L'ESPER
L'Économie Sociale Partenaire de l'École de la République

Etude de cas

Metroloco, une organisation de l'ESS

Table des matières

Introduction 2

I- Contenus et intérêt pédagogiques 2

II- Niveaux d'enseignement et place dans les programmes 3

III- Déroulement 4

Documents de travail 5

Doc 1. Metroloco, un restaurant de l'économie sociale et solidaire 5

Doc 2.1. Recrutement 7

Doc 2.2. Rémunérations et activité 9

Doc 2.3. Gouvernance 11

Doc 2.4. Communication 13

Eléments de correction indicatifs 15

Corrigé Doc 1. Metroloco, un restaurant de l'économie sociale et solidaire 15

Corrigé Doc 2.1. Recrutement 16

Corrigé Doc 2.2. Rémunérations et activité 17

Corrigé Doc 2.3.Gouvernance 19

Corrigé Doc 2.4. Communication 21

Introduction

I- Contenus et intérêt pédagogiques

Contexte d'écriture

Depuis 2019, un groupe de chercheurs et de chercheuses réunit sous le nom du groupe-projet COOPEEC pour Coopératives d'Education à l'Entrepreunariat Collectif mène un travail de terrain auprès de Metroloco sur les questions du pouvoir d'agir des jeunes et des territoires. Ce groupe s'est associé au comité scientifique Ressourc'ESS de l'association L'ESPER afin de créer cette étude de cas.

Objectifs du projet Metroloco

- Valoriser et développer les capacités des jeunes dans un objectif d'émancipation ;
- Accompagner des jeunes dans la création d'entreprise ;
- Faire vivre une organisation avec des valeurs coopératives ;
- Apprendre à travers les succès et les tensions de ce type d'initiatives ;
- Réfléchir sur le développement local et les dynamiques territoriales.

Intérêt pédagogique

Ce cas montre comment une activité économique peut être organisée dans l'économie sociale et solidaire (ESS).

Axes de l'étude de cas

- Découverte de l'ESS
- Recrutement
- Rémunération/activité
- Gouvernance
- Communication
- Développement local
- Développement durable

Pédagogie : construction de savoirs critiques

- Apprendre à penser par soi-même à travers une situation-problème ;
- Apprendre la coopération en coopérant ;
- Travailler en groupes pour analyser des dynamiques collectives au sein d'une entreprise de l'ESS ;
- Se questionner seul et à plusieurs, chercher, prendre confiance en soi, débattre pour étudier la situation d'une entreprise de l'ESS où l'on cherche l'émancipation des individus ;
- Construire des savoirs critiques sur l'ESS, le développement local, la formation.

Passer d'une réalité complexe à une étude de cas de quelques pages implique forcément des simplifications ou des accentuations. Les auteur-e-s présentent par avance leurs excuses aux personnes qui penseraient que leurs propos ont été caricaturés.

II- Niveaux d'enseignement et place dans les programmes

Niveaux

Lycée général, technologique et professionnel (seconde, première, terminale)
Enseignement supérieur
Formation d'adultes

Disciplines (à titre indicatif)

EMC (lien social, démocratie).

Français (expression écrite et orale, argumentation, débats, questions éthiques et sociales).

Géographie (espaces productifs, dynamiques territoriales).

SES (organisation et gouvernance, mutations du travail et de l'emploi, création de richesses, liens sociaux).

Management et gestion (s'organiser, organiser, diversité des formes d'organisations, l'individu dans l'organisation, coût du travail, performance, GRH, prise de décisions, parties prenantes, pérennité des organisations, RSE, modèles économiques, ressources tangibles et intangibles, besoins de formation, culture de l'organisation, modes d'action coopératifs, motivation, qualité de vie au travail, éthique, démocratie, écosystème territorial).

Economie (ESS, développement durable, décisions du producteur et du consommateur, concurrence, différenciation des produits).

Mercatique (positionnement, couple produit marché, composantes de l'offre, politiques tarifaires, nouveaux modes de distribution, communication, relation client).

Ressources humaines (recrutement, compétences, mieux vivre au travail, rémunération, tensions professionnelles).

Economie, droit et gestion (l'entreprise et son environnement).

III- Déroulement

Durée
2 heures environ (20 min, 40 min, 40 min, 20min)

Contexte
Le professeur peut préparer la séquence en réfléchissant sur les prérequis qui peuvent manquer à ses élèves. Cependant ce dispositif apporte des documents qui permettent de traiter le sujet sans apport préalable. Le professeur peut aussi adapter les temps de travail de chaque séquence selon le temps de lecture et d'écriture dont ont besoin ses élèves.
Il orientera les discussions en fonction des idées qu'il veut exploiter dans son enseignement. Par exemple, les discussions lors d'une séquence en français pourront être orientées vers la notion d'argumentation et celles d'une séquence d'économie ou de management vers la spécificité des organisations de l'ESS.

Phases de travail

- **Phase 1 : Découverte du sujet (20 min)**

Consigne : Travail individuel écrit puis mise en commun dans un petit groupe.
Support : Doc 1.

- **Phase 2 : Etude d'un thème (40 min)**

Consigne : Par groupe, réflexion sur un thème puis rédaction des réponses sur affiche.
Supports :
Doc 2-1. Recrutement (GRH),
Doc 2-2. Rémunérations et activité (gestion comptable),
Doc 2-3. Gouvernance (management),
Doc 2-4. Communication (marketing).

- **Phase 3 : Mise en commun (40 min)**

Consignes :

- Présentation de l'affiche à la classe entière **(5 min/groupe)**
- Discussion collective sur le fond de l'étude de cas animée par l'enseignant **(20 min)**

Exemples de questions à poser pour relancer le débat (si nécessaire) :

- Les décalages entre Metroloco et un restaurant classique vous paraissent-ils importants ?
- Le modèle économique du Metroloco vous parait-il viable ? Quelles dérives pourraient le menacer ?
- Ce modèle peut-il (doit-il) être ?

- **Phase 4 : Métacognition (20 min)**

Consigne : Discussion collective sur les apprentissages des élèves animée par l'enseignant
Exemples de questions à poser :

- Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé dans ce thème ? Le moins intéressé ?
- Qu'avez-vous appris ?
- Que pensez-vous de chaque phase de travail ?
- Comment avez-vous appris ?
- Qu'est-ce qui vous a aidé ? Freiné ?

Eléments de correction
Les corrigés sont proposés à titre indicatifs. Ils peuvent ou non être distribués à la fin de la séance. Ils peuvent aussi être la base d'un travail qui prolongera l'animation de ce dispositif. Ils ne doivent pas être présentés comme les « bonnes » réponses s'opposant à des « erreurs » des élèves mais comme des pistes de réflexion. Le professeur prolongera éventuellement la séquence par d'autres travaux pour approfondir un ou plusieurs thèmes de son programme.

Documents de travail

Doc 1. Metroloco, un restaurant de l'économie sociale et solidaire

Depuis quelques années, la hausse vertigineuse du chômage et particulièrement celui des jeunes préoccupe beaucoup la population des Landes. Cette région a pourtant des atouts :

- Le maraichage et l'élevage avec des filières bio qui se développent,
- Des plages magnifiques au bord de l'océan,
- Des personnes engagées qui ont envie d'entreprendre ensemble sur leur territoire.

<u>Travail à faire :</u>

Individuellement : 20 mn

D'après les documents ci-dessous et en vous aidant du lexique p2 :

1) Le Metroloco : présenter les principales caractéristiques de ce restaurant et ses objectifs.
2) Comparer le Metroloco (organisation de l'ESS*) et un restaurant classique (3 ressemblances, 3 différences).
3) Repérer les partenaires du projet. Identifier leurs objectifs.

Collectivement : 5 mn

Mettre en commun vos réflexions. Relever vos points d'accord et de désaccord.

1 - L'origine, une cabane sur la plage du Métro

Fin 2018, une cabane de plage située en bordure de dune à Tarnos se libère. Le PTCE* présente un projet à la mairie dont les objectifs sont de :

- mener une expérience qui donne un travail et une formation émancipatrice* à des jeunes dont certains sont éloignés de l'emploi, par la pratique d'un fonctionnement démocratique et coopératif ;
- sensibiliser les publics aux circuits courts*, à l'alimentation biologique et à leurs enjeux ;
- construire une expérience nouvelle en ESS.

Ce projet innovant est une « entreprise coopérative jeunesse » dont les coopérateurs sont une équipe de 6 à 8 jeunes qui deviennent collectivement des entrepreneurs. Il s'agit d'ouvrir à l'été 2019 un restaurant saisonnier alimenté par des circuits courts et locaux et qui rémunère correctement les entrepreneurs-coopérateurs. Ainsi, ces jeunes acquièrent des compétences en restauration (achats, cuisine, service aux clients, gestion) tout en coopérant et en travaillant. Ils sont accompagnés par les personnes expérimentées du PTCE* et de la CAE Interstices Sud Aquitaine*(qui en plus, leur permet de recevoir une rémunération), ainsi que par des professionnels de la SCIC Eole sur le métier de la restauration. Parmi plusieurs projets concurrents, la mairie de Tarnos sélectionne celui-ci pour plusieurs années.

2 – La charte de Metroloco

Metroloco est un restaurant géré par des jeunes de moins de 25 ans, entrepreneur(e)s au sein d'une coopérative.

Le concept est de leur confier les clés d'un restaurant dont ils ont la responsabilité durant la saison et dans lequel ils expérimentent :

1. l'entrepreneuriat dans toutes ses dimensions (humaine, économique, technique et environnementale),
2. un modèle coopératif où ils ont le pouvoir de décider de la stratégie de l'entreprise,
3. la valorisation du territoire à travers l'utilisation des circuits courts alimentaires et une carte de plats élaborés essentiellement à base de produits locaux et de saison.

3 - Les partenaires, organisations de l'ESS

Coopération territoriale

CAE - Accompagnement et portage juridique

Accompagnement socio-éducatif des jeunes

SCIC - Accompagnement et expertise métier

*Lexique :

Formation émancipatrice
C'est une formation permettant à chacun de penser par lui-même, de réussir ses apprentissages de façon critique, de construire des projets collectifs et solidaires et des réflexions sur le monde.
C'est le contraire d'une formation aliénante où on apprend plus à répéter qu'à penser et où on développe plus l'individualisme que la solidarité.

ESS (Économie Sociale et Solidaire)

L'ESS est « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » (loi 2014 relative à l'ESS). Les entreprises de l'ESS sont des groupements de personnes qui s'unissent pour mettre en commun des moyens et développer une activité. Elles s'organisent suivant les principes de :

- **libre adhésion** : participation volontaire des membres (adhérents, bénévoles, bénéficiaires, coopérants, militants, salariés …) qui s'appuie sur l'engagement personnel et collectif
- **coopération et démocratie** : une gouvernance démocratique des entreprises basée sur le principe « une personne = une voix »
- **recherche de l'intérêt général ou collectif** : un projet d'entreprise qui vise à répondre à des enjeux communs sociaux, environnementaux…
- **primauté de la personne humaine sur le capital** : porter plus d'attention aux personnes qu'aux outils de production
- **propriété collective** par les réserves impartageables (en totalité ou en partie)
- **non lucrativité ou lucrativité limitée** : une gestion qui vise à une répartition équitable des excédents en donnant la priorité au développement du projet d'entreprise (réserves impartageables/ échelle des rémunérations…).

L'ESS regroupe les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS.

Un circuit court est un circuit de distribution dans lequel intervient au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Par exemple un restaurant achète ses salades à un maraicher local ou à un grossiste qui achète à des maraichers locaux.

Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) *d'après bpifrance-creation.fr*
Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) constituent un concept original permettant à un porteur de projet de tester son activité en toute sécurité. L'originalité de la CAE est de lui offrir un **statut "d'entrepreneur salarié"** qui lui permet de percevoir un salaire et de bénéficier de la couverture sociale d'un salarié classique. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le cadre général de fonctionnement d'une CAE.

Pôle territorial de coopération économique (PTCE) *d'après la loi 2014 relative à l'ESS*
Un PTCE est constitué par le regroupement, sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

Interstices Sud Aquitaine
La CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi) Interstices Sud Aquitaine est une CAE (voir plus haut) créée en 2002. Sa mission est notamment d'accompagner les entrepreneur(e)s dans la construction et le développement de leur activité. Aujourd'hui, elle est présente sur 5 sites dans le Sud des Landes et au Pays Basque dont Tarnos, au sein du Pôle technologique Jean Bertin. Elle accueille des porteur(e)s de projets et des entrepreneur(e)s développant une activité.

Doc 2.1. Recrutement

Dans le cadre de Metroloco, la restauration est une expérience innovante et passionnante parce qu'elle concerne des jeunes, dont certains sont éloignés de l'emploi. Il s'agit de les former à la création et gestion d'activité et à la mise en œuvre des valeurs de l'ESS **:** coopération, démocratie, émancipation des individus, respect de l'environnement, soutien des productions locales…
Encadré par des acteurs du PTCE, le projet a déjà fonctionné pendant 2 saisons. **Nous sommes au printemps 2021. La 3ème saison s'annonce et un problème essentiel se pose : préparer le recrutement d'une équipe efficace et engagée.**

Travail à faire : 35 mn
Par groupe : répondez aux questions sur une affiche.
D'après les documents proposés ci-dessous :

1) Relever les différences de recrutement entre 2019 et 2020 et leurs conséquences sur le fonctionnement d'équipe et le projet.
2) On envisage de recruter 6 à 8 jeunes. Identifier les problèmes posés si on ne recrute pas un nombre adapté de jeunes salariés (trop / pas assez).
3) Proposer des critères de recrutement des coopérateurs pour 2021, compte tenu de la nature du projet Metroloco, de ses valeurs et de ses règles de vie.
4) Relever les éléments qui vous paraissent spécifiques d'une organisation de l'ESS. Qu'en pensez-vous ?

1 - Quelle équipe en 2019 ?

Critères de recrutement

Il n'y a pas vraiment de critères. Les partenaires du projet (acteurs du PTCE) recrutent 3 coopérants qui se proposent d'eux-mêmes**.** 2 partent en cours de saison et sont remplacés par des amis à eux.

Points forts du fonctionnement :

- une grande sensibilité de l'équipe à l'ESS ;
- une totale intégration de l'aspect « circuits courts » d'approvisionnement ;
- des liens forts avec la clientèle.

Points faibles :

- la présence d'un noyau d'amis rend difficile l'intégration des autres membres de l'équipe ;
- le restaurant devient un lieu refuge pour l'équipe qui y passe trop de temps. Les temps de travail et de repos se mélangent au détriment de la qualité de ces 2 occupations ;
- les coopérants n'ont pas de permis de conduire ou de véhicule et cela pose des difficultés diverses.

2 - Quelle équipe en 2020 ?

Critères de recrutement

Les partenaires du projet (acteurs du PTCE) recrutent sur 4 principaux critères :

- le métier : au minimum 2 cuisiniers diplômés ou expérimentés ;
- l'intérêt pour le parcours professionnel des jeunes ;
- la diversité des profils ;
- la mobilité : au minimum 2 personnes disposant d'un permis et d'un véhicule.

Points forts du fonctionnement :

- plus de professionnalisme en cuisine (qualité des repas et meilleure hygiène) ;
- une activité de plats à emporter plus efficace ;
- une forte mobilisation de l'équipe malgré les difficultés liées au COVID.

Points faibles :

- des tensions au sein de l'équipe créant des souffrances au travail ;
- des réflexes individualistes ;
- le strict respect des plannings à 35h donc davantage de coopérants nécessaires donc perte de revenus pour tous. Une difficulté à sortir de la posture subordonnée/dominée du salariat.
- Des difficultés pour organiser des réunions hors du temps de travail donc freins au fonctionnement démocratique
- un faible engagement dans les valeurs de l'ESS et dans le caractère alternatif du projet donc moins de sensibilisation de la clientèle aux circuits courts.

3 - Mode de calcul des rémunérations

La rémunération que doivent se partager les coopérants est obtenue en faisant l'opération : ***CA hors taxes – charges.***

Plus il y a de coopérants moins les rémunérations seront élevées (toutes choses égales par ailleurs).

Plus les coopérants travaillent, plus le CA s'élève et donc leur rémunération aussi.

4 – Règles de vie collective écrites par les coopérants

1. Respecter les thèmes des salons Discord*
2. Se respecter mutuellement
3. En cas de soucis, parler / communiquer par soi-même ou par l'intermédiaire d'une tierce personne (neutre ou extérieure au litige)
4. Être à l'écoute, même si on n'est pas d'accord
5. Respecter l'ancien et le nouveau matériel
6. Ne pas comparer les équipes des années précédentes
7. Partager ses connaissances
8. Être ponctuel-le
9. Se jeter des fleurs
10. Honnêteté
11. Les pauses clopes seront faites à l'endroit prévu à cet effet, derrière l'office du tourisme
12. Droit à un verre en fin de service (à noter quelque part pour gérer les stocks)
13. Droit d'offrir des coups aux ami-e-s / famille
    Toujours prévenir l'équipe quand ça arrive
    Le faire que en haute saison quand on pourra se le permettre
    Offrir les cafés à notre (supeeeerbe) équipe acompagnante
14. Être vigilants pour les informations/décisions importantes (épingler les décisions dans un salon sur Discord)

**Discord est un service de communication par chat vidéo, vocal et textuel utilisé par plus d'une centaine de millions de personnes pour se retrouver et bavarder avec leurs amis et communautés.*

5 – Charte des valeurs

Doc 2.2. Rémunérations et activité

A Metroloco, la volonté est d'attribuer de vraies rémunérations aux coopérateurs, pas seulement des indemnités comme en reçoivent trop souvent les stagiaires. Les structures de l'ESS, comme toutes les entreprises, sont soumises à des obligations réglementaires (fiscales, sociales, comptables) et à l'élaboration de documents qui enregistrent leur activité. La politique salariale d'une organisation peut être repérée dans le compte de résultat qui présente les charges comptables correspondantes.
Nous sommes au printemps 2021. La 3ème saison s'annonce et un problème essentiel se pose : mettre en cohérence les objectifs du projet et le niveau des rémunérations des coopérants ce qui invite à réfléchir à leur mode de calcul.

Travail à faire : 35 mn
Par groupe : répondez aux questions sur une affiche.
D'après les documents proposés ci-dessous :

1) Relever 3 éléments qui vous paraissent spécifiques d'une organisation de l'ESS.
2) A partir du compte de résultat simplifié :
   - repérer la rémunération totale des coopérants en 2020, le montant de leur rémunération brute et des cotisations sociales. Que représentent ces chiffres ?
   - calculer le ratio de la part des salaires dans le chiffre d'affaires de Metroloco. Comparer avec les autres ratios de référence. De ce point de vue, Metroloco se distingue-t-il de l'ensemble de la restauration rapide ? Expliquer pourquoi.
   - analyser pourquoi le résultat de l'exercice est nul.
3) En 2020, les coopérateurs entrepreneurs ont été payés environ 8€ brut de l'heure donc au-dessous du salaire minimum. Expliquer pourquoi. Sont-ils dans la légalité ?
4) Formuler 2 conseils pour que les coopérants atteignent une rémunération suffisante en cohérence avec le projet. Ces conseils sont-ils compatibles ou non avec le projet et les principes de l'ESS ?

1- Comment s'organisent les coopérants ?

En 2020, un jeune coopérant compare son expérience dans un restaurant privé et celle au Metroloco.
« *Quand j'étais au restaurant de mon frère, j'étais salarié. Je faisais ce qu'on me disait et j'étais affecté au poste où on me disait d'aller. Chacun avait son poste : le patron, les salariés, le cuisinier. Au niveau financier, chacun était sûr d'avoir tant à la fin du mois.*

Le Metroloco, c'est souple. On peut changer de poste et faire varier les heures travaillées. C'est vraiment de la liberté. Mais on ne connaît pas à l'avance sa rémunération. On peut être déçu comme on peut être très agréablement surpris. »

2 - Quel est le mode de calcul des rémunérations ?

Les coopérants se réunissent en fin de mois avec la directrice d'Interstices pour discuter de la répartition du résultat. On se base sur le chiffre d'affaires du mois duquel on déduit les charges. Le résultat est réparti au *prorata temporis* (à chacun selon les heures travaillées).

3 - Qu'est-ce que le SMIC ?

Le salaire minimum de croissance correspond au salaire horaire minimum légal brut que le salarié doit percevoir. Ce montant était de 10.15 € en 2020, soit 1 539,42 € pour 151,67h mensuelles. *(d'après service-public.fr)*

4 - Que pensent les accompagnateurs des rémunérations ?

Une accompagnatrice s'exprime : « *Une valeur importante du projet, c'est un salaire décent. Donc... au minimum du minimum, le SMIC, pas horaire hein, le SMIC... C'est-à-dire que vu le temps qu'ils y passent, vue la difficulté physique, il faut qu'ils gagnent plus qu'un SMIC mensuel, voilà.* »

5 - Qu'est-ce que le contrat CAPE ?

Le contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) permet à des porteurs de projet de bénéficier de l'accompagnement d'une entreprise ou association. Ce dispositif permet alors de bénéficier d'une aide particulière et continue (par exemple, des moyens matériels et financiers). En échange, les porteurs de projet s'engagent à suivre un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'entreprise.

Le Cape n'est pas un contrat de travail. Une rémunération est possible pendant la période du Cape. Celle-ci dépend de la marge dégagée par l'activité. Dans les CAE, les entrepreneurs tests (les coopérants) sont considérés au même titre que les entrepreneurs salariés associés. Leur statut est sécurisé et ils bénéficient de la même protection sociale.

Qu'est-ce qu'une convention de stage ?

C'est un contrat tripartite qui peut donner lieu à une gratification à partir d'une certaine durée. Le taux horaire de la gratification est égal au minimum à 3,90 € par heure de stage, correspondant à 15 % du plafond horaire de la sécurité sociale (soit 26 € x 0,15). *Source : d'après service-public.fr*

6 - Qu'est-ce qu'un compte de résultat ?

C'est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable. Metroloco étant porté par la coopérative Interstices, son compte de résultat est intégré dans celui de la structure porteuse.

7 - Ratio de la part des salaires dans le chiffre d'affaires

On calcule :

(Rémunérations totales/Chiffre d'affaires HT) x 100

En restauration, la norme de ce ratio se situe entre 30 et 40%. Ce ratio peut descendre à 28% en restauration rapide parce que le personnel travaille rapidement et génère un chiffre d'affaires élevé. Il peut dépasser 45% pour un restaurant gastronomique parce que le travail d'élaboration des plats nécessite beaucoup de temps.

Un ratio bas par rapport à l'activité peut être un signe de sous rémunération des salariés. A l'inverse, un ratio élevé indique une masse salariale élevée. *D'après www.insee.fr/fr/statistiques*

8 - Compte de résultat de l'activité Metroloco 2020 en euros (adapté)	
Chiffre d'Affaires *(ventes de produits finis et marchandises)*	**125 243**
Achats d'approvisionnements *(matières premières, fournitures et marchandises)*	**-50 685**
MARGE BRUTE	**74 558**
Autres produits	**3 654**
Achats services et divers *(énergie, fournitures, locations, assurances)*	**-22 711**
Amortissements et provisions (*usure du matériel ou perte probable)*	**-3 253**
Rémunérations	**-52 248**
Rémunérations brutes CAPE	-38 901
Cotisations sociales	-13 348
RESULTAT	**0**

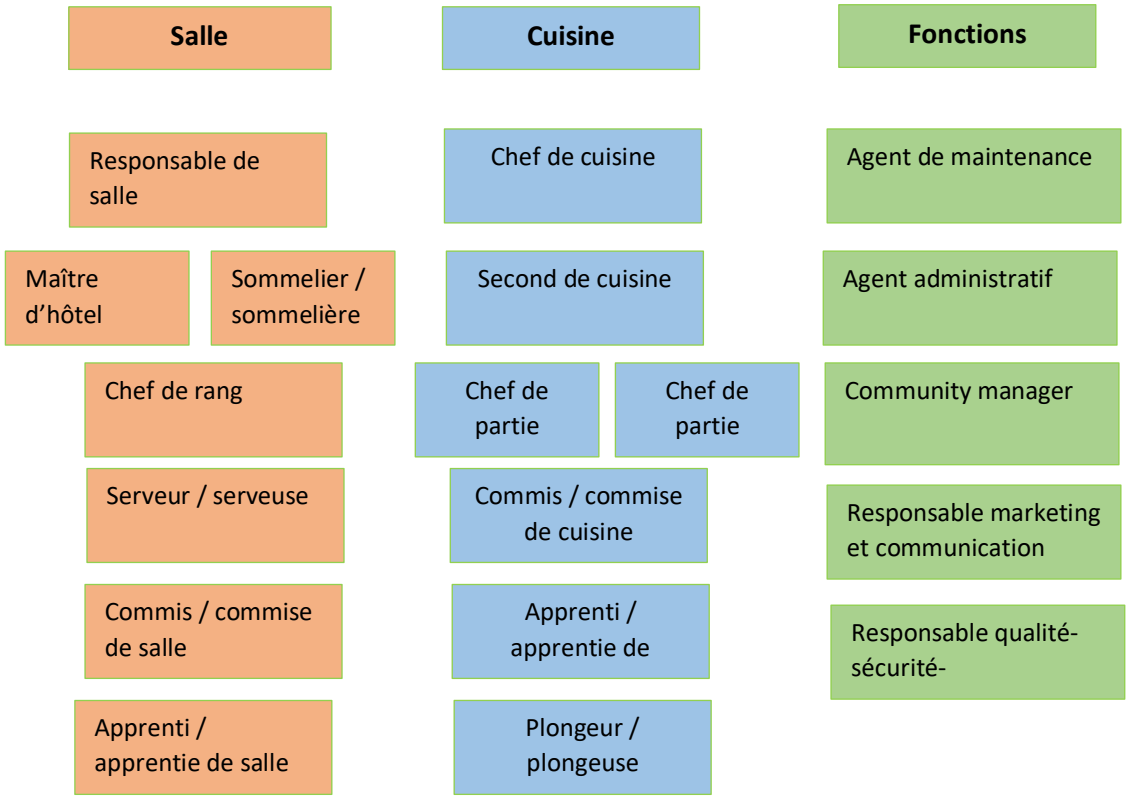
Doc 2.3. Gouvernance

Une des spécificités des organisations de l'ESS est leur fonctionnement démocratique et coopératif. La règle générale est que chaque membre associé, quelle que soit sa place dans l'entreprise, dispose d'une voix dans la prise de décision.
C'est aussi un des fondements du projet Metroloco. Il s'agit de former les jeunes aux pratiques de l'ESS et à la création d'entreprise en les mettant en situation de vivre la démocratie et la coopération au sein du restaurant, tout en étant encadrés par des personnes expérimentées.
Nous sommes au printemps 2021. La 3ème saison s'annonce et un problème essentiel se pose : définir la place réelle des jeunes dans la prise de décision et celle des accompagnants, leurs marges de manœuvre respectives et en conséquence de la confiance entre ces acteurs, indispensable pour faire vivre la démocratie.

Travail à faire : 35 mn
Par groupe : répondez aux questions sur une affiche.
D'après les documents proposés ci-dessous :

1) Repérer comment fonctionne un restaurant « lucratif » ? Est-ce que cet exemple reflète la structure de la majorité des entreprises ? Donnez d'autres exemples.
2) Expliquer ce qu'est en principe la démocratie dans une organisation. Expliquer en quoi Metroloco est une organisation démocratique.
3) Repérer les ressemblances et les différences entre ces 2 types d'organisations (capitaliste et démocratique).
4) Repérer les situations où les jeunes ne décident pas vraiment. Pourquoi ? Expliquer si ces restrictions aux décisions des coopérants rendent ce projet moins constructif.

1 - Organigramme d'un restaurant « classique » *D'après resoemploi.fr*



2 - Eléments de définition

Qu'est-ce que la gouvernance ?

Manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation. Plus précisément, il s'agit de l'ensemble des règles et des mécanismes formels et informels, dépendant des valeurs et de la culture interne qui structurent les prises de décision et leur mise en œuvre.

Qu'est-ce qu'une gouvernance démocratique ?

Mode de gouvernance au cœur de l'ESS dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des pratiques démocratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration.

De manière contre-intuitive, la démocratie a souvent besoin de cadre pour se développer : elle se cultive grâce à des règles et des méthodes qui donnent **des repères et un cadre sécurisant**, ce qui facilite la prise d'autonomie et l'expression constructive des différences.

D'après avise.org

4 - Témoignage de Grégoire, un coopérant comparant McDo et Metroloco (texte adapté)

« Le rythme est sensiblement le même dans les 2 structures, alors qu'il y a un volume de clients qui est plus important chez Mc Do. Mais comme les tâches sont hyper réparties, chacun fait une seule chose tout le temps et ça va très vite. Chez Mc Do tout le monde est énervé et les conditions de travail ne sont pas super. « C'est comme ça et c'est pas autrement », c'est la seule explication qu'on vous donne.

Ça n'a rien à voir avec aller travailler au Metroloco. On y effectue plus de choses d'affilée. Ce qui est supposé être la hiérarchie va écouter, discuter, essayer de comprendre et faire en sorte que s'il faut accepter une décision, il faut le faire parce qu'elle est logique et pas parce que c'est la hiérarchie qui a décidé. Si on comprend toujours pas pourquoi c'est logique au Metroloco, on vous expliquera bien gentiment que c'est comme ça et pas autrement, mais c'est le dernier recours qui est utilisé.

Ce sont quand même 2 fonctionnements différents. »

Source : entretien coopérant, saison 2019.

3 - Témoignage d'Amelle coopérante *(face book 3mn40, texte adapté de l'interview)*

« Metroloco est une expérience unique ! Tous les choix sont faits collégialement : du planning à la carte, en passant par la gestion des stocks.

Je suis principalement serveuse mais on s'entraide tous. Quand il y a besoin de préparations en cuisine, je vais aider. Je fais aussi des commandes et parfois de la gestion de stocks.

On n'est pas en rapport de subordination : il n'y a pas de chef. Dans toute la société, ce serait bien d'éviter les rapports hiérarchiques comme ici.

On est une super équipe qui rigole beaucoup même si parfois on se prend la tête. On fait de notre mieux pour rendre les gens heureux et changer les choses à notre échelle.» *Source : Facebook Metroloco*

5 - Un exemple de prise de décision – Ouvrir ou fermer lundi ?

Une coopérante s'est blessée, elle est en arrêt maladie. Les autres ont décidé de ne pas embaucher de remplaçant afin de privilégier leurs rémunérations (les coopérants n'ont pas de rémunération fixe, ils se partagent le bénéfice réalisé.). Du coup, cela leur fait de grosses journées. Ils décident alors de fermer deux lundis de suite puis un troisième.

Les accompagnants leur indiquent que les fermetures sont mal perçues par les clients locaux et qu'il ne semble pas pertinent de fermer autant en pleine saison. Pour eux la pérennité du projet est en jeu. Ils leur demandent de reconsidérer leur décision. Les coopérants revotent et décident d'ouvrir le lundi. Les accompagnants considèrent qu'ils ont amené les coopérants à prendre une bonne décision. Les coopérants ne comprennent pas pourquoi on leur dit de décider si c'est pour leur faire changer leur décision ensuite.

Source : Metroloco, saison 2021 (observation)

6 - Les réunions

Certains jeunes ont des réticences pour les réunions parce qu'ils pensent que c'est un temps improductif qu'ils opposent au travail réel de « production ».

Tous les jours : répartition des tâches de la journée, partage d'informations sur le quotidien /*coopérants*

Toutes les semaines : planning de la semaine à venir et bilan de la précédente / *coopérants + accompagnants*

Rares : régulation d'un conflit, prise de décision exceptionnelles/ *coopérants + accompagnants*

Fin de saison : bilans moral et financiers, répartition des bénéfices / *coopérants + accompagnants*

Doc 2.4. Communication

Les organisations de l'ESS comme les autres entreprises, communiquent pour présenter leurs produits, leurs services, et les avantages apportés par rapport à la concurrence. Ainsi, Metroloco souhaite se faire connaître et sensibiliser sa clientèle à son projet d'«un restaurant pas comme les autres

Nous sommes au printemps 2021. La 3ème saison s'annonce et un problème essentiel se pose : organiser la communication du restaurant de façon adaptée à sa cible et cohérente avec les valeurs et principes de l'ESS.

Travail à faire : 35 mn

Par groupe : répondez aux questions sur une affiche.

D'après les documents proposés ci-dessous :

1) Repérer les différents publics cibles de la communication commerciale. Justifier vos propositions.
2) Identifier les axes (contenus) de communication pour Metroloco.
3) Expliquer l'intérêt des moyens (supports) de communication de Metroloco.
4) Indiquer si vous considérez ces moyens comme cohérents avec les valeurs de l'entreprise.

1- Les points forts de Metroloco

Actuellement les mentalités et les motivations du grand public glissent de la recherche du meilleur rapport « qualité/prix » vers une consommation plus responsable. Les consommateurs adhèrent de plus en plus aux valeurs de partage et de justice, comme le commerce équitable et l'utilisation de circuits courts.

Les engagements de Metroloco sont porteurs de valeurs :

- Développer des circuits courts et locaux d'approvisionnement
- Favoriser les liens avec les autres entreprises de l'ESS, notamment au sein du PTCE
- Former des jeunes de moins de 25 ans à l'entreprenariat et à la coopération.

Certains atouts renforcent son attractivité :

- Emplacement près de la plage
- Image festive liée à la saisonnalité d'un restaurant de vacances estivales
- Ouverture 7 jours sur 7.

2- Enquête sur la clientèle

La clientèle est locale, et à midi une bonne partie est composée de professionnels. La fréquentation est plus touristique pendant la haute saison, néanmoins Tarnos n'a pas fait le choix du tourisme de masse. La plage reste assez sauvage et attire un public plutôt régional. La clientèle est captive car Metroloco est le seul restaurant sur cette plage.

La placette est partagée par l'Office du tourisme, une école de surf ainsi que le snack Le Flocon sucré. Ce dernier propose uniquement des desserts et ses produits sont davantage industriels, ils n'ont pas de provenance locale. *D'après un entretien avec la Chargée de Communication au CBE du Seignanx, 2021.*

3- Les relations avec les partenaires institutionnels

Les partenaires institutionnels sont essentiels. La Mairie soutient le projet Metroloco en mettant le lieu à disposition. La Région, l'Etat et l'Europe y contribuent. Du coup, il faut les informer et montrer l'intérêt de cet espace alternatif de formation autour de valeurs.

Par exemple, la préfète des Landes et le haut commissaire à l'emploi ont rendu visite au Metroloco. L'information a été relayée par le quotidien Ouest-France et le compte facebook du Metroloco. *D'après Journal interne de l'entreprise, 2020.*

4 - Une activité responsable

Les circuits courts favorisent la qualité des produits et un meilleur rapport qualité/prix tout en garantissant une traçabilité complète des produits.

Les fournisseurs s'engagent à proposer des produits de saison qui respectent l'environnement.

La proximité des acteurs permet également de limiter les coûts de transport et l'impact carbone des activités de production.

La clientèle reçoit une information transparente sur les produits proposés.

Les 15 producteurs sont mis en avant auprès de la clientèle.

5 - Les supports de communication

1 - Des publications alimentées par l'équipe :

Facebook et Instagram
https://fr-fr.facebook.com/MetrolocoTarnos/
Un post par jour : le mardi mise en valeur d'un producteur, le mercredi présentation du plat de la semaine, les autres jours présentation des membres de l'équipe, les événements etc

YouTube
Avec des interviews des coopérants.
https://www.youtube.com/watch?v=Gb7GnEpQPAY

Un site internet
Voir Doc 1.
https://www.interstices-sud-aquitaine.fr/restaurant-metroloco

My Business de Google (référencement gratuit)

2 - Des articles dans les journaux locaux : Sud Ouest et reportages sur France 3

3 - Metroloco est répertorié sur d'autres sites :

Tripadvisor
https://www.tripadvisor.fr

Restaurant Guru
https://fr.restaurantguru.com/Metroloco-Tarnos

Département des Landes
https://www.landes.fr/actualites/entreprendre-autrement

CRESS Nouvelle Aquitaine
https://www.cress-na.org/metroloco/

6 - Pas seulement de la restauration

Metroloco ne se limite pas à la restauration. Il s'agit d'un lieu de partage et de découverte des autres qui propose des animations (nettoyage plage, fête des mères/pères, café débat et exposition sur les circuits-courts, et des soirées concerts de jeunes artistes locaux.)

7 - La stratégie de communication

La ligne éditoriale s'appuie sur trois points principaux :
1) « des jeunes qui parlent à des jeunes »
2) « parler tant de l'activité que du projet ».
3) « Valoriser les producteurs et les circuits courts. »
D'après un entretien avec la Chargée de Communication au CBE du Seignanx, 2021

8 - Les GAFAM

Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft sont les 5 entreprises, plateformes numériques, les plus puissantes monde, permettant un accès facile à l'information
Leur poids économique et politique est devenu tel qu'il met en danger non seulement les équilibres sociaux et environnementaux, mais aussi les libertés individuelles et publiques.
Certains appellent à leur boycott pour les raisons suivantes.
-Ecologiques : le numérique émet beaucoup de gaz à effet de serre. Il est très consommateur d'énergies.
-Fiscales : ces multinationales ont les moyens légaux d'échapper quasiment totalement à l'impôt en rapatriant leurs bénéfices dans les paradis fiscaux.
-Anticoncurrentielles : elles développent des pratiques anti-concurrentielles, pour capter l'essentiel de la richesse créée par le numérique.
-Liées aux libertés : elles réalisent un pistage publicitaire généralisé - données copiées et stockées puis revendues-, elles envahissent tous les secteurs y compris publics.
-De respect des lois : l**es GAFAM** s'exonèrent des réglementations internationales et étatiques notamment en droit du travail.
(Voir bigdata.fr)

Doc 2.4. Etude de cas : Metroloco, une organisation de l'ESS

Eléments de correction indicatifs

Corrigé Doc 1. Metroloco, un restaurant de l'économie sociale et solidaire

Problématique : Le projet Metroloco est ancré dans un territoire et soutenu par des partenaires engagés dans l'ESS. Metroloco est une organisation non lucrative et démocratique qui reflète les valeurs et principes de l'ESS. Ceux-ci sont très différents de ceux des entreprises classiques.

1) **Metroloco : présenter les principales caractéristiques de ce projet et ses objectifs.**

Caractéristiques :
Metroloco est un restaurant saisonnier situé près d'une plage dont les coopérateurs sont une équipe de 6 à 8 jeunes qui deviennent collectivement des entrepreneurs. Il ouvre en mai 2019. Il est alimenté par des circuits courts et locaux. Il souhaite rémunérer correctement les entrepreneurs-coopérateurs.
Objectifs :
- Faire vivre un restaurant de plage.
- Former des jeunes parfois éloignés de l'emploi à la cuisine, à la restauration et à la gestion.
- Les initier à un fonctionnement coopératif et démocratique selon les valeurs et principes de l'ESS.

2) **Comparer le Metroloco (organisation de l'ESS*) et un restaurant classique (ressemblances et différences).**

Ressemblances :
- L'activité de restauration (approvisionnement, cuisine, service, gestion) est la même.
- Un groupe de personnes doit le faire vivre.
- Il doit atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour payer les fournisseurs, les salariés, les taxes.

Différences :
- Les travailleurs ont moins de 25 ans.
- Dans ce projet les jeunes travaillent mais ils sont en formation.
- Les travailleurs ont un statut d'entrepreneurs coopérants très original.
- Cette formation porte sur des compétences professionnelles classiques mais aussi sur la coopération et la gouvernance démocratique.
- Les coopérants sont accompagnés par des accompagnants extérieurs.
- Cette entreprise relève de l'ESS. Donc son objectif essentiel n'est pas de faire du profit (but non lucratif) pour des actionnaires puisqu'il n'y en a pas !

3) **Repérer les partenaires du projet. Identifier leurs objectifs.**

Le travail en réseau entre plusieurs organisations va permettre la création et l'accompagnement de ce projet. Valoriser les circuits courts et bios est un engagement intéressant pour toute la population locale.
La mairie sélectionne ce projet parce qu'elle se préoccupe des jeunes et de leur formation. Elle souhaite favoriser l'ESS.
Le PTCE regroupe des entreprises de l'ESS et crée des liens avec les collectivités territoriales. Soutenir Metroloco permet de renforcer l'ESS sur son territoire.
La CAE aide un porteur de projet de tester son activité. Elle offre un statut d'entrepreneur salarié. Elle est donc parfaitement dans son rôle en accompagnant ce projet.
La SCIC Eole est un restaurant solidaire local porteur de valeurs d'entraide et de solidarité propre à l'ESS.
Cette expérience repose sur la confiance que ces partenaires font aux jeunes. aux jeunes. Ils ont à cœur d'assurer la pérennité du projet.

Corrigé Doc 2.1. Recrutement

Problématique : faut-il recruter des jeunes engagés dans l'ESS ou des professionnels qui assureront la rentabilité et la pérennité du projet ? Comment trouver un compromis entre ces 2 axes ?

1) **Relever les différences de recrutement entre 2019 et 2020 et leurs conséquences sur le fonctionnement d'équipe et le projet.**

En 2019, c'est un groupe de copains engagés dans l'ESS qui est à l'initiative de la création de l'équipe. Le restaurant devient un lieu de travail et de vie pour une bande de copains. Donc le projet perd en professionnalisme. Le noyau de fondateurs est très lié et les autres membres ne se sentent pas intégrés.

En 2020, les coopérants sont recrutés sur des qualifications précises. Dans le premier cas, le projet est très engagé dans l'ESS, pas dans le 2ème. La 2ème année, les coopérants sont plus professionnels que la 1ere et la qualité des produits et des services est meilleure.
Chacun compte ses heures de travail et la communication entre les acteurs est insuffisante.
Les coopérants manquent d'esprit d'équipe.

2) **On envisage de recruter 6 à 8 jeunes. Identifier les problèmes posés si on ne recrute pas un nombre adapté de jeunes salariés (trop/ pas assez).**

Si on recrute trop de coopérants, ils risquent de manquer de travail, de s'ennuyer et d'être démotivés. Mais surtout le bénéfice ne permettra pas de rémunérer chaque personne suffisamment.

Si on ne recrute pas assez de coopérants, chacun aura trop de travail. Ils risquent de se démotiver. Le travail sera bâclé et les clients moins satisfaits. Cependant les coopérants seront bien rémunérés.

3) **Proposer des critères de sélection des coopérateurs pour 2021, compte tenu de la nature du projet Metroloco.**

Il faut recruter des jeunes motivés à la fois par l'ESS et par la restauration. Ils ne doivent pas être tous éloignés de l'emploi sinon l'équipe ne sera pas autonome. On ne peut pas sacrifier la rentabilité du projet. Il doit être pérenne.

4) **Relever, dans les documents, les éléments qui vous paraissent spécifiques d'une organisation de l'ESS. Qu'en pensez-vous ?**

Metroloco est au cœur d'un réseau d'organisations qui coopèrent. Elle se préoccupe beaucoup de faire vivre la démocratie. Son but est non lucratif. Sa priorité est la formation de jeunes à l'ESS, à la restauration et à l'entrepreneuriat.

Corrigé Doc 2.2. Rémunérations et activité

Problématique : Les coopérants sont payés en se partageant le bénéfice. Le projet de départ était que leur rémunération soit proche du salaire minimum. Pour diverses raisons, ce n'est pas le cas. Il faut donc trouver un compromis entre le nombre d'heures travaillées, l'intensité du travail et le niveau des rémunérations.

1) **Relever dans les documents trois éléments qui vous paraissent spécifiques d'une organisation de l'ESS.**

- **Dans l'organisation du travail** : les coopérants décident de leurs horaires et de leurs tâches. Ils ont une grande liberté d'organisation collective.
- **Dans le calcul des rémunérations** : les coopérants se réunissent en fin de mois avec la directrice d'Interstices pour discuter de la répartition du résultat entre eux. Ils ont donc un rôle de consultation et de discussion.
- **Dans le contenu du projet** : distribuer de bonnes rémunérations fait partie intégrante du projet Metroloco.
- **Dans les relations avec les autres organisations** : on n'est pas dans un environnement concurrentiel mais d'entraide puisque le CAPE permet de bénéficier de l'accompagnement d'une entreprise ou association en échange d'un engagement à suivre un programme de préparation à la création, ou à la reprise et à la gestion d'entreprise.

2) **A partir du compte de résultat simplifié :**

2-1- Repérer la rémunération totale des coopérateurs en 2020, le montant de leur rémunération brute et des cotisations sociales. Que représentent ces chiffres ?
2-2- Calculer le ratio de la part des salaires dans le chiffre d'affaires de Metroloco. Comparer avec les autres ratios de référence. De ce point de vue, Metroloco se distingue-t-il de l'ensemble de la restauration rapide ? Expliquer pourquoi.
2-3- Analyser pourquoi le résultat de l'exercice est nul

2-1- Au total, La rémunération totale est de 52 248€. C'est le coût du travail pour Metroloco.
La rémunération brute est de 38 901€. Il faut en déduire ensuite environ 20% de cotisations sociales (à peu près 8000€) pour savoir combien reçoivent les coopérants. Leur rémunération nette globale est donc environ de 30 000€.
L'entreprise verse en plus des cotisations patronales, ici 13 348€.

Rémunérations	**-52 248**
Rémunérations brutes CAPE	-38 901
Cotisations sociales	-13 348

2-2- Ratio de de la part des salaires dans le chiffre d'affaires de Metroloco : (52 248/125 243)X100= 42%
En restauration, la norme de ce ratio se situe entre 30 et 40%. 28% en restauration rapide, 45% en restauration gastronomique.
Ce ratio reflète l'importance de la rémunération de salariés. Par son activité, Metroloco se rapproche de la restauration rapide. Pourtant ce ratio est presque aussi élevé que pour un restaurant gastronomique. Donc Metroloco se distingue de l'ensemble de la restauration rapide.
La part des salaires dans le CA est donc particulièrement élevée. Les coopérants touchent une part importante du CA. Ceci reflète la volonté d'attribuer de vraies rémunérations aux coopérateurs, pas seulement des indemnités comme en reçoivent trop souvent les stagiaires.

2-3- Les coopérants ne sont pas salariés. Ils sont coopérants entrepreneurs et donc rémunérés par le résultat dégagé par Metroloco. On se base sur le chiffre d'affaires du mois duquel on déduit les charges. Le résultat avant distribution des rémunérations a été de 52 248 en 2020. Donc ce montant a été réparti entre les coopérants après déduction des cotisations sociales patronales. Ensuite, ce montant est réparti au pro rata temporis (à chacun selon les heures travaillées).

3) En 2020, les coopérateurs entrepreneurs ont été payés environ 8€ brut de l'heure donc au-dessous du salaire minimum. Expliquer pourquoi. Sont-ils dans la légalité ?

Les entreprises doivent verser au moins un salaire minimum (SMIC) à leurs salariés. Il s'élève environ à 10€ de l'heure.
Ici, les coopérants entrepreneurs ne sont pas salariés… mais entrepreneurs sous contrat CAPE (document 5). Ils sont en formation. Ils sont donc payés par le résultat dégagé sur la saison (8€). C'est tout à fait légal. C'est au-dessus de la rémunération de la plupart des stagiaires.

4) Formuler 2 conseils pour que les coopérateurs atteignent une rémunération suffisante. Sont-ils compatibles ou non avec le projet Metroloco et les principes de l'ESS ? Expliquer pourquoi.

Quelques conseils compatibles avec l'ESS :
- Travailler davantage d'heures
- Améliorer la qualité des plats servis pour convaincre plus de clients.
- Être plus performants pour accueillir plus de clients
- Être plus aimables et plus disponibles pour que les clients aient envie de revenir davantage.
- Accroitre les horaires d'ouverture du restaurant en proposant des concerts, des animations…
- Optimiser les plannings en fonction du prévisionnel de fréquentation.

Quelques conseils peu compatibles avec l'ESS :
- Utiliser des matières premières moins chères et peut être non locales et non bio. Eventuellement industrielles.
- Pousser les clients à la consommation en insistant excessivement pour les resservir, en mettant l'accent sur les produits qui apportent le plus de marge.

Explications :
Metroloco a comme projet des rémunérations correctes mais aussi un approvisionnement dans les circuits courts et les produits locaux et bio.

L'ESS place le respect de l'homme au centre de son projet alors qu'une entreprise classique cherche surtout le profit.. C'est un secteur où la notion de responsabilité sociale et environnementale est essentielle.

Donc tous les conseils visant le respect des clients et l'amélioration de la qualité des produits et services semblent compatibles avec l'ESS et le projet Metroloco.

Inversement, l'utilisation de produits à bas prix peu respectueux de l'environnement ou les attitudes non respectueuses des réels besoins des clients éloigneraient Metroloco de son projet et des valeurs de l'ESS.

Corrigé Doc 2.3.Gouvernance

Problématique : Les coopérants ont un large pouvoir pour prendre des décisions surtout opérationnelles. Cependant ils sont cadrés par des règles de fonctionnement et des accompagnants qui prennent certaines décisions qui ne correspondent pas forcément aux choix exprimés par les jeunes mais qui assurent la pérennité du projet. Est-ce un manque de démocratie ou un cadre pour que la démocratie fonctionne ?

1) **Repérer comment fonctionne un restaurant lucratif ? Est-ce que cet exemple reflète la structure de la majorité des entreprises ? Donnez en d'autres exemples.**

Un restaurant classique est organisé selon 3 grandes activités séparées :

- la salle où sont accueillis les clients,
- la cuisine où sont préparés les plats, et
- les fonctions administratives « les bureaux ».

En cuisine et en salle, l'activité est dirigée par un chef qui commande lui-même un subordonné. Celui-ci dirige à son tour un ou d'autres employés. Il y a 7 niveaux hiérarchiques.
Les fonctions administratives sont assurées par différentes personnes ou différents services comme entretien, marketing, sécurité etc. Cet exemple reflète le fonctionnement de la plupart des entreprises avec des tâches précises attribuées à chacun et une place précise dans une hiérarchie. Par exemple chez Mc Donald chacun fait toujours les mêmes tâches et obéit à un seul chef.

2) **Expliquer en principe ce qu'est la démocratie dans une organisation ? Expliquer en quoi Metroloco est une organisation démocratique.**

La démocratie est un ensemble de pratiques et même un but dans une organisation de l'ESS. Elle concerne la gouvernance des organisations, c'est-à-dire la manière dont les processus de décisions s'effectuent et dont les responsabilités sont distribuées.
Une organisation démocratique a un mode de gouvernance dans lequel son fonctionnement, la fabrication de ses décisions et les relations entre les membres sont régis selon des **pratiques démocratiques** fondés sur la **transparence**, la **participation** et la **collaboration. L**a collaboration a souvent besoin de cadre pour se développer : elle se cultive grâce à des règles et des méthodes qui donnent **des repères et un cadre sécurisant**, ce qui facilite la prise d'autonomie et l'expression constructive des différences.

- Le restaurant Metroloco est autogéré par un groupe de 7 jeunes de moins de 25 ans. Tous les choix sont faits collectivement par exemple, le planning, la carte, la gestion des stocks. Les travailleurs sont polyvalents et ils s'entraident. Ils changent de tâche selon les besoins du service. Il n'y a pas de rapports hiérarchiques mais des relations d'équipe.
- Des réunions régulières et prévues à l'avance permettent de prendre les décisions quotidiennes ou exceptionnelles.
- Les coopérants ne décident pas de tout tout le temps. Ils collaborent dans un cadre apporté par des partenaires garants de la pérennité du projet.

Ces caractéristiques sont bien celles d'une organisation démocratique.

3) **Repérez les ressemblances et les différences entre ces 2 types de restaurants (capitaliste et démocratique).**

Ces 2 types de restaurant ont la même activité :

- Ils produisent des repas pour des clients.
- Ils s'approvisionnent auprès de fournisseurs.
- Ils gèrent des stocks, tiennent une comptabilité, assurent leur communication.

Mais leur organisation interne est différente :

- Hiérarchique, avec des personnes spécialisées dans le restaurant capitaliste
- Coopérative avec des personnes qui collaborent dans le restaurant coopératif.

4) Repérer les situations où les jeunes ne décident pas vraiment. Pourquoi ? Expliquer si ces restrictions aux décisions des coopérants rendent ce projet moins constructif.

Les coopérants prennent seuls les décisions quotidiennes comme l'organisation du planning. Ils sont accompagnés pour toutes les autres.
Parfois les personnes des organisations qui les accompagnent consultent les jeunes mais ensuite ils leur imposent une décision comme celle d'ouvrir le lundi. Cette décision est clairement expliquée et justifiée. Elle permet d'assurer la pérennité du projet. Chez Metroloco, les jeunes sont en formation. Ils apprennent à gérer un restaurant et à prendre des décisions tout en le faisant. Ils ont besoin d'un cadre qui sécurise le projet. Les controverses avec les encadrants sont formatrices pour tous puisque chacun doit argumenter sur ses convictions. Elles font partie de l'apprentissage des jeunes.

Corrigé Doc 2.4. Communication

Problématique : pour assurer sa pérennité, Metroloco utilise les techniques marketing des entreprises classiques : identification de cibles, d'axes de communication et de supports adaptés.
Du coup Metroloco passe par les GAFAM ce qui le met en contradiction avec ses valeurs mais assure sa rentabilité et sa pérennité. C'est un compromis entre ses valeurs et les nécessités de son activité.

1) Repérer les différents publics cibles de la communication commerciale. Justifier vos propositions.

Il y a 3 cibles principales à la communication de Metroloco :

- les clients individuels : les jeunes locaux, tous les habitants de la région, travailleurs qui viennent manger à midi. Les bénévoles, les adeptes du consommer et vivre mieux ;
- les touristes ; ces 2 cibles sont intéressées par la qualité des repas et du service et les animations ;
- les institutions qui soutiennent Metroloco : la mairie, le département, la région, la mission locale, les acteurs économiques et sociaux. Elles sont intéressées par la formation des jeunes coopérants.

2) Identifier les axes de communication de Metroloco.

Les axes de communication sont les suivants :

- circuits courts et locaux d'approvisionnement : ils favorisent la qualité des produits utilisés par Metroloco et un meilleur rapport qualité/prix pour le client tout en garantissant une traçabilité complète des produits. La proximité des acteurs permet également de limiter les coûts de transport et l'impact carbone des activités de production.
- formation des jeunes de moins de 25 ans à l'entreprenariat et à la coopération.
- des jeunes gèrent un restaurant où les jeunes peuvent se retrouver
- des soirées festives sont organisées
- emplacement près de la plage
- image festive liée à la saisonnalité d'un restaurant de vacances estivales
- ouverture 7 jours sur 7.
- soutien de la mairie, la région, le département.

3) Expliquer l'intérêt des moyens (supports) de communication de Metroloco

Les coopérants utilisent Facebook, Youtube, un site web. Il est répertorié par divers partenaires public ou privés.
Ces medias permettent d'apporter rapidement et facilement des informations. Celles-ci sont diffusées très largement. La cible de Metroloco (les jeunes) y est particulièrement sensible.

4) Indiquer si vous considérez ces moyens comme cohérents avec les valeurs de l'entreprise. Argumenter votre réponse.

Ces médias et supports sont complétement contradictoires avec le projet Metroloco qui se veut écologiste avec des circuits courts, démocratique avec une gestion du projet en coopération.
Mais comment se passer des GAFAM et assurer la pérennité de l'entreprise ?

Retrouvez d'autres études de cas dans l'onglet « Ressourc'ESS » sur le site www.lesper.fr.