



Pacte d'essaimage SuperQuinquin

Les origines du modèle SQQ

Historiquement, il y a deux principaux types de coopérative alimentaire de consommateurs qui se sont établis : le modèle dit de ristourne et le modèle dit d'économie directe. Ces deux modèles partagent le même type de structure qui relève de l'actionariat : dans les deux cas, ce sont les utilisateurs du magasin coopératif qui en sont propriétaires et, à la différence d'un commerce classique, le pouvoir décisionnaire d'un propriétaire-actionnaire n'augmente pas en fonction du nombre de parts détenues. Une personne = un vote, au lieu d'une part = un vote.

La différence entre les deux modèles réside donc dans la manière dont la structure distribue à ses membres les économies engendrées par la coopération.

Dans le modèle dit de ristourne, la coopérative propose ses produits à des prix similaires aux autres commerces classiques, puis elle attend la fin de son exercice fiscal pour partager ses éventuels bénéfices avec ses coopérateurs, en fonction des achats qu'ils ont effectués au cours de l'année. S'il n'y a pas de bénéfice, ou si on estime que la coopérative est dans un état fragile, elle ne distribue pas de ristourne.

Une coopérative du modèle dit d'économie directe tâche de proposer des prix au plus près du prix de revient que possible. Elle cherche à trouver des moyens pour réduire ses coûts quotidiens et, depuis les années 1960, cela se traduit souvent par la participation de ses coopérateurs au fonctionnement du magasin.

En d'autres termes, une coopérative d'économie directe distribue sa ristourne chaque jour à ses membres en proposant des prix intéressants. Cette pratique satisfait immédiatement les coopérateurs, mais peut mettre la coopérative dans une situation précaire puisque les coopérateurs bénéficient de ristourne y compris lorsque la coopérative est en situation de fragilité.

Le système – ou mieux les systèmes – de Park Slope, premier SCP (Supermarché Coopératif et participatif) en son genre aux Etats-Unis, se sont développés en affrontant régulièrement des situations précaires et en s'adaptant. Le modèle complexe qui en résulte fait de la Park Slope un exemple très rare d'une coopérative du modèle économie directe qui n'est pas seulement stable, mais très performant. Il est parmi les supermarchés les plus performants des États-Unis. Ce modèle a été importé et testé sur le territoire français en 2016 à Paris : La Louve.

La Louve a ensuite partagé son expérience pour soutenir la constitution d'autres Supermarchés Coopératifs et Participatifs sur le territoire Français. Notamment, SuperQuinquin a pu bénéficier d'une expertise de sa part lors de son lancement. Lors de cette transmission d'expériences et de compétences, La Louve a balisé et répertorié un certain nombre de bonnes pratiques fondamentales à la réussite du modèle. Il est naturel que SuperQuinquin en devienne le garant

lors de son essaimage.

La Vision de SuperQuinquin

Chaque profil de consommateur peut devenir co-proprétaire de son circuit de distribution pour que son alimentation soit transparente, cohérente avec son territoire d'implantation, respectueuse de l'environnement et de sa santé. Ce modèle alternatif de distribution indépendante qu'est le supermarché coopératif et participatif vise à permettre à chaque de se réappropriier les enjeux concernant notre manière de nous alimenter et du Bien-vivre ensemble.

La Mission de SuperQuinquin

Rendre accessible au plus grand nombre une alimentation durable et de qualité à un prix attractif via un commerce de proximité autogéré par ses membres, pour générer du bien manger, du partage et de la mixité sociale.

Les fondamentaux du modèle SQQ

Comme Park Slope, La Louve est aujourd'hui bénéficiaire sur le plan financier. Cette réussite démontre que le modèle est viable, en revanche pour garantir cette stabilité, certains éléments incontournables, issus du modèle bâti à New York et à Paris ont été modélisés via trois principes fondamentaux : la participation, la gouvernance / la gestion et l'offre de produits. Pour garantir la prospérité du fonctionnement d'un supermarché coopératif et participatif s'appuyant sur un modèle dit d'économie directe, il est nécessaire de suivre chaque pilier fondamental :

1. => La participation

1.1 TOUT LE MONDE PARTICIPE

La coopérative alimentaire demande à ce que la participation des membres au fonctionnement du magasin soit obligatoire. Ceux qui participent obtiennent une réduction sur les produits en contrepartie. Une telle manière de fonctionner permet d'éviter :

- d'avoir deux catégories de population au sein de la même coopérative : des « clients » seulement consommateurs et des coopérateurs actifs et impliqués dans le fonctionnement. Ce fonctionnement à deux vitesses finit par créer une ambiance très similaire à un commerce classique ;
- un système de classes non souhaitable dans la coopérative : les gens les plus nantis étant souvent ceux qui choisissent de ne pas s'impliquer aux diverses tâches que demandent le fonctionnement de la coopérative.

Cette participation active à la coopérative, de l'ensemble des membres, amène et diffuse une ambiance énergique pour faciliter l'entraide et la mixité sociale comme intergénérationnelle. Elle permet également de créer un climat de confiance et de bienveillance pour informer et sensibiliser les membres aux enjeux en matière d'alimentation ou de coopération.

1.2 UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES TRÈS SPÉCIFIQUE

Le système de participation des membres est soigneusement équilibré : assez strict pour que les gens assurent leurs services, mais il prend en compte les exigences et les aléas de la vie (maladies,

grossesses, vacances, travail à plein temps, emplois du temps irréguliers de certains métiers). Le cœur du système est basé sur une participation programmée au fonctionnement du magasin. Concrètement, cela se traduit dans la pratique par : un service programmé manqué déclenche un service de rattrapage (non programmé) pour compenser...

En effet, un service programmé a plus de "valeur" qu'un service non programmé, dans le sens où il permet à la coopérative d'anticiper et de planifier le travail.

De multiples aménagements sont toutefois prévus en cas de service manqués et décrits dans le Manuel des membres qui fait office de règlement intérieur.

1.3 LA PARTICIPATION EN ÉQUIPES RÉGULIÈRES

La plupart des membres effectuent leurs services avec le même groupe de personnes toutes les 4 semaines. C'est un moyen d'assurer que l'expérience de la coopérative soit conviviale, même quand elle compte des milliers de membres. La participation en équipes régulières permet aussi à ces groupes de développer de bonnes habitudes : on découvre qui se complète, qui est plus ou moins apte pour une telle tâche, etc. Ces petites améliorations rendent beaucoup plus efficace la participation globale des membres.

1.4 UN SYSTÈME DE COORDINATEURS D'ÉQUIPE BÉNÉVOLES

La plupart des équipes sont coordonnées par un ou plusieurs membres. Ceux-ci délèguent les tâches – tout en participant au travail – et témoignent de la présence des membres de l'équipe. Ces coordinateurs d'équipe s'engagent à mieux connaître les protocoles de la coopérative et ils sont un trait d'union entre les salariés et les membres. Leur présence est un élément-clé du modèle car :

- la coopérative peut maintenir une équipe salariée réduite ;
- ils deviennent, par leur connaissance de détails opérationnels, une ressource consultative importante pour les salariés dans leur gestion quotidienne du magasin.

2 => La Gouvernance et Gestion

2.1 RÉPARTITION DU POUVOIR DÉCISIONNEL

En discutant le rapport entre la gouvernance et la gestion quotidienne, Joe Holtz, fondateur de la Park Slope constate que : "Une coopérative de notre modèle peut mourir d'un manque de démocratie, comme d'un surplus". Par cela, il entend qu'en même temps, il faut :

- s'assurer que les membres ressentent que la coopérative est réellement à eux et qu'ils ont le pouvoir de s'impliquer et de l'améliorer (en coopération et discussion avec les autres membres). Dans le cas contraire, ils risquent de partir ;
- s'assurer que l'équipe salariée a une grande latitude pour gérer le magasin en fonction des besoins réels qu'ils affrontent quotidiennement.

Le pouvoir décisionnel est donc réparti dans deux pôles complémentaires : les membres décident les politiques générales de la Coopérative directement en AG, sans passer par un conseil d'administration, et une forte autonomie sur la gestion quotidienne du magasin est accordée à l'équipe salariée.

Exemples de décisions prises par les membres en AG :

- instituer un âge de retraite. Les membres qui ont participé au fonctionnement du magasin pendant au moins 20 ans et qui ont 65 ans peuvent décider de ne plus assurer leurs services, tout en gardant le droit de faire leurs courses ;
- interdire la vente de l'eau en bouteilles en plastique ;
- allouer 10 000 dollars des bénéfices de la Coopérative au transport vers une manifestation environnementale à Washington DC ;
- agrandir la coop en achetant un bâtiment à côté ;
- engager pour faire les audits externes des comptes de la coopérative.

Exemples des domaines de gestion réservés à l'équipe salariée :

- l'emplacement des produits dans le magasin ;
- les fournisseurs avec lesquels la coopérative travaille ;
- les horaires d'ouverture ;
- qui embaucher ou licencier et quand ;
- les systèmes pour gérer la participation des membres ;
- les décisions liées à la mise en vente des produits.

Ces deux organes décisionnels sont en dialogue constant et il y a des chevauchements : les membres peuvent discuter et même voter de modifier des pratiques mises en place par les salariés, et inversement, les salariés font régulièrement des retours sur les effets secondaires opérationnels engendrés par la mise en pratique des décisions votées en AG.

2.2 UN ESPRIT COOPÉRATIF ENTRE LES SALARIÉS

Établir une hiérarchie classique des salariés au sein d'un projet de ce modèle est difficilement imaginable. Le fonctionnement de l'équipe salariée doit donner l'exemple aux membres : coopératif, efficace et sérieux, avec une prise de conscience de la responsabilité qu'engendre la gestion d'une coopérative de ce modèle.

A titre d'exemple > La Park Slope est organisée ainsi :

- 70 salariés appelés coordinateurs : responsables des achats, de la gestion de participation de membres, de la compatibilité, de l'informatique, de la maintenance et de la réception de livraisons et de la gestion des stocks. Ils touchent tous le même salaire (64 000 dollars par an), l'ancienneté étant récompensée par une augmentation de la durée des congés payés (de 2 semaines au début, jusqu'à 5 semaines maximum) ;
- 9 salariés appelés coordinateurs généraux. Ce groupe décide en comité les politiques de la gestion du magasin et ils travaillent plus d'heures par semaine que les coordinateurs. 8 d'entre eux touchent le même salaire (91 000 dollars par an).
- le 9e coordinateur général, Joe Holtz, porte aussi le titre de directeur général. Il a le pouvoir

décisionnel si les coordinateurs généraux se trouvent dans une impasse. Ces cas sont rares, « Une fois tous les 2 ou 3 ans », selon Joe. Joe touche 10% plus que les autres coordinateurs généraux.

2.3 UNE EXTRÊME VIGILANCE FINANCIÈRE

En tant que coopérative d'économie directe, le SCP a moins de revenus par produit qu'une coopérative de ristourne ou qu'un magasin classique. Le contrôle de l'état financier est donc constant et vigilant afin de s'assurer que les dépenses à venir pourront être couvertes. Les bilans financiers sont générés et partagés avec les membres mensuellement, plutôt que trimestriellement ou annuellement. Au fil des années, les analyses financières ont abouti à plusieurs ajustements de la majoration appliquée aux produits, toujours en augmentation.

3 => L'OFFRE de PRODUITS

3.1 UNE GAMME COMPLÈTE DES PRODUITS

L'expérience de Park Slope dans les années 1970, ainsi que celle d'autres initiatives qui ont échoué, montre que ce modèle participatif a du mal à fonctionner si la gamme des produits proposée est restreinte. La raison est assez simple : les gens à qui il est demandé de contribuer quelques heures par mois au fonctionnement, même les très militants, exigent comme condition pour cet engagement de pouvoir y faire une majorité de leurs courses, voire la totalité. Les membres partent s'ils restent obligés de faire leurs courses ailleurs en dépit de leur investissement personnel dans la coopérative.

3.2 L'ÉQUILIBRE ENTRE LA « PURETÉ » DE L'OFFRE ET L'INCLUSIVITÉ DU PROJET

Une des forces majeures du modèle est qu'il réussit à faire coopérer des personnes d'horizons divers. Cette condition de mixité sociale et intergénérationnelle doit rester une priorité pour le modèle. Le facteur commun aux membres de SCP est une envie d'accéder plus facilement à une nourriture de qualité, mais cette notion est différente en fonction des personnes. Le modèle prend en compte que la question sociale est aussi importante que la question environnementale. Établir une charte, par exemple, qui aurait pour effet d'obliger les membres de la coopérative d'avoir les moyens de n'acheter que des produits bio-éco serait vu comme une façon d'exclure une population qui, elle aussi, a envie d'accéder à une nourriture de qualité. Le modèle permet de réduire de manière significative les prix des produits bio-éco, sachant qu'ils restent la plupart du temps plus chers que leurs équivalents conventionnels. Il est capital de répondre à l'ensemble des besoins réels de membres hétérogènes qui constituent la coopérative.

Un des buts de cela est de permettre aux membres de faire leur choix dans le magasin et non avant de rentrer en ne devenant pas membre tout simplement du fait d'une offre trop exclusive.

Le choix des produits est orienté par la prise en compte de plusieurs critères, parfois contradictoires. Chaque critère est pris avec le même sérieux :

1. **Impact environnemental** : On privilégie des produits issus de pratiques qui n'endommagent pas l'environnement.

2. **Local** : Quand c'est possible, on privilégie des produits qui ne voyagent pas trop longtemps pour nous rejoindre. Voici une première contradiction : certains coopérateurs vont préférer des produits bio qui viennent de loin aux produits locaux non bio, d'autres l'inverse. La solution du modèle est d'avoir un espace suffisamment grand pour pouvoir proposer plusieurs versions d'un même produit afin que les membres puissent faire leur choix en fonction des critères les plus importants pour eux.
3. **Équitable** : On privilégie des produits pour lesquels les conditions de travail et la rémunération des personnes qui les ont cultivés ou transformés sont correctes. On constate qu'en dehors de certaines garanties apportées par des labels, il n'est souvent pas possible de connaître ces conditions pour la plupart des produits.
4. **Le goût** : On privilégie des produits dont la méthode de culture ou de transformation permet une qualité gustative. Ce n'est pas toujours le cas dans les projets qui donnent une priorité absolue aux critères environnementaux. Le jugement de la qualité du goût d'un produit comporte des facteurs subjectifs, mais basés sur des réalités objectives. La dilution des goûts des produits due aux rendements trop élevés n'est qu'un exemple.
5. **Le prix** : Le prix de vente d'un produit est un facteur éthique aussi important que les facteurs environnementaux. On prend pour acquis dans ce modèle que tous les coopérateurs ont envie de bien manger, et de manière responsable. Mais souvent, voire la plupart du temps, les membres n'ont pas les ressources pour acheter la « meilleure » version de chaque produit qu'ils consomment. La solution est donc de souvent proposer plusieurs versions d'un même produit dont l'un d'entre eux est financièrement abordable. Cela consiste souvent à proposer des versions dites conventionnelles des produits. Sans cette pratique, il n'y aura pas de réelle mixité sociale dans le projet. Dans les cas où l'écart de prix entre les versions bio et non bio d'un produit de même qualité n'est pas flagrant, on ne propose que la version bio. Ainsi, les membres peuvent choisir à leur gré où dépenser pour consommer de meilleure qualité. Sur le plan environnemental, ce mélange des prix des produits a pour résultat que plus de gens consomment de manière responsable car plus de personnes non militantes participent.
6. **Responsabilité de répondre aux besoins culinaires du quartier** : La coopérative occupe un espace dans le quartier où elle est implantée et, sans oublier que le projet est conçu pour ceux qui souhaitent avoir une alimentation de qualité, elle a aussi la responsabilité d'être une ressource pour le maximum de gens qui y habitent. Des populations immigrées ont souvent des habitudes culinaires qui impliquent plus de produits importés et que l'on peut difficilement trouver en version bio. Le choix de ne pas proposer ces produits revient à fermer les portes de la coopérative à ces personnes.

Un supermarché coopératif devrait prendre pour modèle l'attitude d'une bibliothèque publique : le but est d'être une ressource pour l'éducation et la culture, mais en même temps ouverte et démocratique. Pas question de limiter la gamme pour que seuls les lecteurs de Mallarmé, Castoriadis, Tchouang-Tseu, Pétrarque, Gertrude Stein, etc. se sentent réellement invités à venir. Pas d'ambiance moralisatrice. On est content que les gens viennent pour lire mais aussi, peut-être, pour discuter ensemble.

La gamme finale des produits proposés dans ce modèle est en évolution constante. Elle est déterminée par une longue et lente « conversation » entre les membres.

Tout membre a le droit de proposer des produits. Tout membre peut informer et débattre avec les autres membres sur les enjeux les plus importants pour eux (huile de palme, prix élevé de certains produits, mauvaises conditions de travail) en écrivant dans la newsletter, en discutant avec les autres

coopérateurs de son équipe, en organisant un atelier. Mais aucun coopérateur, ni un petit groupe de coopérateurs, ne peut interdire la mise en vente d'un produit. Le facteur décisif qui oriente les acheteurs-salariés dans leur choix des produits à conserver ou non est le niveau des ventes : l'outil le plus démocratique qui reflète fidèlement les réelles habitudes de l'ensemble des membres. Il est possible qu'une campagne d'information sur un enjeu puisse persuader assez de membres de ne plus acheter un produit, l'éliminant ainsi. Solution plus durable, plus coopérative et moins feignante que juste l'interdire tout court. Cette attitude qui, par réflexe, commence par inclure et discuter plutôt que par interdire est essentielle pour établir la culture de coopération sophistiquée : c'est un élément-clé de sa réussite.

Mais elle a aussi une importance strictement financière :

1) une gamme trop sélective limite le nombre de personnes prêtes à rejoindre la coopérative et fera baisser, par conséquent, son chiffre d'affaires. « Ne comptez pas sur le fait que les gens prêts à coopérer comme on demande dans ce modèle poussent comme des champignons », dit Joe Holtz ;

2) établir une situation où l'on oblige les membres à acheter leurs produits conventionnels ailleurs (car on constate que même la plupart des militants bio comptent au moins quelques produits conventionnels dans leur panier) peut aussi entraîner, inutilement, une perte de chiffre d'affaires. On n'a pas ce luxe.

Encore une fois : ce modèle est historiquement très précaire. Son équilibre financier est une lutte constante qui demande une extrême vigilance ... mais, si gagné, c'est justement l'autonomie financière qui en résulte qui donne espoir car cela démontre très sobrement qu'un autre modèle, basé sur la coopération et non sur la course au profit, peut marcher à une échelle plutôt grande.

La méthode d'Essaimage

- Soutenir l'émergence de nouveaux SCP sur la métropole Lilloise sur des zones de chalandises complémentaires
- Partager un ADN commun clairement identifiable à travers un nom, une charte graphique et des principes fondamentaux
- Accompagner la coopérative dans sa phase de montage de projet pour poser des bases solides tout en développant une posture d'autonomie (création d'un collectif, montage de business plan, appui moral pour dossier financier et foncier, première démarche d'approvisionnement,...)
- Centraliser et partager l'expérience acquise via "la communauté soutenant et apprenante"
- Maintenir une émulation entre les différentes structures au-delà de la création de la coopérative pour permettre de faire circuler le savoir-faire sur l'ensemble de l'écosystème et le faire évoluer en permanence

Le pacte moral

Chaque structure sera autonome juridiquement, démocratiquement et financièrement. La structure essaimée sera responsable de son développement sur un territoire identifié au préalable et en accord avec la structure essaimante. Elle sera également libre de développer d'autres activités dès lors où elle respecte les 3 piliers de la coopérative de consommateurs dites de ristournes directes (ex : ateliers de sensibilisation, location d'espace,...).

Pour assurer une coopération pérenne et de confiance, les structures se garantissent de :

- mettre leurs compétences, bons plans et contacts à disposition de la communauté
- s'accorder du temps pour les rencontres, les échanges informels
- conserver un regard bienveillant, constructif et responsable sur l'ensemble du projet
- partager en toute transparence les fragilités pour aborder une réflexion de soutien
- envisager la mutualisation de certaines fonctions supports en termes de postes, compétences et savoir-faire. (Communication, comptabilité, maintenance et développement informatique par exemple)
- partager les circuits d'approvisionnement pour favoriser les économies d'échelle et des solutions d'approvisionnement plus vertueuses du point de vue éthique et écologique.
- accepter un principe de solidarité en cas de difficulté financière conjoncturelle.

Les engagements, responsabilités et rôle de l'essaimé

Pour pouvoir utiliser le nom, le logo et la charte graphique de SuperQuinquin, la structure essaimée s'engage à suivre une vision et des missions communes comme détaillées ci-avant sur les 3 piliers de la Coopérative:

1. Tout le monde participe
2. Une gamme complète et mixte de produits
3. Une gouvernance partagée entre membres bénévoles et les équipes salariées.

Elle s'engage aussi à :

- Fonder une société coopérative à lucrativité limitée, respectant le principe de Un Homme/Une Femme = Une voix.
- Adhérer à l'association PFCA (Participative Food Coop Alliance) qui regroupe les supermarchés coopératifs et participatifs partageant les principes de fonctionnement décrits ci-avant et utiliser le système informatique de gestion de données mutualisé au sein de la PFCA. (Odo/AwesomeFoodCoops)
- Respecter l'intégrité du logo et de la charte graphique définie par SuperQuinquin. Une déclinaison spécifique pourra être sur-ajoutée via un texte et un visuel afin de distinguer chaque entité.
- Contribuer à une dynamique de réseau en permettant à tout membre d'un magasin SuperQuinquin à jour de ses services de faire ses courses dans n'importe quel magasin du réseau SuperQuinquin.

Les engagements, responsabilités et rôle de l'essaimant

La structure essaimante SuperQuinquin Lille Fives, s'engage à :

- Partager son expérience et savoir faire et transférer les bonnes pratiques
- Partager une stratégie de développement de magasin équilibrée sur la métropole lilloise
- Garantir l'indépendance juridique, démocratique et financière de chaque coopérative : Le sentiment d'appartenance et d'adhésion est renforcé avec une gouvernance de proximité.
- Favoriser les échanges, parcours, interconnaissances entre les salariés et les bénévoles des entités respectives.