

**Appendix 9: Interview Transcript of Florence Lanzi – Co-Coordinatrice – Macavrac
SCRL à finalité sociale – 12 juillet 2019**

Harold: Voilà, est-ce que vous pourriez m'expliquer la coopérative en quelques mots et votre rôle dans celle-ci ?

Florence: Donc Macavrac, c'est une société coopérative à finalité sociale qui a pour but de rendre accessible à un maximum de monde des produits de qualité différenciés, qui sont bons pour l'homme, la santé et l'environnement et qui respectent le travail des hommes et qui rémunèrent correctement les producteurs, et qui se veut du coup zéro déchet et avec des producteurs locaux. Donc, en résumé, ça donne une implication citoyenne pour une alimentation locale avec le moins de déchets possible.

Au niveau du fonctionnement, on est une coopérative citoyenne avec un peu plus de 300 coopérateurs dont environ 190 bénévoles, et là-dedans moi je suis co-coordinatrice c'est-à-dire que mon rôle c'est de mettre en lien les différents groupes de travail. Donc pour chacune des tâches qui sont liées à l'épicerie, donc que ce soit l'approvisionnement en produits ou la finance ou la gestion des bénévoles qui viennent dans le magasin faire leur shift. Il y a des groupes de travail et moi j'essaie de faire le lien entre les groupes de travail en organisant les réunions et en mettant les coopérateurs au courant des bonnes choses.

Harold: Ces groupes de travail font quoi exactement ?

Florence: Actuellement, il y a une dizaine de groupe de travail, ils s'occupent d'un domaine spécifique. Par exemple, le groupe "produits" va s'occuper de rechercher les nouveaux produits et est en lien avec les producteurs. Il y a des groupes qui sont vraiment dans la gestion quotidienne et qui essaient de développer des nouveautés, mais principalement pour les bénévoles. Lorsque l'on fait un comité de pilotage où l'on rassemble les coopérateurs de chaque groupe et membre fondateur, là on essaie de regarder un peu vers l'avenir et pour essayer d'assurer un peu la rentabilité. Mais il n'y a pas vraiment de projet sur le long terme.

Harold: Est-ce que les coopérateurs sont en mesure de s'impliquer pleinement dans la gouvernance de la coopérative ?

Florence: On fonctionne selon le principe "un homme = une voix" par rapport aux parts ça donne le droit à l'assemblée générale. Après on invite tous nos coopérateurs à s'impliquer dans nos groupes de travail et à s'impliquer dans le comité de pilotage. En fait, dans la coopérative,

il y a un conseil d'administration, mais c'est le comité de pilotage qui décide de pas mal de choses. Il est composé du conseil d'administration élargi, car qui veut peut assister à ces réunions et on essaie d'un maximum rentrer dans les groupes parce qu'on a besoin d'aide.

Harold: Et vous ne différenciez pas en fonction des types de coopérateurs dans les instances de décision ?

Florence: Non il n'y a pas de restriction, chez nous on considère qu'un coopérateur devient coopérateur peu importe le type de part prise. Donc tout type de coopérateur peuvent venir à nos réunions et même des personnes qui ne sont pas coopératrices tant qu'ils veulent s'impliquer. On a eu le cas il y a quelques temps avec la sœur d'une coopératrice qui a voulu s'impliquer, mais qui n'était pas encore coopératrice, et du coup on lui a dit que ce serait bien qu'elle soit coopératrice pour que ce soit logique avec tout ce qu'elle faisait.

Harold: Pour motiver vos membres à participer, est-ce que vous avez des mécanismes spécifiques mis en place ? Pour les informer aussi sur la participation en tant que telle?

Florence: Ça c'est une bonne question, parce que c'est quelque chose sur lequel on travaille pour le moment parce qu'on se rend compte que ce n'est pas aussi évident que ça. On essaie d'être le plus inclusif possible et le plus transparent et aussi que ce soit sympa, que venir à nos réunions ne soit pas une tâche barbant. À la fois on essaie de rendre le truc convivial, par exemple pendant les réunions de faire des exercices sympas que ça touche un peu tout, des discussions d'avenir que chacun puisse donner un peu son avis.

Par exemple lors d'une réunion du comité de pilotage, on est en cercle et on fonctionne par tour et donc si quelqu'un est nouveau, il a quand même la possibilité de s'exprimer, si certains pensent qu'ils n'ont pas encore assez d'éléments pour donner leur avis alors c'est leur choix, mais nous laissons la parole à tout le monde. On essaie que les gens se sentent impliqués de manière conviviale, mais pas trop non plus, ça, c'est un équilibre un peu difficile parfois, on veut que chacun ait son implication à son niveau et pas que certains arrivent à une réunion et poussent d'autres à être présents autant qu'eux. On parle même dans le jargon coopératif de la souveraineté de chacun, chacun est souverain de son implication en fait.

Contrairement au shift en magasin qui est de 3h toutes les 4 semaines, dans les groupes de travail à partir du moment où on assume une fonction, on attend des coopérateurs d'assumer leur fonction. On est libre de s'engager dans la fonction, mais une fois que c'est le cas on

attend une réelle implication. Mais cela se fait de manière très intuitive, on a même souvent le problème inverse, les gens s'impliquent en donnant trop de temps.

Harold: Ah oui ?

Florence: Oui, on a soit des gens qui ne s'impliquent vraiment pas beaucoup, et alors là on doit voir avec eux si c'est vraiment fait pour eux, soit on a des gens qui donnent trop de temps et c'est compliqué parce que le problème c'est qu'on voit un schéma apparaître avec des gens qui donnent énormément pendant quatre, cinq mois et ensuite ils s'épuisent et prennent un peu de distance. Donc le mieux serait d'avoir une implication moindre en termes de temps, mais plus constante dans le temps.

Harold: Donc dans l'évolution en termes d'implication vous voyez que de temps en temps l'implication de certaines personnes diminue dans certains groupes à cause de cela ?

Florence: Oui c'est ça, ce qui est difficile c'est que les gens qui sont dans le projet sont convaincus du bien-fondé du projet et on envie d'aider et du coup c'est difficile pour chacun de mettre sa propre barrière et se dire qu'il en fait de trop. Parfois il y a donc des gens qui préfèrent ne pas du tout s'impliquer, ou je retire complètement mon implication parce que je n'arrive pas à gérer ce que je peux donner ou ce que je ne sais pas donner. Pour certains c'est vraiment beaucoup d'heures par semaine et ça met en péril d'autres choses.

À côté de cela c'est parfois compliqué d'avoir les personnes qui ne sont pas encore dans les groupes de travail, et qui regardent cela comme si c'était inaccessible parce qu'il y a tout un jargon et une machine qui est en route.

Harold: Est-ce que certaines personnes déjà présentes depuis plus longtemps dans la coopérative essaient d'expliquer ce genre de chose aux nouveaux arrivants ?

Florence: Oui voilà, quand quelqu'un arrive on essaie de le mettre dans un groupe et on commence dans des petites tâches pour se familiariser. Au début c'est quasi de l'observation participante. Mais on se met tout de suite dans le bain, il n'y a pas de formation spécifique. On essaie d'arriver bientôt avec un petit package "entrée dans les groupes de travail" et "sortie des groupes de travail", quelques balises.

Harold: En quoi consisterait-il ?

Florence: Ca pourrait être une sorte de fascicule, on ne sait pas très bien sous quelle forme ça va être, mais l'idée va être d'à la fois guider les groupes dans l'accueil de quelqu'un et à la fois la personne dans l'implication d'un groupe. On s'est rendu compte par exemple que pour certaines personnes c'est impossible de s'impliquer dans un groupe sans avoir observé consciemment avant. Par exemple, un groupe de personnes s'était dit qu'ils voulaient aider dans l'administration de la coopérative en se disant ça ne va pas être trop compliqué, sauf qu'en fait ils sont allés à la réunion du groupe administration, et c'était des gens qui n'avaient pas l'habitude de travailler là-dedans, et tout ça a été trop vite, par exemple on leur a donné une tâche trop vite et ces gens n'ont pas réussi à la prendre en mains parce qu'ils n'avaient aucune information sur la personne à qui demander des informations.

Harold: Oui donc ils n'avaient pas les bons outils en mains dès le départ?

Florence: Oui les processus n'étaient pas très clairs et donc c'est difficile de ne pas se sentir perdu. C'est donc pour ça qu'il faut pouvoir leur donner des balises : si vous avez besoin de telle chose vous devez vous adresser à un tel, décrire un peu notre fonctionnement en groupe de travail, c'est quoi la décision par consentement, etc.

Pour les coordinateurs de groupe ce serait également des petites balises pour vérifier que tous les membres sont bien inclus dans les groupes et qu'on commence à lui donner des tâches plus importantes. Par exemple, un truc super important chez nous c'est le paiement des factures, ça paraît assez simple de se dire que l'on va confier le traitement des factures à quelqu'un et le fait de les envoyer à Hugues qui va payer les factures, mais si cette personne n'a pas bien compris son travail, si elle n'est en fait pas aussi motivée qu'elle en avait l'air et qu'on lui donne cette fonction trop vite, ça met la coopérative en péril.

Lorsque l'on prend des décisions, on essaie d'impliquer tout le monde, mais c'est important que tout le monde comprenne bien les objectifs de la coopérative avant. Si un jour à un comité de pilotage, on décide par exemple des objectifs stratégiques de l'année prochaine et que quelqu'un arrive, et c'est sa première réunion et cette personne n'a pas compris très bien le principe de la coopérative, ça pose problème. On a déjà eu ça, avec quelqu'un rejoignant un groupe de discussion, et qui avait vu le projet vraiment comme une épicerie sociale donc plutôt actée personne défavorisée. Alors c'est sûr qu'on est sensible à cela, mais ce n'est pas notre premier combat et du coup c'était compliqué de discuter avec cette personne, elle voulait le moins cher possible alors que nous on veut un prix qui respecte les petits producteurs et du

coup on ne peut pas non plus baisser les prix systématiquement. Et prendre des décisions avec quelqu'un qui n'a pas compris le principe du projet c'est compliqué parce que potentiellement on se tire une balle dans le pied. Donc on veut inclure les personnes petit à petit, ne pas les surcharger de trop de travail et leur donner les bonnes balises pour entrer dans le projet et le faire en lien avec la finalité du projet.

Harold: Est-ce que depuis le lancement de la coopérative, vous avez pu remarquer des mécanismes ou des modes de fonctionnement qui seraient plus à favoriser en termes d'implication des membres?

Florence: Il faut que l'on soit meilleur en convivialité. Mais ça c'est mon analyse personnelle, par exemple la semaine passée on était en réunion parce qu'un problème c'est qu'on a des coopérateurs qui ne viennent plus, on doit comprendre pourquoi. Peut-être qu'ils oublient, ou qu'ils s'ennuient dans le magasin ? Ca c'est ce qu'on essaie de travailler en essayant d'être plus convivial et aussi plus inclusif au niveau des groupes de travail. C'est parfois compliqué pour les gens qui viennent au magasin de comprendre toute la machine qui se passe derrière. Il faut qu'on arrive à être plus transparent à ce niveau-là et plus inclusif, mais tout en restant détendu pour que ce soit un chouette projet. Que les bénévoles ne viennent pas avec des pieds de plomb.

Harold: Comment vous faites avec les coopérateurs pour le planning ?

Florence: Alors pour le planning on a développé un intranet où les gens peuvent venir s'inscrire et se désinscrire jusqu'à une certaine limite. L'outil n'est pas aussi performant qu'on le voudrait, mais c'est fonctionnel, il y a toujours deux personnes qui doivent envoyer les mails manuellement. Ça avait été créé par un de nos coopérateurs qui est informaticien. Ça c'est un exemple de ce que je disais tantôt, cette personne a donné beaucoup au début et puis professionnellement il a été appelé à faire autre chose et depuis il n'est plus présent.

Harold: Est-ce qu'il y a beaucoup de coopérateurs qui vous proposent leurs services ?

Florence: Par la newsletter on envoie des profils que l'on recherche et alors souvent les coopérateurs se proposent. Il y a des gens qui ont envie de faire des choses directement liées à leurs compétences professionnelles et d'autres pas du tout. Par exemple notre spécialiste financier, Hugues, il travaille dans ce domaine-là. Mais dans le groupe aménagement, donc ceux qui sont responsables des travaux, on en a un qui est informaticien à la base, mais qui

justement ne veux pas faire l'informatique du magasin, il veut que ce soit autre chose que ce qu'il fait à son travail.

Harold: Concernant les produits du magasin, est-ce que les coopérateurs ont leur avis?

Florence: Il y a un tableau des suggestions et il y a moyen de proposer des produits, et quelqu'un est chargé de relever les propositions chaque semaine et de faire le calcul de la récurrence de chaque proposition et qui renvoie ça au groupe "produits" en fonction de la demande. Mais on s'est rendu compte que des personnes réécrivaient la même chose chaque semaine. Donc si on a envie d'un produit spécifique, on demande au groupe "produits" et si le produit revient souvent et qu'ils parviennent à le trouver alors il sera commandé. C'est un doux mélange entre les suggestions qui arrivent directement au groupe "produits" et les suggestions des coopérateurs, des producteurs, la place qu'il y a dans le magasin et enfin la possibilité de trouver le produit localement et sous forme de vrac et bio avec notre charte. Mais oui on est ouvert à toutes les suggestions.

Harold: J'ai une dernière question, concernant votre choix de prendre la coopérative comme forme d'entreprise...

Florence: Alors le but de Macavrac, ce n'est d'être en concurrence avec d'autres magasins, mais un projet citoyen. Donc c'est une base citoyenne qui veut manger des produits sains et protéger les petits producteurs locaux. L'objectif est aussi d'être démocratique, d'avoir un peu un droit de regard et un droit de dire quelque chose sur ce qu'on mange et comment on l'obtient et de le faire ensemble. C'est aussi une manière de changer les pratiques des gens en les incluant dans le projet.

Harold: Voilà je pense que ça répond à tout ce que je voulais. Merci de m'avoir accordé un peu de temps.

Florence: Super, avec plaisir et bonne chance pour ton mémoire.