
2	ARBA à Ste Luce	le 16 avril de 10H A 14H Directeur	Bois-Dérivés et Fournitures	1996	162	50 dont 6 en CDD
3	COBAT 72 Soullitré (Bois)	le 20 avril 10H30 à 14H Directeur	Bois	2008		18
4	GERAMA Voivres Les Mans (Plomberie)	20 AVRIL 17H	Plombiers, chauffagistes, électriciens	1960		29
5	UAB La Ferrière (Bois) :	23 AVRIL de 16H à 18H Directeur	Bois-charpente- couverture- Menuiserie- agencement	1981	282	121
6	LMCR à La Ferrière (Gros oeuvre)	29 avril 9H à 11H Directeur	Maçonnerie, gros œuvre, TP, Carrelage, Aménagement paysager	1981	307	67
7	ARB à Martigné/Mayenne (Bois)	30 AVRIL de 10H30 à 14H directeur général délégué	Bois, charpente, couverture, menuiserie, agencement	1999	116	23
8	GMB à Chemillé	6 mai de 9H à 11H Directeur	Bois, charpente, couverture, menuiserie, agencement	1993	230	83
9	VST La Ferrière (Plomberie) :	4 mai de 16H à 18H Directeur	Plomberie, sanitaire, carrelage , chauffage, électricité	1976	450	240
	expert	21 mai-7 septembre	Ancien directeur de coopérative			

c. Collecte des données

Les données utilisées pour l'étude quantitatives sont exhaustives, concernent 49 coopératives d'achat, et proviennent des bases de données ORBIS et AMADEUS.

Les données d'enquête ont été recueillies entre avril et mai 2015. L'annexe 1 présente le guide d'entretien. Les entretiens, réalisés par un chercheur (au moins) accompagné de l'expert, d'une durée comprise entre 1h45 et 2h, ont été enregistrés puis retranscrits, et analysés manuellement à travers une grille d'analyse (Bardin, 2013).

4. Résultats

a. Analyse quantitative sur l'ensemble des coopératives artisanales françaises

Le modèle que nous développons ici est un modèle de croissance. Quelques travaux se sont déjà intéressés à la question de la croissance des coopératives (e.g. Fulton et al. 1995 pour les coopératives agricoles, Arcelus et al. 2014 pour les coopératives de travail, Goddard et Wilson 2005 pour les coopératives bancaires) plus généralement de l'économie sociale (Bouchard et Rousselière 2018).

Dans notre modèle de croissance, celle-ci dépend de manière classique de l'âge, du secteur, de l'endettement, de l'investissement, des créances accordées et du chiffre d'affaires de l'année précédente (Navaretti et al. 2014 ; Grazi & Moschella 2017). Ce modèle est étendu pour intégrer l'effet de la crise sur la trajectoire de croissance. Nous y ajoutons la dimension spatiale en raison des spécificités des coopératives rencontrées (répartition sur un territoire, existence de lien de coopération fort en région Pays de la Loire) ainsi qu'un effet aléatoire qui va permettre de caractériser l'importance des variables inobservées pour la trajectoire de croissance. Ces variables inobservées peuvent donc ici s'interpréter comme toutes les dimensions non strictement économiques qui peuvent influencer la trajectoire (ou régime) de croissance des coopératives. Cet effet aléatoire permet également de caractériser l'importance de l'hétérogénéité du régime en question.

A la différence de Navaretti et al. (2014), nous faisons toutefois varier ces trajectoires en utilisant un modèle plus flexible de mélange (et non une régression par quantile)

Le modèle s'écrit de la manière suivante pour une coopérative i observée à un moment t :

$$gr_{it} = \begin{cases} \beta_1 \cdot X_{it} + \gamma_1 \cdot C_{it} + \mu_{1,it} + \varepsilon_{1,it} & \text{avec une probabilité } \pi_1 \\ \beta_2 \cdot X_{it} + \gamma_2 \cdot C_{it} + \mu_{2,it} + \varepsilon_{2,it} & \text{avec une probabilité } \pi_2 \end{cases} \quad (1)$$

Avec $\pi_2 = (1 - \pi_1)$, μ_j et ε_j deux termes d'erreur suivant une loi normale, tels que

$\mu_j \sim N(0, \theta_j)$ et $\varepsilon_j \sim N(0, \sigma_j)$ avec $j = \{1, 2\}$. X est un vecteur de variables explicatives et C une variable relative à la crise. La corrélation intraclasse, mesure de l'hétérogénéité de la

trajectoire, est égale à : $ICC_j = \frac{\theta_j}{\theta_j + \sigma_j}$

Le modèle est estimé de manière Bayésienne à partir du package BRMS pour R développé par Bürkner (2017). Les résultats du modèle s'adaptant le mieux aux données (ayant le critère d'information le plus faible) sont reportés dans le tableau suivant.

	Régime 1				Régime 2			
	coef	e.s.	5%	95%	coef	e.s.	5%	95%
Constante	0,118	0,064	0,016	0,225	0,769	0,749	-0,374	2,051
Ln(CA)	0,005	0,008	-0,008	0,017	-0,108	0,100	-0,281	0,041
Ln(Age)	-0,015	0,011	-0,033	0,002	-0,051	0,103	-0,216	0,118
Créances/CA	0,000	0,125	-0,203	0,207	0,213	0,536	-0,673	1,089
dettes/capital	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
Investissement/capital	0,020	0,016	-0,006	0,046	0,332	0,190	0,035	0,653
coop100km	-0,002	0,002	-0,006	0,002	0,028	0,031	-0,018	0,082
Secteur	0,045	0,013	0,024	0,066	-0,019	0,147	-0,271	0,209
Crise	-0,107	0,013	-0,128	-0,086	0,335	0,192	0,043	0,667
θ_j	0,012	0,009	0,001	0,028	0,083	0,068	0,006	0,213
σ_j	0,072	0,005	0,065	0,080	0,344	0,049	0,275	0,432
ICC_j	0,139				0,194			
π_i	0,838	0,033	0,779	0,889	0,162	0,033	0,111	0,221

Tableau 2 : Régime de Croissance des coopératives artisanales françaises (2004-2014)

Les coopératives ont ainsi une probabilité de 84% d'appartenir au premier régime et de seulement 16% d'appartenir au second. La constante peut s'interpréter ici comme la tendance de croissance (baseline growth) une fois contrôlée des différentes variables explicatives. Ainsi les coopératives appartenant au régime 1 se caractérisent par une tendance de croissance plus faible (constante) que le régime 2. Ces deux trajectoires se différencient fortement en ce qui concerne l'effet de la crise. LE paramètre est significatif dans les deux cas mais négatif pour la première et positif pour la seconde. Par conséquent, la crise a un impact négatif dans le régime 1 mais positif dans le régime 2. Les coopératives de ce dernier régime semblent ainsi avoir développé des stratégies positives en réaction à la crise. Leur stratégie d'investissement semble pertinente, car elle améliore le taux de croissance. Dans ce second régime, l'hétérogénéité est plus élevée que dans le premier ($ICC_2 > ICC_1$), suggérant l'existence de stratégies plurielles ayant permis de mieux résister à la crise.

Cette analyse quantitative permet de mettre en évidence la pluralité des stratégies face à la crise, ces stratégies relevant (hormis le comportement d'investissement) d'éléments inobservés car non

directement comptables¹². L'analyse qualitative qui suit a pour objet d'identifier ces différentes politiques en réaction à la crise.

b. Analyse qualitative sur quelques coopératives artisanales

Face à la crise, les coopératives, de par leurs modes de gouvernance, proposent des réactions différentes visant une continuité dans la réalisation de leurs objectifs. Les politiques adoptées par les diverses coopératives formant notre échantillon d'enquête reposent sur 4 axes : sélectionner-contrôler-accompagner-fidéliser. Dans tous les cas, les entretiens réalisés avec les coopératives d'achats révèlent le souci de proposer une réponse adaptée aux besoins individuels de leurs adhérents, comme le souligne cet enquêté : « *Nous souhaitons maintenir un modèle unique tout en tenant compte des besoins différents, des singularités des adhérents* ».

- **Une politique volontariste d'adhésion sélective**

Du fait de la crise et des nombreuses difficultés financières des artisans, certaines coopératives d'achats ont décidé d'adopter une politique d'adhésion sélective de leurs membres. « *Aujourd'hui, notre politique de recrutement n'a jamais été aussi volontariste mais notre sélectivité n'a jamais été aussi forte que depuis deux ans* » selon ce directeur de coopérative qui souligne « *Ce sont les nouveaux adhérents recrutés depuis 3 ans qui expliquent que [nom de la coopérative] soit en développement* ». Avoir « *un regard attentif sur la santé économique des nouveaux adhérents* » leur permet de préserver la viabilité de leur modèle coopératif. C'est pourquoi, certaines coopératives ont créé un poste dédié « *au recrutement de nouveaux adhérents fiables* », fait de la prospection en ce sens, et parfois même refusé certains artisans candidats. Cette volonté peut sembler éloigner d'une certaine solidarité inhérente à la coopération mais limite les risques pour la coopérative dans son ensemble. La sélection valorise les « gros » adhérents, la diversification, ou cible les adhérents par rapport à leur activité ou leur image. Dans toutes les coopératives concernées, cette politique volontariste d'adhésion sélective a pour but le développement du nombre d'adhérents. On relève les verbatims suivants : « *J'ai choisi la voie du développement des adhérents parce qu'elle me semblait la plus facile, la plus pertinente* » ; « *Je n'avais pas besoin de faire de l'investissement en stock, ni en surface.* ». Ce responsable de coopérative a lui misé sur de nouveaux territoires : « *Mais c'est intéressant parce que j'aurais pu continuer de développer sur [X], parce qu'on a que 80 adhérents et on pourrait, à mon avis, en avoir facilement le double. Mais je ne trouvais pas l'issue. Et comme j'ai eu un effet d'aubaine sur [Y]... On sait être opportuniste.* »

- **Une politique de suivi annuel vs contrôle**

Certaines coopératives d'achat ont mis en place un suivi annuel qui s'apparente à un contrôle sur la santé économique et financière de leurs adhérents. Les activités de la coopérative dépendent en effet de « *celles de nos artisans et de la santé économique de nos adhérents* ». Si une majorité d'adhérents

¹² Les différents modèles alternatifs se sont caractérisés par des critères d'information moins bonnes suggérant que le modèle reporté est celui qui s'adapte le mieux aux données.

ne peuvent plus honorer leurs commandes, ils fragilisent la coopérative entière et mettent dans l'embarras les adhérents qui ont la capacité financière à payer leurs achats. Certaines n'hésitent pas à « virer des adhérents qui ne sont pas bons » estimant que s'ils ne peuvent payer leur dû, la coopérative n'envisage plus de coopérer entraînant une rupture du contrat d'adhésion. En temps de crise, la seule confiance ne suffit plus comme par le passé : les coopératives s'organisent afin de ne pas mettre la coopérative et ses adhérents en péril. Ces mesures peuvent sembler éloignées de la coopération car elles ne mettent pas en avant une solidarité envers les artisans adhérents qui se trouvent en difficulté. Certaines coopératives évoquent la mise en place « d'une veille bilancière », demandant à leurs adhérents leur bilan annuel. « Il s'agit de bien identifier les risques chez les adhérents » et de « demander leur démission » si c'est nécessaire. Un directeur détaille ainsi qu' « au niveau des outils, le document comptable qui arrive 6 mois après la clôture des comptes, permet quand même de surveiller ce qui se passe au niveau du bilan. Et puis, en direct avec les échéances impayées, on voit s'il y a un problème et enfin, on a, en termes d'outil de surveillance du client, le crédit safe ». L'accès au bilan des artisans rencontre cependant des freins. Ainsi, on nous explique que « l'entrepreneur est quelqu'un d'indépendant. Il va donc se méfier qu'on vienne jeter un coup d'œil dans ses trucs. Après, il n'est pas trop armé lui-même pour la lecture de son propre bilan et il a peur d'être jugé à ce sujet, de ne pas se sentir à l'aise. Donc il faut mettre les gens en position d'assurance ou de réassurance. J'ai des cheveux blancs, je suis un peu nouveau dans la structure, ça va se passer comment. Heureusement j'ai les cheveux blancs, ça pose un peu les choses ». Certains artisans adhérents acceptent de fournir leurs bilans car ils ont une relation de confiance avec leur interlocuteur : « Les bilans, parfois, certains me disent qu'ils veulent bien me le donner, mais qu'à moi, sur mon mail perso et pas de diffusion. Je ne peux pas déléguer certaines choses qui sont de l'ordre du médecin de famille, on va dire. » Ce recours à la consultation des bilans des artisans résulte du contexte économique de plus en plus délicat mais en contradiction avec la notion de responsabilisation des artisans-adhérents évoquée ultérieurement. Cette notion de contrôle des adhérents apparaît donc dans le propos avec bienveillance : « On se disait avant 2013 qu'on n'avait pas trop le droit de surveiller nos actionnaires. Depuis qu'on a pris de mauvais coups, on s'est dit qu'il n'y avait pas de raisons. On a évoqué une certaine rigueur, et on a dit avec eux qu'il n'y avait pas de honte d'avoir des problèmes financiers, ça peut arriver à tout le monde, même à la coopérative, mais il faut en parler le plus tôt voir les anticiper ». L'idée est venue à certains de mettre en place des indicateurs : « Je viens de les mettre en place. Dans un premier temps dans un souci de compréhension avant celui de contrôle » ; « On est en train de construire ces paramètres. Mais je me méfies du terme de contrôle parce que je ne veux pas contrôler mes adhérents, je veux les suivre. Dans le sens positif du terme. Suivre de façon à pouvoir alerter, aider, quand ça ne va pas. » ; « Je me suis donc dit qu'on allait mettre ça en place parce qu'on a des gens qui ne vont pas tirer la sonnette d'alarme parce qu'ils n'en ont pas conscience, ou parce qu'ils ont honte ».

- Une politique d'accompagnement

La coopération et la solidarité sont pourtant bien présentes au sein des coopératives d'achats : face à la crise, elles proposent en leur sein un accompagnement financier, mais également un accompagnement dans la pratique qui peut s'apparenter à du coaching ou du partage d'expériences.

Si dans l'ensemble, les coopératives d'achats ne subissent pas la crise, c'est le cas pour de nombreux artisans-adhérents qui doivent faire face à des difficultés de paiements. Ainsi, les coopératives d'achats ont su s'adapter et proposer des solutions à leurs adhérents. Certaines offrent par exemple

la possibilité d'allonger les délais de paiement avec un crédit de paiement, par exemple : « [Coopérative X] n'offre pas de facilité de paiement. Mais il y a un crédit de paiement de 53 jours comme délai moyen ». Elles peuvent proposer un étalement de la dette « Nous, on participe et on supporte en étalant la dette sur 10 mois », voire de les reporter « La coopérative continue de livrer le matériel en accordant des facilités de paiement ce qui revient à faire crédit quelque part. La coopérative fait fonction de banque en quelque sorte en servant d'intermédiaire avec les fournisseurs ». Ces mesures de premier ordre n'ont rien d'original et montrent que les coopératives d'achats ont intégré les procédures de surendettement, notamment en pouvant accorder, dans certains cas, un moratoire d'une année afin de « donner de l'air » à son adhérent. Une autre coopérative travaille avec un artisan-adhérent sur un plan d'apurement ensuite formalisé chez un notaire. En aucun cas, la coopérative d'achats n'éponge les dettes de ses adhérents qu'elle considère comme responsables de leur situation. S'il y a des frais chez le notaire pour un plan d'apurement, par exemple, c'est de la responsabilité de l'adhérent de les prendre en charge. Par ailleurs, les coopératives d'achats essaient d'intervenir en amont pour que les artisans soient vigilants à leur gestion : une prime à la bonne gestion sous forme d'un acompte quand le paiement est effectué tout de suite a été mise en place dans l'une des coopératives. Mais force est de constater que cette mesure représente une sécurité pour la coopérative plutôt qu'un réel avantage pour l'artisan-adhérent sauf s'il est en bonne santé financière : en effet, il est nécessaire d'avoir de la trésorerie pour payer la marchandise avant la réalisation des travaux et donc le paiement des clients finaux. Les coopératives d'achats prennent donc des initiatives pour aider leurs adhérents tout en s'attachant à responsabiliser le plus possible leurs adhérents. Un seul exemple évoque une expérimentation impliquant financièrement la coopérative d'achats : l'une d'elle a eu recours à un consultant pour travailler le modèle économique de son adhérent. Elle a pris en charge le coût de ce coaching pour tester l'efficacité de la démarche et ne semblait pas opposée à réitérer si les résultats s'avéraient probants. Cette démarche témoigne d'un effort particulier et de tâtonnements que les coopératives réalisent pour trouver des solutions en ces temps de difficultés économiques.

Sans se substituer à la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, il apparaît que beaucoup de coopératives développent une politique d'accompagnement de leurs artisans-adhérents sur plusieurs aspects : un accompagnement pour les aider à mettre en place un plan de redressement financier, pour les aider à mieux planifier leur activité et accéder à une meilleure réactivité envers les clients, l'artisan étant un homme de terrain « qui est submergé par son quotidien ». La situation de crise est pleinement vécue par la coopérative d'achat : « Aujourd'hui on n'a jamais eu autant de dossiers difficiles à gérer, qui justifient la mise en place de moratoire, de plans d'accompagnement, d'accompagnement à la prise de mesures radicales, etc. ». Certaines d'entre elles « accompagnent l'artisan à la banque car ils ont confiance. Théoriquement, ce n'est pas le rôle de la coopérative ». Par ailleurs, la coopérative peut être à l'initiative de rencontres avec la Banque. « Quand on va discuter avec eux chez un banquier, ça va rassurer le banquier qu'on sache discuter de fond de roulement par exemple. On va parler le même discours que le banquier, ça va un peu le rassurer et lui dire que derrière l'artisan fait partie d'une coopérative qui sait ce que c'est qu'un ratio financier, qu'il n'est pas lâcher dans la nature. » L'artisan ne pense pas ou n'a pas l'énergie d'organiser ce temps où, ensemble, « autour de la table, des solutions sont possibles ». Le but de la coopérative d'achats est alors de réunir les parties prenantes afin que chacun prenne position en fonction de son rôle et de ses responsabilités. « Un artisan est venu me voir l'autre jour me dire qu'il a honte et qu'il a l'impression d'être comme un petit garçon quand il va à la banque. Je lui ai dit qu'on n'était pas là

pour le juger. Il était très heureux en sortant d'ici parce que je ne lui ai pas fait la leçon, mais plutôt qu'on allait essayer de voir ensemble comment on se remet dans une dynamique qui va leur permettre de les aider. » La préoccupation d'identifier les problèmes de fond est partagée : « Je propose de les accompagner avec un ou deux reports d'échéances avec des modalités de remboursements mais ce qui m'intéresse surtout, c'est d'aller chercher le problème à la racine et de comprendre avec eux ; pourquoi on en est là ? Qu'est ce qui peut être modifié pour changer les choses ? [...] On essaie surtout d'être auprès des artisans et de pouvoir dire, par exemple, « attends, ta structure juridique n'est pas la bonne par rapport à tes résultats par rapport à ton environnement patrimonial » [...] On essaie d'aller au-delà, de proposer autre chose que ce que fait le concurrent dont le but est de rémunérer des actionnaires ou des fonds de pension. C'est toute la différence de la coopérative. Ça ne permet pourtant pas de se planter mais avec les adhérents qui sont transparents, cela permet de faire face. »

La proximité territoriale des coopératives avec les réalités économiques de leurs adhérents au sens de Loillier (2010), leur confère un rôle d'accompagnement dans leurs pratiques de gestion et de fonctionnement. Mais les coopératives souhaitent une réaction et une implication de l'artisan : l'alerte est donnée tout de suite dès lorsqu'il y a un problème de paiement mais la coopérative souhaite que l'artisan se manifeste en rappelant. Un responsable de coopérative explique que *« s'il ne répond pas, je rentre dans le processus juridique derrière. C'est-à-dire que la semaine qui suit, j'envoie une lettre recommandée mettant en demeure et on va aller assez vite. Je ne peux pas vis-à-vis de mon CA être laxiste et laisser aller. Il ajoute qu' « une provision ce n'est pas une perte, c'est un risque que l'on anticipe. Mais ça les a choqués (les membres du CA). Mais à l'inverse, je leur ai dit comment je pourrais passer une commission et qu'après vous me demandiez pourquoi j'avais compté 50% à l'un, 60 à l'autre, de quel droit ? Moi je n'ai pas le baromètre, je passe tout ou je ne passe rien. Mais soyons rationnel et non affectif, moi je ne sais pas dire si le gars est fiable. »* Cet accompagnement est distinct de la commission « produits » organisée dans chacune des coopératives et dont le but est de réunir les adhérents pour parler de leurs pratiques sur le matériel ainsi que leur niveau de satisfaction des produits achetés. Le but est d'actualiser et d'améliorer le processus de commandes vers des produits de qualité. La présence des artisans-adhérents est un engagement attendu de la part des coopératives. L'une d'entre elle est même intransigeante sur ce point : *« Ceux qui ne viennent pas deux fois consécutives, sont sortis de la commission. Il faut que les règles du jeu soient claires »*. Il s'agit également, selon les coopératives d'achats, d'accompagner les artisans-adhérents à les faire réfléchir sur l'évolution de leur métier. Ainsi, des formations ou informations sur la réglementation, les possibilités de crédits d'impôts, par exemple, sont proposées même si certains directeurs pensent que d'autres, dont c'est le métier, devraient le faire : *« Les comptables ne font pas assez de conseils alors que cela devrait être leur travail »*. De façon plus générale, les coopératives d'achats se voient comme un lieu offrant du conseil, mettant en place des outils, notamment en ligne, qui permettent d'orienter et de contribuer à l'autonomie des artisans-adhérents. La politique d'accompagnement semble s'imposer dans les coopératives interrogées : *« on a travaillé sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise en question en partant du bilan, avec une analyse du factuel, l'utilisation d'outils de gestions pour le quotidien... Et on a pu, au bout de quelques mois, mettre en place un accompagnement et l'entreprise en question va très bien aujourd'hui »*. Dans l'ensemble, les coopératives investissent leur rôle comme un service offert à leurs adhérents : *« On me disait au début qu'il faut que les adhérents changent, qu'ils se plient au fonctionnement de la coopérative. Ce n'est pas tout à fait comme ça que je vois les choses. On ne peut pas faire de*

l'adaptatif pour les 300 de façon différente, mais faire une synthèse des 300 pour leur offrir ce qu'ils ont besoin. Ce n'est pas à eux de s'adapter à nous. On est leur outil. » La coopérative d'achat doit enfin mettre en place un processus interne d'innovation ou d'amélioration afin d'être plus efficace : « aller vers une optimisation et une réactivité à la ½ journée dans le contexte actuel. Chercher l'efficacité, car pour les adhérents le niveau de service est insuffisant ».

- Une politique de fidélisation

La crise a-t-elle eu des effets sur la fidélité des artisans-adhérents ? Les coopératives demandent un engagement moral à ses artisans-adhérents. Certaines mesurent le taux de fidélité : *« la première année, l'artisan s'engage à passer 30% de ses achats à la coopérative, la deuxième année 60% et la troisième année 90% »*. La lecture du bilan permet de mesurer le taux de fidélité à la coopérative. La vocation des coopératives d'achats consiste à négocier et regrouper des achats afin de réduire les coûts pour le compte de leurs adhérents (*« Ce sont les adhérents qui construisent l'offre de la coopérative »*). En temps de crise, *« quelque chose d'essentiel, c'est le modèle d'achat, on se doit d'être encore plus performant qu'en temps normal »*. Certaines coopératives, du fait de la crise, ont défini une politique d'achat plus agressive sur la négociation prix auprès des fournisseurs permettant ainsi aux artisans adhérents de bénéficier de prix plus attractifs et éviter qu'ils fassent une partie de leurs achats auprès des distributeurs-concurrents. D'autres coopératives se sont organisées pour faire face à la concurrence en *« créant une entreprise à 5 coopératives qui réalisent des pieuvres électriques. Comme l'objet ce n'est pas de faire des bénéfices mais de donner les moyens aux adhérents de se défendre un petit peu, cela leur permet d'acheter ça pratiquement à prix coûtant, de leur proposer eux une petite marge, aux CMIste et constructeurs, en dessous du prix que touchent les services des constructeurs. Donc l'idée était de reprendre la main là-dessus et de gagner quelque chose. C'est le seul moyen que l'on a trouvé. »* Une autre offre de fidélisation des adhérents a été mise en place : *« la crise a permis, dans l'activité chauffage, la création d'une société filialisée en partie [coopérative X] et en partie avec des adhérents dans le but de mettre en commun des techniciens pour offrir un service d'entretien et donner accès à des machines spécifiques auxquelles l'adhérent, seul, n'aurait pas eu les autorisations de mises en œuvre. Par ce moyen, le but est de mettre le pied dans la porte d'EDF-GDF par exemple afin de permettre aux adhérents d'aller vers la vente. Des petites entités n'ont pas forcément le temps ou les compétences pour les dépannages de produits chauds (chaudière) ou froids (climatisation). Cette structure permet de travailler en complément et avec nos artisans-adhérents. »* La recherche de solutions provoque des réflexions qui dépassent les problèmes à court et moyen terme : *« La coopérative d'achats, c'est comme si on était les salariés de l'artisan. Pour être en avance, il faut être en veille sur ce qui peut être proposé »*. La préoccupation majeure porte sur l'évolution du comportement des clients des artisans et ainsi, une réflexion sur une commercialisation par internet semble impérative au sein des coopératives d'achats. En effet, *« quand les consommateurs cherchent un artisan, ils ont le réflexe d'aller sur internet. Et là, ils arrivent directement sur Leroy Merlin... »*. Les responsables des coopératives d'achats regrettent que leurs adhérents n'aient pas développé une visibilité qui leur permette de valoriser leur métier et leur savoir-faire. *« L'enjeu est de former les artisans au-delà de leur métier de base. Ils ont la chance d'avoir la plus-value de mise en œuvre et du savoir-faire des artisans tout en développant d'autres compétences. Certains saisissent l'enjeu tandis que d'autres ne se remettent pas en cause car ils sont découragés à cause des règles : les certifications, des qualifications qui sont usantes. S'ils n'ont pas les qualifications, ils ne peuvent plus déposer les chaudières. Avec le CA, l'idée est de mettre en œuvre des stratégies de regroupement pour aller chercher des marchés. Le projet est d'avoir un référentiel*

de spécialités pour aller puiser les collègues dans la coopérative. Les artisans n'ont plus le droit de dire qu'ils ne savent pas faire car ils ont des collègues qui savent faire au sein de la coopérative. »

Les responsables de coopératives pressentent leur avance sur cette nécessité de la mise en place d'un commerce en ligne : « *sur le domaine de l'informatique aujourd'hui, si je veux fidéliser mes adhérents, il faut que je leur donne un système informatique plus poussé, que je les oblige à passer par des champs de données informatisées* ». Mais ils ont conscience qu'ils ne peuvent le faire qu'avec les artisans eux-mêmes. La situation de crise exacerbe ce décalage entre les pratiques des clients et celles des artisans qui n'ont pas le temps de s'adapter même si cela représente un enjeu majeur.

5. Discussion et conclusion: une hétérogénéité des stratégies de résilience

Comment expliquer l'importante résilience des coopératives françaises d'artisans face à la dernière crise ? Cette recherche apporte une contribution à la fois théorique et empirique à une meilleure compréhension des politiques de résilience décidées par les coopératives d'artisans face à la crise. Nos résultats mettent en évidence que les caractéristiques des coopératives leur permettent en effet, mieux que toute entreprise, de mobiliser les facteurs de résilience. La revue de littérature a mis en évidence quatre facteurs de résilience des organisations que nous retrouvons parfaitement dans notre analyse :

1. Aspect financier : d'après les résultats quantitatifs, un certain nombre de coopératives ne subit pas de pression du fait de son endettement, et peut continuer à investir et innover (régime 2). Ce type de coopérative peut aisément s'appuyer sur le levier suivant, sa stratégie d'investissement étant gagnante en termes de résilience. Du fait du mode de possession du capital, plus que dans les autres organisations, les coopératives s'offrent la possibilité d'une vision de la performance à long terme. Pour les autres, mises en difficultés par l'endettement (régime 1), les mesures financières se traduisent d'une part par la sélection et le contrôle, qui permettent d'assainir les comptes. D'autre part, les autres politiques d'accompagnement permettent à des artisans en difficulté de survivre, voire de redresser la pente : accompagnement à la banque, facilités de paiement, stratégie plus fortes de négociations des prix avec les fournisseurs et même financement d'un coaching. Nos résultats sont cohérents à ce niveau avec ce qui a pu être étudié par Lapayre et al. (2016) pour une coopérative d'artisans d'une autre région.
2. Aspect stratégique : « *En période de crise on a tendance à avoir le pied sur le frein, et moi j'aurai tendance à faire le contraire* », clame ce responsable de coopérative. Pour le profil de coopérative dont l'endettement n'est pas problématique, l'innovation, le développement géographique, la diversification sont autant de façons de maintenir et même d'améliorer la performance de la coopérative. Pour toutes, la mise en commun de veille et de pratiques renforce la résilience des membres. L'aspect collectif, non observé dans notre modèle économétrique, apporte également des innovations nécessaires face à la concurrence, comme par exemple la construction d'un showroom commun et de sites web. La montée en puissance du réseau ORCAB comme cela a déjà pu être signalé dans Billaudeau et al. (2016) permet aux

coopératives adhérentes de définir des stratégies d'achats et de réfléchir à des innovations pour rester performantes

3. Aspect agilité : Les coopératives apparaissent dans notre étude particulièrement agiles, car elles font de la multiplicité et de l'hétérogénéité des artisans une force. Le partage des connaissances et des pratiques, la mise en commun de moyens, le développement ou au contraire le statut quo sur le nombre d'adhérents sont autant de stratégies agiles. Les coopératives artisanales doivent ainsi arbitrer entre deux types de dilemme. D'une part, comme cela est montré dans la littérature sur les coopératives, l'homogénéité des membres peut être vu comme un avantage coopératif des coopératifs. L'hétérogénéité accroît les coûts en interne même si des économies de gammes peuvent être réalisées (Höhler & Kühl 2018). D'autre part, l'accroissement du nombre d'adhérents permet de jouer sur les économies d'échelle mais peut contribuer à diminuer le capital social et la confiance en interne (Nilsson et al. 2012). Dans tous les cas, ces stratégies doivent prendre en compte voir améliorer l'attachement des membres à leur coopérative (Fulton & Giannakas 2001).
4. Aspects collaborateurs : cet élément apparaît fortement dans notre enquête. Ce qui fait la résilience de la coopérative, c'est avant tout la résilience de ses adhérents. Ce qu'apporte la coopérative à ses adhérents, en matière de résilience, se traduit autant par l'accompagnement stratégique que par le facteur financier. La coopérative permet, et c'est son objectif premier, de réduire les coûts d'achats des fournitures, mais face à la crise, le suivi voire le contrôle des comptes permet également la survie des entreprises membres. Ici se joue un exercice d'équilibriste mis en évidence par la littérature : si le contrôle formel apparaît nécessaire, c'est plutôt le contrôle informel qui améliore la performance de la coopérative (voir notamment Huang et al., 2014 et Wu et al. (2017)).

Nos résultats mettent en avant une hétérogénéité des trajectoires face à la crise. Certaines coopératives avaient construit leur résilience avant la crise grâce à une vision long terme et un investissement continu. Leurs démarches innovantes semblent les avoir préservées de la crise. Les autres ont connu davantage de difficultés et ont alors réagi et mobilisé des forces propres au système coopératif. Parmi ces deux cas, on observe une diversité d'armes résilientes, utilisées pour maintenir (cas 1) ou construire la résilience de la coopérative (cas 2) : adhésion sélective, contrôle formel, accompagnement informel, mise en commun de pratiques et d'investissements, renforcement des services de la coopérative pour ses adhérents, facilité de paiements, etc.

« Les défis sont quotidiens dans une coopérative. Si on prend nos 120 artisans, c'est 120 besoins différents parce qu'il y a des historiques (création, reprise...) et des hommes différents. Il faut être en capacité d'avoir un modèle unique, mais avec un petit bout de celui-ci duplicable au nombre avec autant de singularités que ce dernier. Il faut être capable de comprendre le besoin d'une petite entreprise de 3 personnes qui est plus sur un local récent, qu'une entreprise de 20 personnes avec 20 ans d'expériences et de savoir-faire qui va avoir d'autres attentes. »

Ce directeur de coopérative nous propose une parfaite conclusion. Grandir ou consolider les relations avec les membres ? Le débat n'est pas tranché dans la littérature et cette enquête le résume parfaitement bien. D'une part, l'augmentation du nombre de membres permet de profiter d'économies d'échelle, mais d'autre part, les valeurs démocratiques et la proximité risquent de se

détériorer (voir notamment Audebrand, 2017), et à long terme, de peser sur la performance de la coopérative, et sans doute, sur sa résilience et celle de ses membres.

Bibliographie

Arcelus, F., Megarejo, Z., & Simon, K. (2014). Managerial Performance Differences between Labor-Owned and Participatory Capitalist Firms. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 808-828.

Audebrand, L. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20,(4), 368-393. doi:10.3917/mana.204.0368.

Auvolat M. (1983) Les coopératives d'artisan : Du métier au développement coopératif, *Revue internationale de l'économie sociale*, (307), 58-66.

Altintas G. Et I.Royet, (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.

Bégin, L. & Chabaud, D., (2010). La résilience des organisations: Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200,(1), 127-142. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>.

Bardin L.,(2013). *L'analyse de contenu*, PUF, coll. Quadrige manuels. Bardsley D.K., A. M. Bardsley, (2014). Organising for socio-ecological resilience: The roles of the mountain farmer cooperative Genossenschaft Gran Alpin in Graubünden, Switzerland, *Ecological Economics*, 98, 2014, Pages 11-21.

Bernard, M. & Dubard Barbosa, S., (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19,(2), 89-123. doi:10.3917/mana.192.0089.

Billaudeau V., Poutier E., Martineau B. (2016) La singularité du mode de gouvernance des coopératives d'achats des artisans : le cas GMB dans le réseau national ORCAB résistant à la crise, *sommet international des coopératives, alliance coopérative Internationale Desjardins*, Québec, 11-13 octobre.

Bouchard M.J. & Rousselière D. (2018) "Does Gibrat's law hold among urban social economy enterprises? A research note on Montreal social economy.", *Economics Bulletin*, 38(3), 1523-1540

Bürkner, P.-C. (2017). BMRS : An R package for Bayesian multilevel models using Stan. *Journal of Statistical Software*, 80(1):1-28.

Cechin, A. , Bijman, J. , Pascucci, S. and Omta, O. (2013), Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, 29: 39-61

CECOP, with Bruno Roelants, Diana Dovgan, Hyungsik Eum and Elisa Terrasi, (2012). The resilience of the cooperative model. *ECOP-CICOPA Europe 2012*

Charreaux G., (1997). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in (sous la direction de) G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, p 421-469.

Coutu D., (2002). How resilience works ?, *Harvard Business Review*, 80, n°5.

Diamantopoulos, M., (2012). Breaking out of Co- operation's 'Iron Cage': From Movement Degeneration to Building a Developmental Movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), 199-214.

Folke, C. (2006). "Resilience: the emergence of a perspective for social-ecological systems analyses". *Global Environmental Change* 16, 253-267.

Fulton, M.E., Fulton, J.R., Clark, J.S., & Parliament, C. (1995). Cooperative Growth: Is It constrained? *Agribusiness*, 11(3), 245-261.

Fulton, M. & Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83:1258-1265.

Goddard, J., & Wilson, J.O.S. (2005). US Credit Unions: An empirical investigation of size, age and growth. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 375-406.

Grazzi M. & Moschella D. (2018) Small, young and exporters: New evidence on the determinants of firm growth, *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1): 125-152

Hamel G., Valikangas L., (2003). "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 81, n° 9. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

Hébert, L. (2009). Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile. *Gestion*, vol. 34,(3), 20-22.

Huang M.C., H-L. Cheng, CH Tseng, (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance, *Industrial Marketing Management*, Volume 43, Issue 4, 2014, Pages 704-716.

Höhler, J., & Kühl, R. (2018). Dimensions of Member Heterogeneity in Cooperatives and their Impact on Organization. A Literature Review *Annals of Public and Cooperative Economics*. (forthcoming/First online)

Huy, Q. N., & Mintzberg, H. , (2003).The Rhythm of Change. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.

Lapayre, N., Pierson, F. & Rymeyko, K. (2016). Etude de la coopération au sein d'une coopérative artisanale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 22,(3), 3-28

Loilier T., (2010). « Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, no 200, p 15-35.

Maroua B., (2015). The Impact of the Multi-Stakeholders Governance on the Performance of Cooperative Banks: Evidence of European Cooperative Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 195, 2015, Pages 713-720.

Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B., (1990).Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(4), 93-110.

Navaretti G.B., Castellani D. & Pieri F. (2014) Age and firm growth : evidence from three European Countries, *Small Business Economics*, 43(4): 823-837.

Nilsson, J., Svendsen, G., & Svendsen, G. (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*, 28(2):187-204.

Núñez-Nickel, M. and Moyano-Fuentes, J. (2004), Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer. *Journal of Management Studies*, 41: 1131-1152.

Rerup, C., (2001). 'Houston We Have a Problem': Anticipation and Improvisation as Sources of Organizational Resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 7. 21-44.

Smith, W.K. & Lewis, M.W., (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, A. et A. Stirling.(2010). "The politics of social-ecological resilience and sustainable socio-technical transitions". *Ecology and Society* 15(1): 11. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss1/art11/>

Tillement, S., Cholez, C. & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, vol. 12,(4), 230-264. doi:10.3917/mana.124.0230.

Vanistendael, S. (1998). « Clés pour devenir: la résilience ». Les Vendredis de Châteauvallon, nov.1998 ; BICE : Bureau International Catholique de l'Enfance, Les Cahiers du BICE, Genève, 1996

Weick K.E, Sutcliffe K.M., (2007). *Managing the Unexpected : Resilient Performance in Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.

Wu A., Wang Z., Chen S., (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects, *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 3, 2017, Pages 504-515.

Annexe 1 : Guide d'entretien

Problématique : Comment les coopératives d'achats des artisans résistent-elles à la crise dans un secteur particulièrement touché ?

Partie 1 : Les effets de la crise

- 1- Quels sont les effets identifiés de la crise depuis 2008 sur votre chiffre d'affaire ?
- 2- Quelles sont les conséquences sur :
 - Les effectifs salariés de la coopérative et des adhérents (embauche ? débauche ?)
 - Sur les investissements de la coopérative et des adhérents ?
 - Sur les résultats financiers ?
- 3- Quels sont les effets identifiés de la crise depuis 2008 dans l'activité de vos adhérents ?
- 4- Comment accompagnez-vous les difficultés de vos adhérents? (facilité de paiements ? caisse de soutien?)
- 5- Existente-t-il des services ouverts à des non-adhérents ? Lesquels et dans quelle limite ?
- 6- Pouvez-vous décrire l'évolution de votre zone de chalandise depuis 2008 ? (territoire)
- 7- Comment caractérisez-vous l'évolution de votre clientèle depuis 2008 ?
- 8- A quels défis et quelles difficultés fait face votre coopérative

Partie 2 : Les réponses mises en place

- 9- Qu'avez-vous mis en place face à ce contexte ? Quelles innovations avez-vous apportées à votre coopérative pour faire face ?
- 10- Qui a été impacté par les effets de la crise dans la coopérative ? (fonctions occupées dans la coopérative)
- 11- Quelles mesures spécifiques pour gérer les RH (licenciement, gel embauche, formation reconversion, réduction des salaires...) ?
- 12- Quelles sont les réactions du personnel ? leur implication ? (inquiétude, motivation ...) ?
- 13- Comment les adhérents s'adaptent-ils à cette conjoncture difficile dans leur entreprise
- 14- Les adhérents ont-ils modifié leurs comportements d'achats auprès de la coopérative d'achats ?

Partie 3 : La gouvernance

- 15- Quel est votre mode de fonctionnement de la coopérative (adhérents qui viennent acheter et créent l'offre = pas de commercial) ?
- 16- Quel management mettez-vous en place quand il y a une menace sur l'emploi ? Comment mobilisez-vous vos salariés ?
- 17- Comment gérez-vous la relation avec vos adhérents ?
- 18- L'activité de vos membres évolue-t-elle ?
- 19- Quels avantages et/ou inconvénients apporte le statut coopératif ? En quoi est-il un plus pour votre activité ?
- 20- Existe-t-il d'autres formes de coopérations entre adhérents y compris informelles ? Lesquelles ?
- 21- Schéma à réaliser sur votre coopérative et ses réseaux

Partie 4 : Fiche de votre coopérative

(NB : Une fiche visant à mieux appréhender l'historique de la structure fut envoyé au préalable des entretiens).

Quand et comment la coopérative a-t-elle été créée ?

Qui a participé à cette création ?

La formation des créateurs et leur parcours ?

Comment s'inscrivent-ils dans le territoire ?

Avez-vous déjà expérimenté des difficultés économiques avant 2008 ? Si oui, de quelles natures et aviez-vous fait face ?

Quels sont vos concurrents ?

Quelques chiffres :

	2008	2013
Chiffre d'Affaires		
Nombre adhérents		
Nombre de Salariés		
Taux de fidélité adhérents		
Pourcentage de paiement comptant /adhérents (nombre et volume)		
Pourcentage de paiement comptant /fournisseurs (nombre et volume)		