Observatoire Projet, Innovation, Conception (PIC)

Les échos de l'innovation

L'innovation par la coopération dans l'ESS. Le cas du Moulin à café

Agathe Dupire, Quentin Rabatel, Agathe Boulet

Promotion PIC 2022-2023

Crise écologique, crise sanitaire, contexte géopolitique tendu, transformation digitale des entreprises de tous secteurs… Nous vivons dans une société aux changements plus que jamais rapides et imprévisibles face auxquels les entreprises doivent sans cesse s'adapter. Au cœur de ce tumulte d'incertitudes, des modes de gestion et d'organisation permettent de naviguer dans ce monde VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) : le lean, l'agile, le mouvement des entreprises libérées, l'holacratie, les entreprises opales, ou encore les entreprises à mission sont autant de modèles différents que l'on pourrait citer ici. Toutes ces démarches font appel à divers principes pour se réinventer et on y retrouve en particulier une notion qui semble omniprésente et essentielle : la coopération. Et, s'il est un concept qui s'appuie particulièrement sur cette notion, c'est celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui prône un mode de gestion bien spécifique.

Dans un tel contexte, l'innovation prend tout son sens pour répondre aux défis qui nous attendent et ces nouvelles pratiques, en partie incarnées par l'ESS, représentent peut-être une des clés pour y parvenir. Aussi nous nous attacherons dans cet article à répondre à la question suivante : ***comment les organisations de l'ESS misent-elles sur la coopération pour innover ?***

Économie Sociale et Solidaire : la coopération au service de l'innovation sociale

Suzy Canivenc, dans son ouvrage *Les nouveaux modes de management et d'organisation,* dépeint la popularité grandissante du mode d'organisation coopératif dans les organisations : "*Le succès des organisations reposerait de plus en plus sur la coopération de leurs membres, l'intensité des échanges entre équipes, leur rapidité, leur capacité d'initiative et d'engagement dans un cadre défini, en faveur du progrès continu et de l'innovation."* (Canivenc, 2022, P. 17). Mais, si dans ses écrits l'auteur évoque cette pratique dans le cadre de modes d'organisation émergents cités en introduction, il est un domaine où le coopératif est presque intrinsèque à l'organisation : c'est le cas des entreprises de l'ESS. En effet, le Ministère de l'Économie définit en ces termes l'ESS : *"Le concept d'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale."* (Ministère de l'Economie, 2023). Ces entreprises adoptent en ce sens un mode de gestion démocratique et participatif, et prônent des valeurs fondées sur la solidarité et l'utilité sociale.

Dans ce cadre, la coopération est décrite comme une «*forme d'organisation collective [...] qui entend promouvoir un système fondé sur une vision partagée des différents acteurs, dans un esprit d'intérêt général, au service de toutes les parties prenantes”*. (Wikipédia, 2022)
In fine, les organisations de l’ESS adressent directement des enjeux majeurs de notre époque qui les poussent à innover de manière bien particulière. On parle alors d’innovation sociale, que nous pourrons brièvement résumer par la définition donnée par le Conseil Supérieur de l’ESS (CSESS) : «*L’innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d’organisation, de distribution …”(Avise, 2021).* Une fois de plus, la coopération est mise en avant comme levier clé à l’innovation, pour les différentes raisons que nous verrons dans la suite de cet article.

L’exemple du Moulin à café : établissement parisien associatif et participatif

Lors de sa création en 2006 par les habitants du quartier Pernéty, le Moulin à café est un des premiers cafés associatifs de Paris. Le Moulin est un espace de vie convivial, social et solidaire dans le 14e arrondissement de Paris.

L’exemple du Moulin à café est particulièrement intéressant, car il fonctionne selon un modèle organisationnel coopératif pour certaines activités, mais aussi collaboratif pour d’autres activités, surtout portées par des usagers.

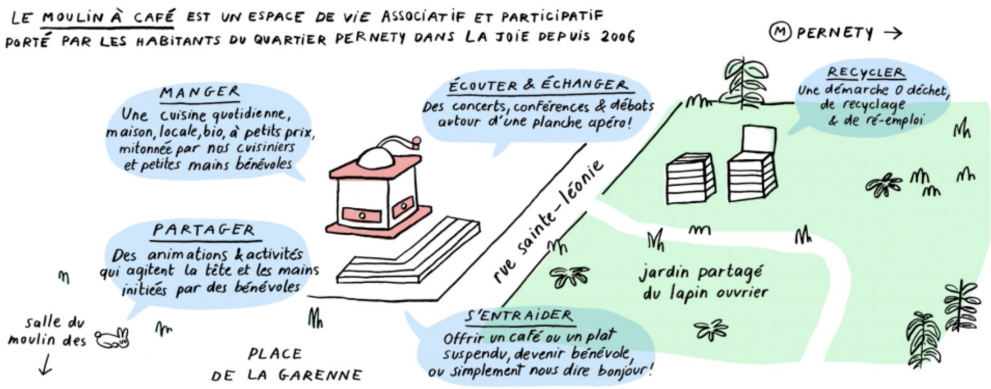

Figure 1 : Fonctionnement du moulin à café (source : site du Moulin à café)

Le Moulin à café possède deux activités principales. Il propose un service de restauration à moindres frais qui est assuré par une équipe de salariés et de bénévoles durant six jours sur sept et un pôle animation qui propose des activités en tout genre.

Le service de restauration est assuré par des bénévoles, cotisants à l’association, qui se relaient au fil de la journée afin de faire tourner le restaurant. Cinq salariés s’occupent de coordonner les activités et travaillent à plein temps au Moulin. L’organisation des intervenants du Moulin à café, qu'ils soient

bénévoles ou salariés, suit un modèle coopératif. Les bénévoles sont supervisés par les salariés résidents qui font office de “chefs de projet” et s’occupent de tâches et activités différentes dans le but final commun d’assurer une restauration quotidienne, fraîche, maison et à petits prix, afin de garantir à tous la possibilité d’une alimentation saine et équilibrée.

Ce modèle coopératif a le mérite de présenter des avantages d’efficacité même s’il bride légèrement la liberté individuelle créative de chaque membre. Le fait que les bénévoles soient cantonnés à des tâches définies et répétitives requises par le service de restauration instaure une routine qui augmente la rapidité des tâches prises séparément, mais laisse peu de temps aux bénévoles de se poser la question de faire différemment. La restauration au sein du Moulin à café ne nécessite pas spécialement d’idées nouvelles et ce qui intéresse les bénévoles et salariés est de satisfaire le client sur la qualité de la nourriture et le délai entre la commande et la réception du plat. Le client payant un repas à moindres frais ne s’attend pas à une qualité de service irréprochable, la qualité des produits biologiques et issus des commerces locaux étant assurée. Dans ce cas, le bénévolat est adapté : il nécessite un temps de formation minimum, pour une autonomie créative faible qui suffit pour atteindre les exigences des clients.

L’innovation au Moulin à café est assurée par le second pôle, le pôle animation qui est porté par les utilisateurs eux-mêmes. En effet, les animations du matin et de l’après-midi du Moulin à café (art, musique, sport, construction, jeux…) sont proposées et assurées par les adhérents de l’association, principaux pourvoyeurs et consommateurs d’activités. Le constat a été fait que les personnes bénéficiant de ces activités sont celles qui connaissent le mieux leurs besoins et qui peuvent donc proposer des activités en cohérence avec leur souhait. Ce système collaboratif où une personne qui suit une activité de chant assuré par un utilisateur du Moulin à café peut assurer de son côté un atelier de structure est intéressant pour plusieurs raisons. Il est propice à l’innovation puisque laisser la voie libre aux utilisateurs est un terrain fertile pour qu’ils puissent s’exprimer le plus librement possible et donc innover dans le type et la forme des activités proposées. Aussi, le modèle sus-cité est en adéquation avec le modèle associatif, car aucun frais n’est engagé pour faire venir des intervenants extérieurs et il favorise l’inclusion et la rencontre entre les utilisateurs. La richesse de l’organisation du Moulin qui fait de ce lieu une place conviviale et de rencontre est l’émulation collective qui émane de ceux qui se rendent au Moulin à café tous les jours. Le Moulin a su tirer profit de cette richesse et les utilisateurs mettent leurs capacités au profit de la communauté et investissent de leur temps pour organiser des cours de chant, d’arts martiaux, d’échecs, de jardinage… La coopération s’effectue dans le sens où chaque visiteur donne et reçoit d’autres visiteurs dans une finalité commune de créer du lien social et de se divertir. Chacun apporte sa pierre à l’édifice comme il l’entend. Au contraire du modèle collaboratif, l’adhérent du Moulin organise une action qui lui est propre, qu’il a choisie et non définie par la personne référente, salariée. Cela permet de proposer un terreau pour que l’innovation puisse germer et venir de chacun des utilisateurs. L’innovation, en ce sens, ne se matérialise pas nécessairement dans la diversité ou la nouveauté des animations du Moulin à café, mais plutôt à travers le modèle organisationnel choisi qui permet à chaque membre d’être bénéficiaire et contributeur des activités du Moulin à café.

Le modèle organisationnel du Moulin à café ressemble fortement au modèle étudié par Von Hippel (1986). Ce modèle met en avant le rôle prépondérant joué par les utilisateurs d’un bien ou d’un service dans la définition et la conception de celui-ci. L’innovation vient des consommateurs qui peuvent,

dans le cas du Moulin à café, également être des bénévoles organisateurs. Cette structure organisationnelle participative et coopérative laisse la porte ouverte à une innovation portée par chacun, ni ouverte ni fermée.

La coopération au service de l'innovation : mécanismes et bénéfices

Le pôle animation du Moulin à Café est l'exemple même de l'impact du mode d'organisation coopératif sur l'innovation dans l'activité de la structure. En effet, il illustre, selon les mots de Capelli et al. (2016), la « singularité de l'innovation ouverte dans le cas d'entreprises coopératives » (Capelli et al. 2016, p.1). Celle-ci est due au statut « ubiquiste » du consommateur (Martinet, 1984, p.87), qui est autant un consommateur qu'un membre de l'organisation coopérative. Ce groupe est alors la porte ouverte vers un nouveau paradigme de l'innovation, qui n'est plus ni totalement ouverte, puisque ce sont des membres qui la portent, ni totalement fermée, puisque lesdits membres sont également des consommateurs. La figure 2 ci-dessous rappelle la différence entre l'innovation ouverte et l'innovation fermée. Le statut du consommateur-membre, qui remet en question les limites de la firme comme décrite dans cette définition, ouvre alors pour la structure la possibilité de développer une « forme originale de co-innovation des produits » (Capelli et al., 2016, p.2) résultant de l'organisation même de l'activité de production.

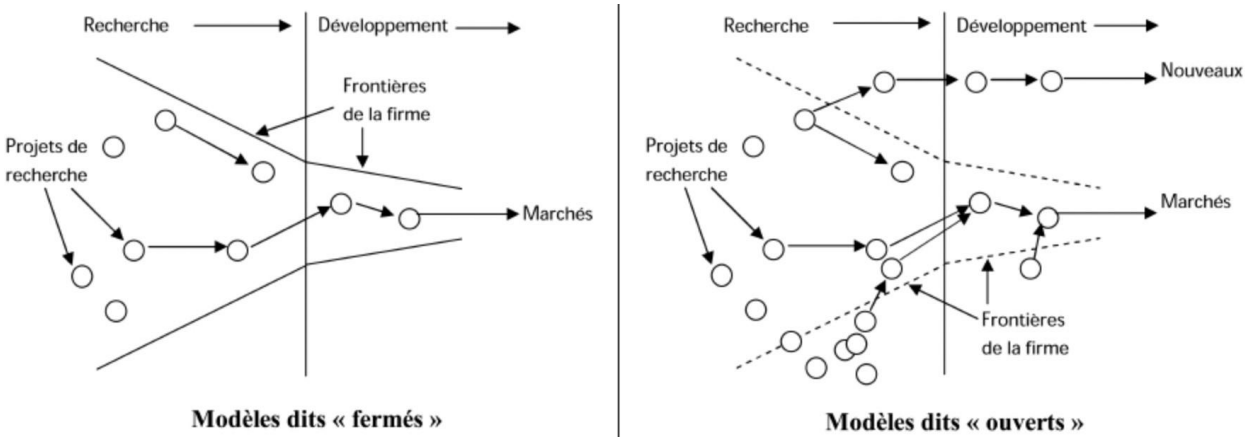

Figure 2 - Innovation ouverte et innovation fermée (Chesbrough, 2004)

Cette structure serait alors l'opportunité de dépasser le paradigme de l'innovation bicéphale - soit ouverte, soit fermée - exposé dans la littérature, en réinterrogeant les frontières entre ces deux modes d'innovation. D'autres modes de dépassement de ce paradigme sont envisagés par certains auteurs, par exemple Langlois qui étudie la façon d'aborder l'open innovation du secteur de la défense, soumis au secret. Ces interactions entre l'innovation ouverte et fermée étaient déjà envisagées par Leminen et al. qui évoquent des « zones grises » (Leminen et al., 2015, « The Grey Areas Between Open and Closed in Innovation Networks ») permises dans les organisations coopératives par le statut du consommateur membre. Capelli et al. expliquent les implications de ce statut : « *certes, les consommateurs-membres sont propriétaires de l'organisation, cependant ils n'ont que peu de chances d'avoir l'expérience, le savoir-faire, mais aussi les défauts éventuels des acteurs de l'innovation traditionnellement considérés dans le cadre du modèle d'innovation fermée* » (Capelli et al., 2016, p.6). Dans le cas du Moulin à Café, qui est une association, les participants ne sont pas

propriétaires, mais restent membres de l'organisation et participent à son bon fonctionnement et ses décisions. Ces auteurs ajoutent également que le statut de membre de l'organisation leur confère un accès aux objectifs et activités internes, la participation aux décisions stratégiques dans l'organisation, et surtout la volonté de garantir la pérennité de l'organisation. Sur la base de ces affirmations concernant le statut du consommateur-membre, Capelli et al. en ont étudié l'impact sur les processus de co-innovation dans le cadre de « groupes de créativité » (Capelli et al., 2016, p.10).

Ainsi, le choix du fonctionnement coopératif permet d'améliorer les résultats obtenus, à technique d'innovation identique – les groupes de créativité dans cet article. D'abord, avant d'en estimer la qualité, cela permet selon leur étude d'obtenir davantage d'idées d'innovation. Cela serait en partie dû à une « motivation accrue » du fait du sentiment d'appartenance à l'entreprise (Capelli et al., 2016, p.17), et également du fait de la connaissance des pratiques de travail collaboratives liées à l'interaction régulière avec les autres membres de la structure (Smith, 1994, p.12).

Ce mode d'organisation permet aussi de proposer, parmi ces idées d'innovation, des propositions « plus novatrices que celles des non-membres » (Capelli et al., 2016, p.19), une idée également soulignée par Poetz et Schreier, 2012. L'article de Capelli et al. expliquent que 44% des idées des consommateurs-membres sont estimées dans l'étude à fort degré de nouveauté, contre 17% des idées des consommateurs non membres ». Les membres évitent les écueils de l'innovation fermée, tels que la nécessité de conserver les talents en interne afin de rester performant, le risque d'être exclu des innovations portées par le développement du marché du capital-risque et les start-ups ou spin-offs, la nécessaire exclusion de certains projets dans la R&D interne ou encore la non prise en compte des capacités de R&D des fournisseurs (tous ces exemples sont tirés de Chesbrough, 2006).

Ainsi, dans le contexte étudié ici, les consommateurs-membres et sont particulièrement investis dans ces propositions : selon Füller (2010), l'insatisfaction, qui est l'une des raisons qui poussent un consommateur à rejoindre une organisation à visée coopérative, est une « source de motivation extrinsèque à s'engager dans des projets de co-innovation » (« self determined extrinsic motivation », Füller, 2010, p.8). Cela permettrait ainsi de « stimuler l'innovation radicale puisque l'implication des consommateurs-membres donne naissance à des idées perçues comme plus novatrices » (Capelli et al., 2016, p.22).

Parmi ces propositions plus nombreuses et plus innovantes, les membres d'une coopérative proposeraient des innovations avec de meilleurs bénéfices consommateur, ceci étant dû au « statut de propriétaire ». Concrètement, cela transparaît par le dépassement de ses attentes personnelles, ainsi que par la volonté de penser des solutions techniques et pas seulement des besoins non comblés. Leur statut permet également de lever le frein relatif à la « question du secret concernant les idées produites lors du processus d'innovation » (Capelli et al., 2016, p.21) lorsque le consommateur n'est pas lié à la structure.

Enfin, ces propositions plus nombreuses, plus innovantes et au meilleur bénéfice consommateur seraient également caractérisées par une faisabilité supérieure lorsqu'elles émanent des membres de la structure. Magnusson et al. rappelaient qu'une grande partie des propositions émanant de la co-innovation avec des consommateurs sont irréalisables techniquement (Magnusson et al., 2003) ; les consommateurs-membres, qui connaissent l'organisation interne de l'entreprise, sont plus à même de proposer des innovations réalisables, d'après l'étude de Capelli et al. (2016). Le programme d'animations du Moulin à Café serait donc plus innovant et correspondant aux critères de faisabilité et de satisfaction du public, grâce à la participation de ses utilisateurs membres.

En résumé, la démarche coopérative permet, dès les premières phases du processus, de dépasser l'innovation bicéphale pour tirer bénéfice à la fois de l'innovation ouverte et de l'innovation fermée. Cela ouvrirait la porte à « un processus de co-innovation spécifique […] susceptible d'influencer positivement la qualité du résultat de ce même processus de co-innovation ».
Il serait intéressant, afin de compléter cette étude, de s'intéresser aux limites de l'innovation dans les activités du moulin à café, par exemple : « le fonctionnement démocratique de la coopérative et sa capacité à renouveler la relation avec les membres » (Brat et al., 2016, p. 26), l'accompagnement dans la mise en place de propositions et formats innovants, etc.

Conclusion

Bien que selon une étude menée par Séguin et al. (2014), seuls 52% des participants considèrent les structures coopératives comme des entreprises innovantes, celles-ci portent dans leur mode d'organisation la possibilité de dépasser les modèles d'innovation ouverte et fermée en s'appuyant sur ses propres membres. L'innovation apportée par les membres peut revêtir différentes formes, de l'innovation organisationnelle à l'innovation produit, par exemple lorsqu'elle incite à diversifier le programme d'animations du Moulin à Café. Ce modèle d'innovation spécifique pourrait ainsi permettre d'apporter une réponse aux objectifs humanistes, sociaux, sociétaux et environnementaux portés par les entreprises de l'ESS basées sur un mode de fonctionnement coopératif. Ces questions sont notamment évoquées par Ouahab dans sa thèse *Contester et Consentir : la mise au travail des membres d'une organisation alternative : le cas d'un supermarché coopératif et participatif* (Ouahab, 2019) qui approfondit certains de ces enjeux en étudiant le cas du premier supermarché coopératif et participatif de France.

Références

Avise (2021). *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on

Brat, E., Buendía Martínez, I., Ouchène, N. (2016). Innovation. Priorités et pratiques des coopératives. Institut International des Coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins, HEC Montréal

Canivenc. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation - Innovation ou effet de mode ?*. La Fabrique de l'industrie. https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/les-nouveaux-modes-de-management-et-dorganisation/

Capelli, S., Falchi, A., Hussler, C., Sabadie, W. (2016). Co-innover avec ses consommateurs : oui, mais lesquels ? De l'intérêt d'impliquer les consommateurs-membres dans le processus d'innovation des entreprises coopératives. Gestion 2000, 33(4), 117-141

Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-technology management, 47(*1), 23-26.

Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.

Forbes. (2021). Comment faire face aux changements constants dans un monde VICA ? https://www.forbes.fr/management/comment-faire-face-au-changement-constant-dans-un-monde-vica/

Füller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, *52*(2), 98-122

Leminen, S., Turunen, T., & Westerlund, M. (2015). The Grey Areas Between Open and Closed in Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review, 5*(12)

Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). *Managing User Involvement in Service Innovation. Journal of Service Research, 6*(2), 111–124

Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique.* Mac Graw Hill

Ministère de l'Economie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. (2023). *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ?* https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire

Ouhab, A. (2019). Contester et Consentir : la mise au travail des membres d'une organisation alternative : le cas d'un supermarché coopératif et participatif.

Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?. *Journal of product innovation management, 29*(2), 245-256.

Smith, S. C. (1994). Innovation and market strategy in Italian industrial cooperatives: Econometric evidence on organizational comparative advantage. *Journal of Economic Behavior & Organization, 23*(3), 303–320

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science, 32*(7), 791-805.

Wikipedia. (2022). *Coopération (économie sociale).* https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Coop%C3%A9ration_(%C3%A9conomie_sociale)

Pour citer cet article:
Dupire A., Quentin. R, Agathe B. (2023). L'innovation par la coopération dans l'ESS. Le cas du Moulin à café. *Les échos de l'innovation, Observatoire Projet, Innovation, Conception (PIC), mis en ligne le 24 avril 2023.*

L'Observatoire PIC regroupe les publications diverses que les enseignants et les étudiants produisent à partir de leurs travaux et réflexions : publications (livres, articles ou communications à des colloques du domaine), cahiers du master PIC (support de valorisation des mémoires de recherche, coécrit entre les étudiants et les tuteurs), les échos de l'innovation, et vidéos (issues des soutenances publiques).