**Entraînement au thème 3 :** Comment s’organise l’activité de la Fromagerie du Pays mothais ?

|  |  |
| --- | --- |
| **Droit**  **Dossier N°1**  **(p.3 à p.6)** | • Justiﬁer le choix d’une structure juridique d’entreprise adaptée à une situation donnée |
| **Economie Dossier N°2**  **(p.7 à p.10)** | • Analyser l’inﬂuence de paramètres économiques (taux d’intérêt, coût des facteurs…) sur les décisions de l’entreprise • Argumenter le choix de l’entreprise entre « faire » ou « faire faire » • Repérer l’existence d’externalités pour l’entreprise |
| **Management**  **Dossier N°3**  **(p.11 à 17)** | • Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs • Repérer les ressources et les compétences au sein de l’entreprise • Identifier le besoin de financement de l’entreprise en fonction du cycle (exploitation/investissement) • Recenser les solutions de financement adaptées à l’entreprise dans une situation donnée |

**L’histoire d’un fromage de chèvre pas comme les autres : Le chèvre-boîte**

Il y a plus de cent ans, la chèvre était considérée comme la vache du pauvre. C’était le travail des femmes de les mener au champ, de les traire et de transformer le lait fraîchement collecté en fromage. Aﬁn d’améliorer leurs conditions de vie, le pasteur Eynard proposa de collecter le lait des producteurs de chèvre et de fabriquer un fromage dans la nouvelle fromagerie coopérative de Bougon. En 1906, la première fromagerie caprine coopérative naît dans les Deux-Sèvres. En emballant le fromage dans une boîte en bois, on pourrait le vendre jusqu’à Paris. Un an plus tard, le chèvre-boîte voit le jour et devient la spécialité du Pays mothais. Depuis, ce fromage est quasi-exclusivement produit dans le Poitou.

**La fermeture de fromagerie coopérative de Bougon**

**Après un siècle d’activité, la fromagerie, qui avait été rachetée par le groupe Bongrain, ferme ses portes en 2014. Cette fermeture est vécue comme une catastrophe pour l’activité économique et l’équilibre du territoire. « C’était tout de même la première laiterie fromagère à avoir transformé du lait de chèvre, raconte une éleveuse de chèvres d’Exoudun. Il était important pour nous que cette tradition perdure. Nous ne voulions pas que ce savoir-faire disparaisse de son berceau natal. » Les salariés, les éleveurs et des consommateurs vont se battre pour que ce savoir-faire ne soit pas perdu. Ils ne sont pas seuls : des dizaines de citoyens s’associent à eux, ainsi que les collectivités locales.**

**Un projet pour faire revivre les produits du terroir**

**L’association « Les Amis de Bougon » est créée en réaction à la suppression de la marque et pour relancer le produit, la spécialité du Pays mothais. Grâce à leur détermination, ils veulent réussir à monter un projet citoyen, social et solidaire. Les producteurs apportent le lait. Les fromagers ont le savoir-faire technique qu’il faut aussi perpétuer et transmettre. Quant aux sympathisants, ils souhaitent faire vivre le territoire, impulser une dynamique à ce tissu local.**

**Leur projet : relancer la fromagerie à La Mothe-Saint-Héray (79), une commune voisine de l’ancienne fromagerie de Bougon, et fabriquer du chèvre-boîte mais aussi du chabichou et de la faisselle en regroupant des producteurs de lait de chèvre locaux. Le début de la production est prévu pour début 2018. « Le chèvre-boîte fait partie de notre patrimoine culinaire local, explique Dominique Guérin, la présidente. Il y a un vrai potentiel, une vraie demande. »**

**Ce collectif de passionnés a donc décidé de rassembler leurs savoir-faire et leur envie de faire revivre ce produit du terroir. Ils avaient les compétences, mais il fallait trouver la structure juridique adaptée, déterminer les investissements nécessaires et analyser les paramètres économiques permettant de prendre de bonnes décisions de ﬁnancement en limitant le coût et les risques associés.**

**Après avoir analysé le cas de la Fromagerie du Pays mothais, vous vous appuierez sur vos connaissances personnelles ainsi que sur les documents annexés pour répondre aux questions que posent les dossiers économiques, juridiques et de management concernant la situation de la Fromagerie du Pays mothais.**

**Dossier 1 : Culture juridique (p.3 à p.6)**

**Annexes 1à 4– Questions 1 à 4**

**Dossier 2 : Culture économique (p.7 à p.10)**

**Annexes 5 à 9– Questions 5 à 8**

**Dossier 3 : Culture managériale (p.11 à 17)**

**Annexes 10 à 16 – Question 9 à 13**

**Dossier 1 - CULTURE JURIDIQUE :**Le choix d’une forme juridique adaptée

Il était logique que toutes les parties prenantes impliquées dans la relance de la fromagerie se retrouvent dans une société qui porte le projet. Huit associés : quatre producteurs, deux fromagers et deux sympathisants, ont porté la création de la Fromagerie du Pays mothais.

Il fallait trouver une forme juridique adaptée pour cet acteur de l’économie sociale et solidaire.

Ils ont donc opté pour une Scic (société coopérative d’intérêt collectif).

La création de la Fromagerie du Pays mothais, avec un capital social de 50 962 €, date d’octobre 2015. L’entreprise la Fromagerie du Pays mothais est dirigée par une personne physique, Mme Dominique Guérin, qui a le statut de présidente.

# Annexe 1 - Le choix de la Scic pour la Fromagerie du Pays mothais

L’équipe porteuse de projet a décidé de constituer une Scic, une société coopérative d’intérêt collectif. Cette structure permet d’associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d’un projet commun.   
La règle de cette structure est simple : 1 personne = 1 voix.

**[…] Où les trouver ?** La Coopérative disposera de sa propre fromagerie sur la commune de La Mothe-Saint-Héray, dans le département des Deux-Sèvres, entre Poitiers et Niort. Le canton de La Mothe-Saint-Héray compte plus de 5 000 habitants. Petite cité de caractère, à la fois atypique et attrayante, La Mothe-Saint-Héray est dotée d’un passé historique et d’un patrimoine dense que la coopérative saura préserver. […]

www.tudigo.co



# Annexe 2 : Le développement des Scic depuis leur création

[…] Colloque des 10 ans des Scicco-organisé, le 9 février 2012, par la Confédération générale des Scop et la Fédération nationale des Cuma.   
Cette rencontre, dont l’intérêt était de démontrer les atouts de ce statut d’entreprise dans le développement des territoires, en France et à l’international, a contribué à favoriser l’échange et le partage d’expériences entre coopérateurs. […]

www.les-scic.coop, 9 février 2012

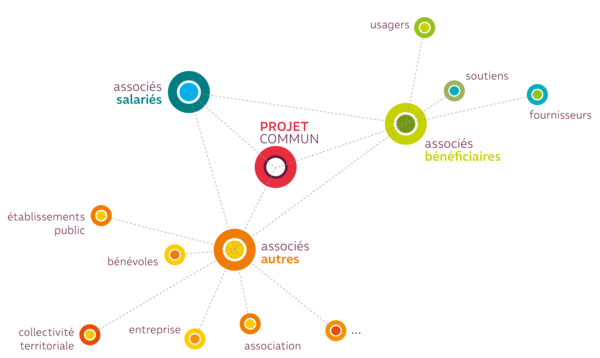
# Annexe 3 - La Scic dans le cadre d’une économie sociale et solidaire

[La Scic] permet d’associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour du projet commun. Pour se constituer une Scic doit obligatoirement associer :   
− des salariés (ou en leur absence des producteurs agriculteurs, artisans…) ;  
− des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature…) ;  
− un troisième type d’associé selon les ambitions de l’entreprise (entreprise privée, financeurs, association…).  
Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu’à 50 % du capital.

La Scic [société coopérative d’intérêt collectif], créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, est :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **UNE SOCIÉTÉ** | **COOPÉRATIVE** | **D’INTÉRÊT COLLECTIF** |
| • Société de personnes qui prend une forme commerciale : société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL). • Inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés et soumise aux impôts commerciaux. • Fonctionne comme toute société soumise aux impératifs de bonne gestion et d’innovation. […] | • 1 personne = 1 voix en assemblée générale. • […] Le capital constitué par le total de ces parts est variable, ce qui permet la libre entrée et sortie de sociétaires. Mise en réserve des excédents à chaque clôture des comptes : au moins 57,5 % du résultat affecté aux réserves impartageables, ce taux pouvant être porté par chaque AG ou par les statuts à 100 %.  • La part du résultat ainsi affectée aux réserves est déductible de l’Impôt sur les Sociétés (IS). • Soumise à une procédure de révision quinquennale pour analyser l’évolution du projet coopératif sur la base, entre autres, des rapports annuels de gestion. | • L’intérêt par lequel tous les associés et l’environnement peuvent se retrouver autour d’un objet commun en organisant une dynamique multi-parties prenantes (le caractère d’utilité sociale). • Ancrée sur un territoire géographique, ou au sein d’une communauté professionnelle ou encore dédiée à un public spécifique, la forme Scic peut recouvrir tout type d’activité qui rend des services aux organisations ou aux individus, sans restriction a priori… |

www.les-scic.coop



www.les-scic.coop

# Annexe 4 - La Fromagerie du Pays mothais, un projet de l’économie sociale et solidaire

La Fromagerie raconte son combat pour faire renaître le « chèvre chaud ». Il s’agit de permettre à de nombreuses familles de vivre. La lutte concerne aussi la sauvegarde des productions locales, des produits nobles d’autrefois, des fromages Appellation protégée, sans huile de palme, sans OGM. Protéger un savoir-faire qui risque de disparaître et satisfaire le consommateur averti, citoyen, responsable.

1. **Présentez le choix de la forme juridique adopté par le collectif.**

Le choix de la forme juridique adopté par le collectif devait être cohérent avec le projet de l’économie sociale et solidaire. Les huit associés : quatre producteurs, deux fromagers et deux sympathisants, ont porté la création de la Fromagerie du Pays mothais, et ont donc opté pour une Scic (société coopérative d’intérêt collectif). Ils ont ainsi créé, en octobre 2015, la Fromagerie du Pays mothais, avec un capital social de 50 962 euros. Cette société est dirigée par une personne physique, Mme Dominique Guérin, qui a le statut de présidente.

1. **Montrez les particularités de cette structure juridique.**
2. La Scic est une société coopérative d’intérêt collectif qui permet d’associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d’un projet commun. La règle de cette structure est simple : 1 personne = 1 voix. Elle doit obligatoirement associer :
3. – des salariés (ou en leur absence des producteurs agriculteurs, artisans…),
4. – des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature…),
5. – un troisième type d’associé selon les ambitions de l’entreprise (entreprise privée, financeurs, associations…).
6. Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu’à 50 % du capital.
7. **Pourquoi peut-on dire que cette forme juridique est une entreprise ?**
8. Une entreprise désigne une unité économique créée dans la perspective de produire et de fournir des biens et services à des personnes, physiques ou morales. Pour exister légalement, une entreprise doit opter pour l'une des formes juridiques prévues par la loi française (EIRL, EURL, société coopérative, etc.). Plusieurs éléments permettent de distinguer les différentes entreprises entre elles :
9. – leur taille d'abord, avec un classement qui comprend les catégories « micro-entreprise », « très petite entreprise » (TPE), « petite et moyenne entreprise » (PME), jusqu'aux groupes d'entreprises et entreprises étendues ;
10. – le secteur économique (primaire, secondaire, tertiaire) ;
11. – le secteur d'activité ;
12. – l'objet social enfin : but lucratif ou non lucratif, mission de service public, etc.
13. Ici on a bien une entreprise car il s’agit d’une unité de production du secteur agricole qui a opté pour une forme juridique adaptée à l’économie sociale et solidaire, une coopérative, la Scic.
14. **Justifiez le choix de cette décision par rapport aux caractéristiques du projet de la Fromagerie du Pays mothais.**

Cette décision est adaptée par rapport aux caractéristiques du projet de la Fromagerie du Pays mothais, car cette forme de société a été spécialement créée pour les projets de l’économie sociale et solidaire comme celui de la Fromagerie du Pays mothais. Cette forme juridique concerne une entreprise qui contribue au développement des territoires.

|  |
| --- |
|  |

**Dossier 2 - CULTURE ECONOMIQUE :** L’influence de paramètres économiques sur les décisions de l’entreprise et le choix entre « faire » ou « faire faire »

Le projet était économique mais aussi sociétal. Il s’agissait de relancer une production du terroir, de sauvegarder des emplois locaux, de revitaliser la région en sauvegardant sa culture et son savoir-faire. Les acteurs du projet ont dû prendre en compte des paramètres économiques comme les taux d’intérêt ou la situation du marché du fromage, qui ont influencé leurs décisions. Ils ont dû faire face à l’attitude de certains agents économiques comme les banques qui ne leur ont fait pas confiance dans un premier temps.

En montant le projet, ils ont dû également décider s’ils allaient « faire » eux–mêmes, c’est-à-dire produire en interne pour sauver des produits du terroir et valoriser leur savoir-faire, ou « faire faire » par des prestataires extérieurs.

# Annexe 5 - Le marché du fromage en France

Qui dans le monde ne connaît pas « **le pays aux 300 fromages** » ?! La renommée des produits du terroir est à la fois un succès gastronomique et économique pour l’Hexagone. En effet, **plus de 1 200 variétés de fromages y sont produites par an**, dont 45 bénéficient de l’AOC (Appellation d’Origine Contrôlée) et en même temps de l’AOP (Appellation d’Origine Protégée). La filière est présente sur au moins 80 % du territoire français, à travers quelque 70 000 fermes laitières. 95 % des Français consomment du fromage. Et, la consommation annuelle est estimée aux environs de 24 kg par habitant. Mais il n’y a pas que cela, la France se présente comme le premier exportateur de fromage dans le monde.

[…] L’industrie fromagère en France est très vaste. La filière est constituée de 30 000 producteurs de lait, 1 400 producteurs de fromage, 227 transformateurs privés et 154 exclusifs, selon les données du CNIEL ou Centre national interprofessionnel de l’économie laitière.

**La croissance des volumes de fromages commercialisés en AOP**

Le tableau suivant évoque le volume de fromage (en tonnes) commercialisés en AOP de 2012 à 2014, selon les types de fromages.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2012** | **2013** | **2014** |
| **Fromages AOP/AOC au lait de vache** | 163 395 | 163 535 | 165 941 |
| **Fromages AOP/AOC au lait de chèvre** | 6 275 | 6 367 | 6 471 |
| **Fromages AOP/AOC au lait de brebis** | 21 035 | 20 779 | 20 976 |
| **TOTAL fromages AOP/AOC** | 190 705 | 190 681 | 193 388 |

www.laboitedufromager.com, 5 août 2015

# Annexe 6 - Les nouvelles tendances du marché du fromage

[…] Pendant des décennies, la seule manière d’acheter du fromage était de se rendre chez son crémier de quartier ou […] dans les différents magasins de la grande distribution.

Aujourd’hui, la façon d’acheter du fromage évolue : de plus en plus de consommateurs achètent du fromage en s’abonnant à une box de fromages. La façon de vendre du fromage évolue elle aussi en s’appuyant notamment sur les apports du digital. C’est ainsi que les crémiers de quartier sont nombreux aujourd’hui à proposer aux consommateurs d’acheter leurs fromages sur Internet et de [se] les faire livrer chez eux ou alors de proposer un service de click and collect pour profiter des avantages du physique et du digital. […] Le marché du fromage bénéficie de cette tendance de fonds de l’alimentaire en France qui tend à retrouver des produits bruts et authentiques. Aujourd’hui, le fromage du crémier retrouve ses lettres de noblesse. Le consommateur s’intéresse à l’histoire et à la fabrication du fromage qu’il achète et ne satisfait plus de profiter simplement d’un « bon fromage ». […]

www.tentationfromage.fr, 5 juillet 2017

# Annexe 7 - Interview de Dominique Guérin, présidente de la Scic et éleveuse pour la Fromagerie du Pays mothais

[…] Dominique, parlez-nous de vous !

Après avoir travaillé quelques années pour une société de services informatiques (analyste programmeur) j’ai rejoint mon conjoint, Alain, sur l’exploitation familiale en 1993. J’ai toujours vécu entourée de vaches et de chèvres et c’est naturellement que je suis devenue « chevrière ». Mes enfants ont donc grandi au milieu des chèvres et des chevreaux et ont pu participer, au rythme des saisons, aux travaux des champs pour, entre autres, nourrir le troupeau.

[…] La qualité de vos produits, ça passe par quoi ?

Par la traçabilité du lait, par la maîtrise d’une alimentation saine et équilibrée du cheptel et par la transformation de ce lait, localement et rapidement, en fromages de qualité.

Qu’est-ce qui fait la force de l’équipe de la Fromagerie du Pays mothais ?

Le rassemblement de personnes d’horizons divers autour d’un projet commun !

Pourquoi faire appel au financement participatif ?

Pour montrer aux différents financeurs bancaires l’adhésion de la population à […] notre projet. […]

blog.bulbintown.com, 11 janvier 2017

# Annexe 8 - Les compétences de neuf passionnés expérimentés

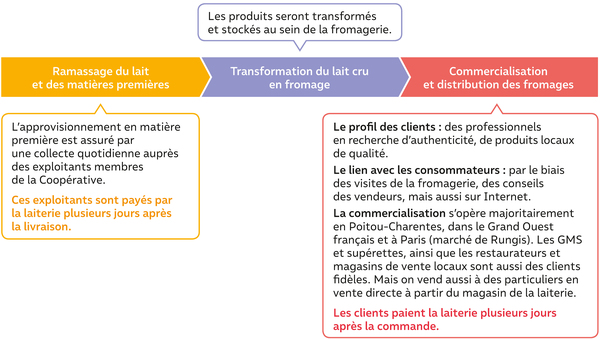
[Parmi les membres de la Scic, on compte] : Paule Pairault, sage-femme à la retraite, Antoine Papineau, éleveur à Sansais, Caroline Comte, éleveuse à Bougon, Hélène Braconnier, éleveuse à Soudan, Dominique Guérin, éleveuse à Exoudun et présidente de la Scic, Christian Gibault, ancien responsable de la laiterie de Bougon, et Vincent Furstoss, de l’Inra.

Ils n’y avaient pas songé dans leur plan de carrière mais la fermeture de la laiterie de Bougon en mars 2014 leur a forcé la main. Pour conserver une activité, une poignée d’anciens salariés, associés à des producteurs et des consommateurs, ont nourri le projet de monter leur propre fromagerie. […] « Cette aventure a pour but de préserver le savoir-faire du chèvre-boîte tout en revitalisant le bassin d’emploi, présente Hélène Braconnier, éleveuse de chèvres et de moutons à Soudan et membre de la Scic. Nous souhaitons faire des produits haut de gamme car ils résistent mieux aux fluctuations des cours ». La fromagerie produira ainsi des fromages à pâtes molles (chèvre-boîte et mi-chèvre) et à pâtes lactiques (mothais et chabichou) qui seront vendus dans des petites et moyennes surfaces du Poitou-Charentes, des magasins de proximité ou encore directement à la fromagerie. « L’étude de marché réalisée avec l’Afpar nous a démontré que la demande est supérieure à ce que l’on pourrait produire », indique Dominique Guérin, éleveuse de chèvres à Exoudun et présidente de la société coopérative. […]

Carole Mistral, agri79.reussir.fr, 2 février 2017

# Annexe 9 - L’intégration de trois activités

La Scic (société coopérative d’intérêt collectif) dont le projet est « la production du chèvre-boîte au lait cru, dans son berceau natal », a voulu avoir la maîtrise sur l’ensemble de la filière des fournisseurs aux distributeurs. Elle a décidé de le faire en interne en intégrant trois activités.



**5. Présentez le projet de la Fromagerie du Pays mothais.**

Le projet de la Fromagerie du Pays mothais, qui était de relancer une production du terroir, de sauvegarder des emplois locaux, de revitaliser la région en sauvegardant sa culture et son savoir-faire, était économique mais aussi sociétal. Il s’agissait de faire renaître le « chèvre chaud », de sauvegarder des productions locales, des fromages d’appellation protégée, sans huile de palme, sans OGM, de protéger un savoir-faire en voie de disparition, de satisfaire le consommateur averti, citoyen, responsable, tout en permettant à de nombreuses familles de vivre.

**6. Repérez les externalités positives de l’activité de l’entreprise la Fromagerie du Pays mothais.**

Les acteurs du projet ont dû prendre en compte des paramètres économiques, comme les taux d’intérêt ou la situation du marché du fromage, qui ont influencé leurs décisions. Ils ont dû faire face à l’attitude de certains agents économiques, comme les banques qui ne leur ont fait pas confiance dans un premier temps. Cependant, ils ont eux-mêmes créé des externalités positives, comme :

– revitaliser un territoire en créant des emplois, car comme le disent les membres de la Scic, « Cette aventure a pour but de préserver le savoir-faire du chèvre-boîte tout en revitalisant le bassin d’emploi » ;

– protéger le savoir-faire et la culture locale, sachant qu’une étude montre que c’est une richesse pour l’économie française, car « la renommée des produits du terroir est à la fois un succès gastronomique et économique pour l’Hexagone. En effet, plus de 1 200 variétés de fromages y sont produites par an, dont 45 bénéficient de l’AOC (appellation d’origine contrôlée) et en même temps de l’AOP (appellation d’origine protégée) » ;

– encourager les consommations éthiques, écologiques, bio, sachant qu’on répond ainsi aux attentes des consommateurs ; comme le montre une étude : « Le marché du fromage bénéficie de cette tendance de fond de l’alimentaire en France qui tend à retrouver des produits bruts et authentiques. Aujourd’hui, le fromage du crémier retrouve ses lettres de noblesse. Le consommateur s’intéresse à l’histoire et à la fabrication du fromage qu’il achète et ne se satisfait plus de profiter simplement d’un ʺbon fromageʺ ».

**7. Présentez le choix de l’entreprise entre « faire » ou « faire faire ».**

Les associés ont dû décider s’ils allaient « faire » eux–mêmes, c’est-à-dire produire en interne pour sauver des produits du terroir et valoriser leur savoir-faire et leurs compétences.

**8. Montrez l’intérêt de la décision de la Fromagerie du Pays mothais d’intégrer les trois activités principales de sa filière de production.**

La Scic (société coopérative d’intérêt collectif) a voulu avoir la maîtrise sur l’ensemble de la filière des fournisseurs aux distributeurs. Elle a décidé de le faire en interne en intégrant trois activités. Cette décision a permis de valoriser l’ensemble des compétences, d’assurer la qualité et de sécuriser l’activité depuis le ramassage du lait et des matières premières, en passant par la transformation du lait cru en fromage, jusqu’à la commercialisation et distribution des fromages.

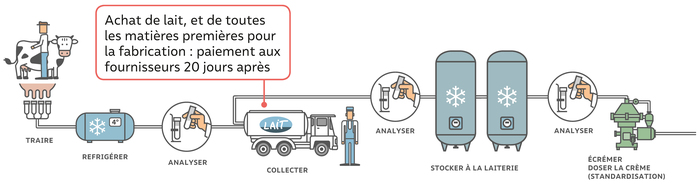
### Dossier 3 - CULTURE MANAGERIALE :

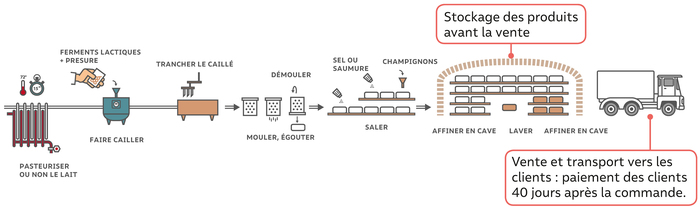
### L’organisation des ressources

# Après trois ans de combat, un des défis majeurs a été de couvrir le besoin de financement. L’investissement nécessaire au lancement du projet a été évalué à 1,8 million d’euros. Mais seule une banque sur trois a donné son accord pour le financer. Il a donc fallu rechercher des modes de financement alternatifs au financement bancaire. Deux « Cigales » (clubs d’investisseurs locaux au service du développement d’entreprises solidaires) ont été prêtes à apporter leur soutien, ainsi que le fonds solidaire Garrigue. Face à la difficulté d’avoir la confiance des banques, la Fromagerie du Pays mothais a aussi recherché des fonds auprès d’internautes et de consommateurs locaux. Ils ont lancé une campagne de financement participatif inédite sur la plateforme de crowdfunding Bulb In Town. Pendant cette campagne, il était possible de soutenir la Scic en faisant un don avec contrepartie (par exemple pour recevoir un plateau de fromages) ou en achetant des parts sociales de la Coopérative (à partir de 200 € en bénéficiant d’une déduction fiscale). Les ressources financières, mais aussi matérielles et humaines, de la nouvelle structure vont être managées par la présidente de la Scic, Dominique Guérin, mais aussi par les huit repreneurs. Ils devront organiser, planifier, coordonner, contrôler l’activité, et répondre aux sollicitations extérieures (banques, organismes d’État, clients, fournisseurs…).

# Annexe 10 - Le besoin en fonds de roulement de la Fromagerie du Pays mothais

**La Fromagerie du Pays mothais**





Source : Griel

# Annexe 11 - Le financement de l’exploitation

Les huit membres fondateurs, éleveurs de chèvres, anciens salariés de la Laiterie de Bougon ainsi que deux « consommateurs », ont pu faire vivre leur projet. Mais pour cela, il a fallu avancer l’argent pour faire fonctionner le cycle d’exploitation. L’achat des matières premières, les charges de production, de stockage et de commercialisation ont été estimées entre 390 000 et 450 000 € pour les besoins en fonds de roulement. La différence entre ces deux montants vient des possibilités de négociation de la laiterie avec ses clients et ses fournisseurs. Si la fromagerie arrive à payer les fournisseurs sur un plus long délai et encaisser l’argent de ses ventes plus rapidement, le besoin en fonds de roulement peut diminuer à 390 000 €. Mais la tâche est rude, car les fournisseurs ont déjà accordé un délai de paiement, et les possibilités de négociation sont actuellement encadrées par la loi. De leur côté, les clients générant la plus grande part de chiffre d’affaires sont les GMS et les grossistes de Rungis. Ils ont un important pouvoir de négociation car la laiterie est en concurrence avec beaucoup d’autres fournisseurs. Elle a donc beaucoup de difficultés à réduire les délais de paiement de ses clients.

# Annexe 12 - Le financement de l’investissement

**[…] La Société coopérative d’intérêt collectif (Scic) Fromagerie du Pays mothais a lancé une campagne de financement participatif. […] L’occasion pour cette « Scop agroalimentaire » de boucler son plan de financement. […]**

[…] « Nous pouvons faire appel au grand public pour nous financer car nous ne sommes pas une coopérative traditionnelle, mais une société coopérative d’intérêt collectif (Scic), proche des Scop existant dans les secteurs industriels ou des services »,

explique Dominique Guérin, présidente de la Fromagerie du Pays mothais, à la Mothe-Saint-Héray (Deux-Sèvres). La direction de la Scic se compose de trois collèges : les producteurs, les salariés et les consommateurs. C’est auprès de ces derniers que la Scic s’adresse aujourd’hui pour lever des fonds. « Nous avons lancé […] une campagne de financement participatif afin de lever 150 000 euros auprès du grand public », selon Dominique Guérin. […]

« Nous avons un besoin total de 1,8 millions d’euros, dont 533 000 euros pour la construction de la fromagerie, 815 000 euros en année 1 pour le matériel et entre 390 000 et 450 000 euros pour les besoins en fonds de roulement », détaille Dominique Guérin. La Scic a frappé à toutes les portes pour trouver des moyens de se financer.

Outre les producteurs qui apportent leurs parts sociales récupérées auprès de la coopérative qu’ils ont quittée, d’autres organismes se mobilisent :  
– un prêt bancaire de l’Urscop (union régionale des Scop) de 25 000 euros ;  
– 39 000 euros de prêts personnels à taux zéro octroyés par Deux-Sèvres Initiatives (aide aux entreprises du Conseil départemental) ;  
– deux Cigales (Clubs d’investisseurs pour une gestion alternative et locale de l’épargne solidaire) apportent 8 000 euros par an, après 12 000 euros la première année et un prêt de la société de capital-risque solidaire Garrigue de 50 000 euros. […]

La Scic est en attente d’une réponse pour un prêt du financeur solidaire France Active. « Nous avons prévu aussi d’emprunter un million d’euros auprès de deux ou trois banques », ajoute la présidente de la fromagerie. […]

Pour l’acquisition du terrain aménagé, la Scic a profité d’un coup de pouce de la communauté de communes du Mellois, celle-ci permettant un paiement étalé sur trente ans. […]

www.agraalimentation.fr, 15 février 2017

# Annexe 13 - La Fromagerie du Pays mothais est sur les rails

[…] Ses huit membres fondateurs […] viennent de recevoir l’accord déterminant d’une banque. « Il a fallu un an pour convaincre », soupirent les représentants de la Société coopérative d’intérêt collectif, créée officiellement en octobre 2015. Une Scic dont le projet est de « faire perdurer un savoir-faire », à savoir « la production du chèvre-boîte au lait cru, dans son berceau natal », à la suite de la fermeture de la Laiterie de Bougon au printemps 2014. […]

www.courrierdelouest.fr, 28 janvier 2017

# Annexe 14 - La Fromagerie du Pays mothais fait un carton

Grâce au recours au financement participatif auprès de 513 donateurs, La Fromagerie du Pays mothais a pu rassembler 162 487 €, collectés via la plateforme Internet de crowdfunding Bulb in Town. L’objectif de 150 000 € a donc été atteint à 108 %.  
Tous les donateurs ont été séduits par le projet consistant à faire revivre la production et la commercialisation de fromages de chèvre dans le cadre d’une coopérative de production sous la forme d’une Scic (société coopérative d’intérêt collectif) qui regroupe des chèvriers, des consommateurs et d’anciens salariés de l’ex-laiterie de Bougon.  
Les 513 contributeurs ont participé pour soutenir la « résurgence du chèvre-boîte ». Hélène Braconnier, qui porte le projet depuis 2012, pense que les donateurs ont rapidement adhéré non pas pour faire de l’argent, mais pour soutenir l’expérience et pouvoir continuer à consommer les fromages du terroir.

# Annexe 15 - Les premiers fromages du côté de La Mothe

Quatre ans après la fermeture de la laiterie de Bougon, le pari consistant à bâtir une nouvelle fromagerie coopérative à La Mothe-Saint-Héray a bien vu le jour. Une grande partie du matériel est installée et les artisans sont en pleine activité dans le bâtiment de 400 m2…  
1 500 fromages vont être produits tous les jours dans les nouveaux locaux de la Fromagerie du Pays mothais, au bout de la zone artisanale de La Mothe-Saint-Héray. Même si tous les équipements ne sont pas encore en place, tout le monde compte bien que la production démarrera début avril.  
La Fromagerie va commencer sa production avec quatre éleveurs caprins et bovins de Bougon, Soudan, Exoudun et Sanxay dont le lait sera collecté tous les jours et immédiatement transformé. Le site fonctionnera sept jours sur sept pour mettre en valeur ces fromages au lait cru. « De la mamelle à la faisselle », le savoir-faire a été conservé et l’ensemble du cycle de production est maîtrisé.  
Trois sortes de fromages seront commercialisées : du pur chèvre, dumi-chèvre et du fromage de vache, sous forme ronde en boîte comme le camembert, ainsi que de la faisselle.  
La fromagerie produira aussi du chèvre et du mi-chèvre, toujours en grand format (900 grammes) et forme arrondie, pour être vendus à la coupe.  
La commercialisation se fera grâce à un site Internet qui permettra de faire de la vente directe, mais aussi chez les petits commerçants ainsi que dans les petites, moyennes et grandes surfaces de l’ex-Poitou-Charentes (Nouvelle-Aquitaine).  
Pour débuter, la Fromagerie compte sur six salariés, des anciens de la laiterie de Bougon qui ont été licenciés en 2014. Mais ils ne comptent pas en rester là ! L’objectif d’Hélène Braconnier, elle-même éleveuse de chèvres et membre du conseil d’administration de cette Société coopérative d’intérêt collectif (Scic) est « dans les quatre ans à venir, […] travailler avec une quinzaine d’éleveurs et une quinzaine de salariés ».  
Mais pour que cela puisse devenir réalité, après le défi de lancer la fromagerie, il s’agit de pouvoir continuer à « fabriquer toujours des fromages impeccables ». Il faut satisfaire les clients et répondre à leurs attentes. Il faut pouvoir répondre aux fortes pressions des clients impatients de consommer ces produits authentiques du terroir. La Fromagerie du Pays mothais ne peut pas les décevoir !

# Annexe 16 - Henry Mintzberg : les différents rôles du manager

Un manager est souvent vu comme une personne qui organise, planifie, coordonne, contrôle. Les travaux de H. Mintzberg ont montré une réalité plus complexe. Le modèle de Mintzberg publié dans « Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre », s’est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long de leurs journées de travail. En effet, une des difficultés du rôle de manager est la fragmentation de la journée, avec, d’un côté, un ensemble de sollicitations extérieures à traiter et, d’un autre, des actions de fonds à mener. Mintzberg identifie 10 rôles qu’il a ensuite classés en 3 catégories.

|  |  |
| --- | --- |
| **Types** | **Rôles du manager** |
| **Rôles interpersonnels** | **1. Cadre symbole** lié au symbole qu’incarne le « chef »  Le manager représente son équipe ou son service auprès de l’extérieur et le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe. |
| **2. Leader** Élaborer une vision : où va-t-on ? comment y va-t-on ? – Fixer les règles – Motiver l’équipe – Développer l’efficacité de l’équipe |
| **3. Agent de liaison** Le manager est en quête permanente d’informations qui pourraient lui être utiles. Il passe beaucoup de temps à construire un réseau autour de lui. Les managers passent plus de temps avec leurs pairs et d’autres personnes extérieures qu’avec leurs propres subordonnés et encore moins de temps avec leur hiérarchie. |
| **Rôles liés à l’information** | **4. Observateur actif** Le fait d’avoir un rôle de liaison permet au cadre d’avoir beaucoup plus d’informations que son équipe. Le manager analyse en permanence son entourage à la recherche d’informations. |
| **5. Diffuseur d’informations** Le manager dispose de nombreuses informations qu’il diffuse en retour à ses équipes, à son réseau ou à ses relations selon les circonstances. |
| **6. Porte-parole « officiel »** En charge de la communication, aussi bien vers l’extérieur en tant que porte-parole de ses équipes, que vers l’intérieur en tant que porte-parole de la hiérarchie. |
| **Rôles décisionnels (Décision/Action)** | **7. Entrepreneur** Le manager va construire les projets pour l’institution dans laquelle il travaille. |
| **8. Régulateur** Tout n’est pas sous contrôle et parfaitement planifié. Le rôle qui peut vite devenir le plus consommateur en temps est de gérer les multiples perturbations (les imprévus, les conflits, les problèmes de personnes). |
| **9. Répartiteur de ressources** Le manager doit savoir répartir les différentes activités qu’on lui demande et mettre en place l’organisation adaptée : définir les compétences requises, décider de l’utilisation des ressources qui lui sont affectées, attribuer les responsabilités. |
| **10. Négociateur** Le manager va consacrer une grande partie de son temps à négocier car il est le seul à détenir toutes les informations sur son organisation, et surtout sur ses ressources. |

D’après H. Mintzberg, « Le manager au quoditien », Édition d’Organisation, 1984

**9. Repérez le rôle des différentes parties prenantes dans le projet du collectif.**

– Les fondateurs dirigent, gèrent, prennent des décisions ;

– Les salariés permettent à l’activité de se réaliser et participent à la réussite du projet ;

– Les fournisseurs apportent les matières premières et contribuent à la qualité du produit ; c’est avec eux qu’il faut négocier les délais de paiement ;

– Les clients et les distributeurs permettent de réaliser le chiffre d’affaires ; c’est avec eux qu’il faut négocier le crédit client ;

– Les institutions publiques et la région permettent par leur soutien de faire vivre et valoriser le projet ;

– Les institutions financières, les banques et les entreprises de crowdfunding permettent le financement.

**10. Montrez sur quelles compétences et ressources peut s’appuyer la Fromagerie du Pays mothais.**

La Fromagerie du Pays mothais peut s’appuyer sur :

– les compétences des anciens salariés, associés à des producteurs et des consommateurs, qui ont conduit le projet. Il s’agit de ces neuf passionnés expérimentés : Paule Pairault, sage-femme à la retraite, Antoine Papineau, éleveur à Sansais, Caroline Comte, éleveuse à Bougon, Hélène Braconnier, éleveuse à Soudan, Dominique Guérin, éleveuse à Exoudun et présidente de la Scic, Christian Gibault, ancien responsable de la laiterie de Bougon, et Vincent Furstoss, de l’Inra.

– les ressources humaines (les salariés, les 9 fondateurs), matérielles (les investissements matériels et immobiliers en particulier) et financières (les prêts bancaires, participatifs notamment).

**11. Présentez le cycle d’exploitation de la Fromagerie du Pays mothais et son besoin en fonds de roulement. Comment a-t-il été financé et pourquoi ?**

Le cycle d'exploitation correspond à l'ensemble des opérations et traitements depuis l'achat de marchandises en passant par le stockage puis la vente. Pour la Fromagerie du Pays mothais, il s’agit d’assurer les trois activités de la Fromagerie, qui sont :

– **Le ramassage du lait et des matières premières.** L'approvisionnement en matières premières est assuré par une collecte quotidienne auprès des exploitants membres de la coopérative. Ces exploitants sont payés par la laiterie plusieurs jours après la livraison.

– **La transformation du lait cru en fromage.** Les produits seront transformés au sein de la Fromagerie.

– **La commercialisation et distribution des fromages.** La commercialisation s’opère majoritairement en Poitou-Charentes, dans le Grand Ouest français et à Paris (marché de Rungis). Les clients sont des professionnels, en recherche d’authenticité, de produits locaux de qualité, mais on retrouve aussi des particuliers en vente directe à partir du magasin de la laiterie, les GMS et supérettes, ainsi que les restaurateurs et magasins de vente locaux. Les clients paient la laiterie plusieurs jours après la commande.

Ce cycle engendre un besoin en fonds de roulement pour pouvoir assurer l’activité entre :

– le moment où les fournisseurs exploitants sont payés par la laiterie plusieurs jours après la livraison ;

– et le moment où les clients paient la laiterie plusieurs jours après la commande.

Dès le lancement de l’activité, il a fallu avancer l’argent pour faire fonctionner le cycle d’exploitation. L’achat des matières premières, les charges de production, de stockage et de commercialisation a été estimé entre 39 000 et 450 000 euros pour les besoins en fonds de roulement.

Ce BFR est financé en fonction des possibilités de négociation de la laiterie avec ses clients et ses fournisseurs. Si la fromagerie arrive à payer les fournisseurs sur un plus long délai et encaisser l’argent de ses ventes plus rapidement, le besoin en fonds de roulement peut diminuer (il passe à 390 000 euros au lieu de 450 000 euros).

Il a donc fallu rechercher des financements externes, dont un prêt participatif.

**12. Présentez les différents types d’investissements que la Fromagerie du Pays mothais a dû mener pour réaliser son projet. Comment les a-t-elle financés et pourquoi ?**

L’investissement nécessaire au lancement du projet a été évalué à 1,8 million d’euros. Il s’agissait d’acheter le matériel nécessaire au fonctionnement de l’activité mais aussi le bâtiment de 400 m2.

Pour financer ces investissements, la Fromagerie a eu recours au financement bancaire, sachant que seule une banque sur trois a donné son accord pour le financer. Il a donc fallu rechercher des modes de financement alternatifs au financement bancaire, notamment :

– deux Cigales (clubs d’investisseurs locaux au service du développement d’entreprises solidaires) qui ont soutenu le projet ;

– le fonds solidaire Garrigue ;

– une campagne de financement participatif inédite sur la plateforme de crowdfunding Bulb In Town pour soutenir la Scic en faisant un don avec contrepartie (par exemple pour recevoir un plateau de fromages) ou en achetant des parts sociales de la coopérative (à partir de 200 euros en bénéficiant d’une déduction fiscale). Cette campagne a permis de récolter 162 000 euros, par 513 donateurs.

**13. Pourquoi les managers de la Fromagerie du Pays mothais devront-ils avoir les différents rôles du manager décrit par Henry Mintzberg ?**

Les ressources financières, mais aussi matérielles et humaines, de la nouvelle structure vont être managées par la présidente de la Scic, Dominique Guérin, mais aussi par les huit repreneurs. Ils auront plusieurs rôles car ils devront organiser, planifier, coordonner, contrôler l’activité, et répondre aux sollicitations extérieures (banques, organismes d’État, clients, fournisseurs…).