

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juillet 2011)

**COOPANAME :
LES ENTREPRENEURS ASSOCIÉS,
OU COMMENT REPENSER LE TRAVAIL**

par

Stéphane VEYER

Associé et directeur général de Coopaname

Séance du 28 avril 2011

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

« *Si vous n'avez pas d'emploi, créez-le !* », lançait Raymond Barre en 1979. Cette formule a inspiré de nombreuses politiques d'incitation à la création d'entreprise. Mais les chômeurs manquent souvent des réseaux, des compétences de gestion, de l'expérience ou du capital qui leur permettraient de se lancer sans prendre trop de risques. Depuis 2004, Coopaname leur offre la possibilité de créer leur emploi avec un statut de salarié au sein d'une coopérative : accompagnés pour le développement de leur activité, ils profitent de moyens mutualisés (comptabilité, gestion de trésorerie, facturation, etc.), bénéficient de la protection sociale des salariés et échappent à la solitude du créateur d'entreprise. Coopaname regroupe aujourd'hui près de cinq cents salariés exerçant les métiers les plus divers. Comment créer une *affectio societatis* entre coiffeurs, informaticiens ou exportateurs de bijoux ? Le secret tient, selon Stéphane Veyer, au mode de gouvernance de la coopérative et à une vision partagée qui place l'économie au rang des moyens et non des finalités.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : M. Abherve, D. Bayart (CRG de l'École polytechnique), N. Berriat (CCIP), M. Berry (École de Paris du management), M. Boudes (Reims Management School), B. Bougon (FVA Management), É. Bourguinat (rédactrice indépendante), B. Courault (LEST – Université Aix Marseille II), M. Delanoue (CNES), C. Dubois (Rudy & Dubois consultants), A. Dupuis (USG), H. Feertchak, M. Freyssenet, J.-L. Germain (Collège des Bernardins), C. Guillaume (Noria), A. Hoffner (Anima Conseil), B. Hyon, A. Kahn (Le Monde), J.-P. Karsenty, F. Lacave (RP Entrepreneurs), F. Lhomme, J. Maignier, P. Mercier (Société 2°20' 48°50'), M. Millot (Comefim), R. Mostefaoui, M. Mousli, M. Pavard (Algoé), L. Petit Jacques (Thales), A. Petton, J. Pichon (Compagnie de Saint Gobain), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger, I. Roujou de Boubée (Cie de Saint Gobain), J.-P. Roulleau, F. Rousseau (École de Paris du management / Reims Management School), M. Soual (OCP SA), C. Tanguy (Caisse des Dépôts et Consignations), P. Tempé, J. Viers, J. Weber (Groupe Macif), F. Weill (École de Paris du management).

EXPOSÉ de Stéphane VEYER

Le concept de coopérative d'activités et d'emploi (CAE) existe depuis une quinzaine d'années, essentiellement en France. La première CAE a été fondée à Lyon en 1995, à l'époque où l'on commençait à promouvoir l'entrepreneuriat individuel.

Peu de gens, jusqu'alors, envisageaient de créer une entreprise en dehors des métiers qui l'exigent : profession libérale, commerce ou artisanat. C'est sous la pression du chômage qu'un certain nombre de politiques d'incitation à la création d'entreprises ont été lancées, plus ou moins inspirées par la célèbre formule de Raymond Barre en 1979, « *Si vous n'avez pas d'emploi, créez-le !* » De nombreux outils ont été mis en place pour aider ces entrepreneurs d'un nouveau genre, comme les boutiques de gestion ou le microcrédit, et de nombreuses mesures ont été prises pour simplifier les démarches : SARL à un euro, microentreprise, et aujourd'hui auto-entrepreneuriat.

Les chômeurs envoyés au “casse-pipe”

Mais bien souvent, les chômeurs que l'on incite ainsi à créer leur propre entreprise sont envoyés “au casse-pipe”. Pour la plupart, ils ne disposent pas des réseaux, des compétences de gestion, de l'expérience ni du capital qui leur permettraient de se lancer sans prendre trop de risques. Paradoxalement, on demande à des personnes qui sont relativement éloignées de l'emploi de posséder d'emblée toutes les compétences nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise, que ce soit sur le plan de la comptabilité ou du management. Faire face à tous ces défis sans accompagnement est une gageure.

Par ailleurs, à force de simplifier les démarches nécessaires à la création d'entreprise, on a peu à peu conduit les entrepreneurs à s'enfermer dans des logiques de précarisation. L'auto-entrepreneuriat peut s'interpréter comme un droit légal à s'auto-exploiter : chacun est autorisé à gagner trois francs six sous en travaillant n'importe comment et en renonçant à sa propre protection sociale afin de payer moins de charges.

Le concept de CAE

Les CAE offrent à ces personnes une alternative qui consiste à se créer un emploi salarié au sein d'une entreprise ouverte, organisée sous forme de SCOP (société coopérative ouvrière de production), et partagée entre professionnels. L'entrepreneur peut lancer son activité sans risque, et en cas d'échec, il n'y aura pas de mise en faillite puisqu'il n'y aura pas eu création d'entreprise. S'il doit mettre fin à son contrat de travail salarié, il retrouvera ses indemnités de chômage. Entre-temps, il sera resté intégré au régime général de protection sociale.

Une CAE rassemble en général entre 60 et 150 personnes, exerçant les métiers les plus divers : jardinier, consultant, informaticien, coiffeur, importateur de poissons, exportateur de bijoux... Tous sont salariés en contrat à durée indéterminée. Le nombre d'heures de travail rémunérées est fonction, pour chaque personne, de la valeur ajoutée dégagée par son activité. Chacun apporte à la coopérative une activité autonome qu'il gère comme un centre de coût et un centre de profit.

Une fusée à trois étages

Le service proposé par une coopérative d'activités et d'emploi peut s'analyser comme une fusée à trois étages.

La sécurisation

Le premier est celui de la sécurisation. Toute personne qui envisage de créer son propre emploi peut s'adresser à une CAE. Elle bénéficiera d'un accompagnement pour commencer à

développer son activité, avant même de se salarier. Elle pourra lancer son activité sans avoir à créer d'entreprise et sans gros investissement.

La mutualisation

La CAE permet de mutualiser la gestion des aspects juridiques, comptables, administratifs, assurantiels, fiscaux, etc., mais aussi la trésorerie. En cas de mois un peu "creux" ou de client payant en retard, le salarié continue à percevoir sa rémunération : le mois suivant, ce sont ses activités qui couvriront les salaires des autres membres de la CAE.

Les membres de la coopérative peuvent aussi se rendre service mutuellement, soit en partageant leurs compétences, soit en s'apportant du travail supplémentaire. Par exemple, un graphiste peut, de temps en temps, aller travailler avec des jardiniers, si leur activité génère suffisamment de richesse pour permettre la création d'un demi-emploi supplémentaire. En cas de maladie ou de problème familial obligeant à interrompre l'activité pendant quelques mois, une personne peut confier sa clientèle à un collègue et la reprendre ultérieurement. Tout cela est impossible pour un entrepreneur isolé.

La coopération

Le troisième étage de la fusée est celui de la coopération : au bout d'un certain temps, les salariés peuvent devenir des associés de l'entreprise collective. C'est la dimension la plus difficile à construire, car les personnes qui se lancent dans la création de leur emploi ont souvent, au départ, une démarche assez individualiste.

Mais cette dimension est fondamentale, y compris pour le développement des activités professionnelles individuelles. La plupart du temps, les salariés des CAE vivent essentiellement de leur travail et non de l'exploitation d'un capital ou d'un investissement. La masse de travail qu'ils peuvent accomplir chaque jour est limitée. Tant qu'ils restent seuls, ils ne peuvent pas espérer augmenter beaucoup leur salaire. Pour cela, la seule solution consiste à développer l'activité à plusieurs : un petit collectif de trois ou quatre personnes crée davantage de richesse pour chacun que trois ou quatre activités individuelles juxtaposées. Un photographe peut par exemple travailler avec un organisateur de mariages et avec quelqu'un qui fabrique des robes de mariées. L'activité dont il vivra au bout de deux ou trois ans sera peut-être très différente de celle pour laquelle il est entré dans l'entreprise au départ.

Coopaname

Aujourd'hui, il existe un peu plus de 70 CAE en France, regroupant environ 4 000 personnes dans un réseau appelé Coopérer pour entreprendre. Ce mouvement est devenu, ces dernières années, un acteur important de la création d'activité et du développement économique sur les territoires où ces coopératives sont implantées.

Dans un premier temps, les CAE se sont développées surtout au sud de la Loire, en Rhône-Alpes ou Midi-Pyrénées. Au bout de quelques années, dans ce pays très jacobin où l'on n'existe pas tant que l'on n'est pas implanté dans la capitale, il est apparu nécessaire d'en créer une à Paris. C'est ainsi que Coopaname a vu le jour, en 2004, de façon très volontariste de la part des autres membres du réseau.

Coopaname compte désormais parmi les CAE les plus dynamiques, sans doute grâce à l'importance du bassin d'emplois de la région parisienne. Elle comprend près de 500 membres et présente une grande diversité de compétences.

Vers une mutuelle de travail ?

Notre expérience au sein de Coopaname, et plus largement au sein du mouvement des CAE, nous amène à penser que nous sommes peut-être en train d'ébaucher une nouvelle forme d'organisation économique, qui tiendrait davantage de la mutualité que de la coopération.

La notion de mutualité repose sur un principe de protection réciproque contre les risques. Souscrire une mutuelle d'assurance revient à être assuré par les autres tout en étant leur assureur. Cette notion s'est cantonnée jusqu'ici au monde de la prévention (santé, assurance) mais on pourrait imaginer une "mutuelle de travail", c'est-à-dire un dispositif dans lequel les personnes protègeraient mutuellement leur parcours professionnel.

Le discours sur la flexibilité qui s'est développé depuis quelques années est d'inspiration profondément libérale. Il s'agit de rendre plus poreuses les frontières de l'entreprise, de façon à pouvoir embaucher et licencier plus facilement. Dans cette conception, la protection des personnes est renvoyée à l'extérieur de l'entreprise, par un dispositif de type assurance-chômage. Nous adoptons une logique inverse : pour assurer la protection du travailleur dans la durée, il faut concevoir cette protection à l'intérieur même de l'entreprise. Nous proposons pour cela de créer un cadre collectif au sein duquel s'organiserait le parcours professionnel de la personne, avec ses hauts et ses bas, mais toujours en la gardant au sein de la structure. Au lieu d'assouplir les frontières de l'entreprise, on assouplit la trajectoire de la personne dans l'entreprise.

Nous étudions donc la possibilité de nous rattacher au Code de la mutualité et notamment à son livre III. Ce serait particulièrement intéressant, à un moment où l'on assiste à un effondrement complet de la mutualité, mis à part dans quelques grandes mutuelles d'assurance comme la Macif ou la MAIF. Actuellement, les mutuelles se regroupent, se capitalisent, et en fin de compte perdent toute leur spécificité.

Changer d'échelle, changer de paradigme

Adopter cette logique de "mutuelle de travail" devrait nous conduire à changer d'échelle et à passer de CAE de 150 ou 500 salariés à des structures de 1 000 ou 2 000 personnes : plus nous serons nombreux, plus nous nous protégerons contre certains risques.

Cette transformation devrait également nous amener à changer de paradigme dans notre rapport au travail, au temps, à la propriété et même à l'économie dans son ensemble.

Beaucoup d'entre nous sont convaincus que le capitalisme libéral n'est pas durable et que nous allons obligatoirement devoir inventer d'autres systèmes économiques dans les années à venir. La dimension de recherche, d'innovation et d'utopie est très présente au cœur d'une organisation comme Coopaname, qui se conçoit comme un chantier perpétuel. À partir d'une idée toute simple, celle de créer des emplois au sein d'une entreprise partagée, nous avons déjà inventé beaucoup de choses et nous allons continuer. C'est ce qui fait tout l'intérêt de cette expérience, au-delà de l'objectif concret de permettre à des personnes de développer leur propre activité dans un environnement sécurisé.

DÉBAT

CAE et société de portage

Un intervenant : *Quelle est la différence entre Coopaname et une société de portage ?*

Stéphane Veyer : Dans les deux cas, on a affaire à des entreprises qui transforment des honoraires en salaires. Mais l'une est une coopérative, l'autre une société commerciale. Une société de portage s'intéresse à ses salariés tant qu'ils lui permettent de dégager de belles commissions sans lui faire prendre trop de risque. L'existence ou l'absence d'un but lucratif change tout.

Des salaires modulables ?

Int. : *Vous avez indiqué que le nombre d'heures rémunérées de chaque salarié dépend des marges dégagées par son activité. En cas de baisse de l'activité, une personne qui était salariée 30 heures par semaine peut donc se voir contrainte, le mois suivant, de se contenter de 20 heures de salaire ? Cela me paraît contraire au droit du travail.*

S. V. : Les salaires des Coopanameiens n'ont pas la forme de montagnes russes. Une grande partie de notre travail d'accompagnement consiste à discuter avec chaque personne du montant du salaire qu'elle peut s'accorder dans la durée, compte tenu de son activité et de la nécessité de se constituer un fonds de roulement, voire quelques réserves, pour pouvoir faire face aux à-coups. Les pics d'activité permettent d'alimenter un "matelas de sécurité". Inversement, on ne réduit pas le salaire dès que l'activité ralentit.

La décision de diminuer le salaire procède généralement d'un constat de difficulté persistante, établi en commun avec le salarié. Il n'y a jamais de décision unilatérale de la part des gestionnaires de la coopérative. Les représentants du personnel sont systématiquement saisis et peuvent s'assurer que la décision a été prise en commun avec le salarié.

Certaines baisses de salaire sont délibérées : une personne peut avoir envie de prendre un congé sabbatique pendant quelques mois pour des raisons personnelles, ou passer de quatre jours de travail par semaine à deux seulement et prendre un emploi complémentaire à mi-temps dans une autre entreprise.

Les risques de dérives

Int. : *D'une certaine façon, vous réalisez le rêve de flexibilité des entreprises. J'imagine que vous devez faire des jaloux parmi les patrons.*

S. V. : Les procédures auxquelles nous recourons ne sont pas différentes de celles que peut utiliser une entreprise classique, et chaque fois que nous imaginons un dispositif nouveau, nous consultons les diverses institutions chargées de veiller à l'application du droit du travail (Inspection du travail, Pôle emploi, Direction de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle, organisations syndicales), pour vérifier qu'il est bien conforme aux règles communes. Notre projet est de réinscrire dans le droit du travail des personnes qui en seraient exclues si elles adoptaient, par exemple, le statut d'auto-entrepreneur. À aucun prix nous ne voudrions "détricotier" le droit du travail en recréant de la précarité au sein de notre entreprise.

Mais nous n'ignorons pas le risque de voir certaines entreprises copier notre modèle à des fins très différentes des nôtres. Il y a quelques mois, j'ai reçu un coup de fil du patron d'une société de prestations informatiques : « Nous allons faire comme vous et passer du statut de SARL à celui de coopérative, de façon à pouvoir recruter des entrepreneurs salariés comme vous. Nous avons besoin de nous développer à Chartres et à Blois. Ce seront eux qui créeront leur activité, et ils ne se paieront que si celle-ci est rentable. » Faire la différence entre cette démarche et la nôtre est relativement subtil, ce qui nous conduit à exercer une vigilance permanente. Entre reconstruire du droit du travail là où il n'y en a plus, et finir de détricoter les droits qui restent, la frontière est souvent très mince.

Int. : *N'avez-vous jamais été attaqués aux prud'hommes ?*

S. V. : Je me rappelle avoir présenté Coopaname devant un syndicat patronal. Les chefs d'entreprise qui m'écoutaient étaient sidérés : « *Mais vous êtes fou ! Vous signez des CDI à des gens que vous ne connaissez pas, puis vous leur diminuez leur salaire ? Vous serez convoqué aux prud'hommes cinquante fois avant la fin de l'année.* » Coopaname existe depuis sept ans et ce n'est encore jamais arrivé.

Le profil des Coopanamiens

Int. : *Quel est le profil professionnel des Coopanamiens ?*

S. V. : Leur niveau d'étude est plutôt élevé, ce qui est normal si l'on tient compte du fait que la moitié des Coopanamiens sont parisiens et que le niveau d'étude global des Parisiens est supérieur à la moyenne nationale. Un quart d'entre eux a le niveau Bac + 5, un quart a le niveau Bac + 3 ou 4, et un quart a plus du Bac. Les trois quarts ont donc fait des études supérieures.

Int. : *Quelle est leur moyenne d'âge ?*

S. V. : Ceux qui viennent nous voir ont généralement déjà une expérience professionnelle, ce qui leur permet d'envisager de développer leur propre activité. Ils ont donc au moins la trentaine. Grosso modo, les Coopanamiens se répartissent en trois tiers : de trente à quarante ans, de quarante à cinquante ans, de cinquante à soixante ans. Le doyen a soixante-treize ans.

Int. : *Quelle est la fourchette des salaires ?*

S. V. : Les salaires vont de zéro, pour ceux qui n'ont pas encore commencé à se rémunérer, à 4 500 euros brut, pour la personne la mieux payée de Coopaname. Mais c'est une exception : la plupart des Coopanamiens considèrent qu'à partir de 2 000 euros brut, on a un salaire convenable. Cela peut paraître modeste, mais allez demander à un commerçant au bout de combien de temps il a commencé à se rémunérer...

Un profil assez présent au sein de Coopaname est celui de femmes d'une quarantaine d'années qui, après avoir élevé leurs enfants, souhaitent reprendre une activité à temps partiel. Obtenir un CDI à mi-temps après avoir été absente du marché de travail pendant dix ans est quasiment impossible, et vouloir créer une entreprise à temps partiel est tout aussi irréaliste. La coopérative leur offre la possibilité de dimensionner leur activité comme elles l'entendent, par exemple en la limitant à deux jours par semaine. Leur salaire est alors très faible, l'équivalent d'un demi-SMIC, mais cela représente un complément de revenu pour le couple et cela leur permet de retrouver une activité et des liens sociaux, tout en mettant à profit leurs compétences, au lieu de se contenter d'un travail qui les "déclasserait" professionnellement.

Comment devient-on coopérateur ?

Int. : *Quel est votre secret pour développer l'affectio societatis entre des informaticiens, des jardiniers et des coiffeurs, et pour transformer des entrepreneurs individualistes en coopérateurs ?*

S. V. : Nous organisons des ateliers d'initiation, qui ne sont pas obligatoires mais fortement recommandés, pour inciter les gens à réfléchir au projet de coopérative, puis des ateliers de formation pour ceux qui sont intéressés. Nous mettons constamment tout ce que nous faisons en perspective par rapport à l'utopie et aux principes que nous nous sommes donnés. Nous le faisons dès le premier entretien avec la personne qui frappe à notre porte : nous parlons avec elle de son projet, tout en essayant de voir dès le départ comment ce projet pourrait s'articuler à celui de la coopérative. Cette réflexion irrigue en permanence notre action.

Int. : *Y a-t-il une période probatoire avant de devenir coopérateur ?*

S. V. : Il n'y a pas de période de test. Chacun effectue son propre parcours. Au début, on n'a même pas de contrat salarié. On intègre un collectif et on se fait accompagner pour démarrer son projet. Sur dix personnes, quatre ne vont jamais au-delà de cette étape : elles ont essayé de lancer leur activité mais elles n'ont jamais réussi à trouver des clients et elles ont fini par abandonner.

Dès que la personne commence à réaliser des actes de production et de vente, elle signe un contrat de travail, souvent à un niveau de salaire très faible. Avenant après avenant, le montant du salaire augmente, mais il n'y a pas de seuil au-delà duquel le salarié est obligé de devenir coopérateur : c'est son choix. En revanche, tout le monde a vocation à le devenir s'il le souhaite. La "normalité" est d'être coopérateur, et non de ne pas l'être. Les Coopanamiens sont donc incités à participer, par exemple, à des groupes de travail sur la mutuelle, sur les outils financiers, sur le projet politique de la coopérative. Chaque automne a lieu l'université de Coopaname. La dernière fois, une centaine de personnes a pris part aux débats.

Lorsque les gens réussissent à faire prospérer leur activité et sentent qu'ils s'installent dans la durée, et si par ailleurs ils partagent le projet porté par la coopérative, ils finissent par devenir associés. En général, cela prend deux ou trois ans. Leur cooptation fait l'objet d'un vote par les autres associés à l'occasion de l'assemblée générale.

Sur les 500 personnes qui fréquentent actuellement Coopaname, il doit y en avoir environ 150 qui sont encore dans la première phase, celle du tâtonnement. Sur les 350 salariés, on compte actuellement 65 associés, et il y en aura 25 de plus lors de notre prochaine assemblée.

La place des femmes

Int. : *Quelle est la proportion de femmes ?*

S. V. : Les deux tiers des salariés sont des femmes.

Int. : *Comment se fait-il que la coopérative soit dirigée par un homme ?*

S. V. : Je n'arrête pas de demander qu'une femme prenne ma place, car c'est une question que l'on me pose systématiquement... La proportion de deux tiers de femmes vaut pour les salariés, pour les associés, pour les administrateurs, et le conseil d'administration est présidé par une femme. La direction a d'abord été assurée par une femme, j'ai été codirecteur avec une femme pendant quelque temps, et mon successeur sera également une femme. Nous faisons très attention à ce que notre organisation soit exemplaire de ce point de vue.

Le vrai problème ne se situe pas au niveau de la gouvernance, mais dans le montant des salaires. Les cinq plus hauts salaires de Coopaname sont versés à des hommes. Cela nous gêne beaucoup. Manifestement, les hommes ont tendance à se payer plus que les femmes, peut-être parce que ces dernières considèrent que leur salaire ne doit être qu'un complément, ou tout simplement parce qu'elles se sous-estiment. C'est une question sur laquelle nous voulons travailler.

Un outil de développement local

Int. : *Pourquoi le nom Coopaname ?*

S. V. : C'est "la coopérative de Paname", donc de Paris. L'un de nos postulats est qu'une CAE n'est pas seulement une entreprise, mais aussi, compte tenu de l'accompagnement que nous offrons à toutes les personnes qui frappent à notre porte, un outil de développement local. Nous recevons à ce titre des financements de la ville de Paris, des départements, de la région, de la Caisse des Dépôts et de l'Europe.

Coopaname recouvre en fait deux activités. La première est une entreprise partagée, complètement autofinancée : chacune des activités verse à peu près 10 % de son chiffre d'affaires pour mutualiser les locaux, les comptables et les différents services. La deuxième

activité est l'accompagnement gratuit que nous offrons à tous ceux qui se présentent. Elle est considérée comme une démarche d'intérêt général et c'est à ce titre que nous sommes financés sur fonds publics.

Int. : *N'y a-t-il pas un hiatus entre les salariés ayant un emploi sécurisé, couvert par les subventions, et ceux qui doivent aller chercher leur chiffre d'affaires eux-mêmes ?*

S. V. : Quand vous êtes responsable de la CAE et que vous devez aller chercher les subventions qui serviront à payer votre salaire, vous êtes aussi dans une démarche entrepreneuriale...

Int. : *Pouvez-vous être amené à réduire votre salaire comme les autres ?*

S. V. : Oui, et je l'ai fait souvent, bien qu'il ne soit pas très élevé. La ligne de partage est ailleurs : entre les personnes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et acceptent de réduire leur salaire si la situation se dégrade, et les personnes qui ont été embauchées comme des salariés "classiques", quelle que soit leur activité. C'est le cas, par exemple, d'un apprenti qui travaille aux côtés d'un élagueur : tous les deux sont salariés de Coopaname, mais en cas de réduction des commandes, seul le responsable de cette activité va diminuer son salaire, et non l'apprenti. Si les difficultés persistent, le "patron" abandonnera peut-être son activité et nous nous efforcerons, comme toute entreprise, de reclasser l'apprenti dans une autre activité.

De la même manière, au sein de l'équipe d'animation de la coopérative, nous ne demanderons pas à l'assistante comptable de diminuer son salaire en cas de difficulté, sauf si un jour elle décide de devenir associée de la coopérative et que nous prenons une décision collective de réduction des salaires.

Des moutons noirs ?

Int. : *Il y a quelque chose de si doux, de si angélique dans ce que vous nous présentez, que cela suscite une certaine méfiance : cette douceur doit forcément être compensée par une violence équivalente. Que se passe-t-il si quelqu'un se présente comme capable de générer du chiffre d'affaires et n'y parvient pas du tout ? Comment faites-vous, soit pour l'éliminer au départ, soit pour l'éjecter ensuite ?*

S. V. : Le cœur de notre savoir-faire consiste à construire une organisation sur des bases fondamentalement différentes de celles d'une entreprise classique. Une de ces bases est la confiance. C'est peut-être cela, le secret de l'*affectio societatis* des Coopanamiens. Tout le monde est tellement dubitatif à l'idée que la confiance puisse fonctionner dans le monde économique que lorsque c'est le cas, les gens ont à cœur de ne pas trahir cette confiance. Depuis la création de Coopaname, nous avons vu passer environ 900 personnes, et nous n'avons connu qu'un très petit nombre de mauvaises expériences. Nous avons eu le cas, par exemple, de quelqu'un qui s'était permis de signer un bail commercial au nom de Coopaname et qui, de plus, dans l'aménagement du local en question, n'avait absolument pas respecté les conditions de sécurité, de sorte que nous avons reçu l'ordre de la Ville de Paris de fermer un établissement dont nous n'avons jamais entendu parler. Nous avons naturellement licencié cette personne. Il en irait de même, par exemple, si l'un de nos salariés faisait travailler quelqu'un sans le déclarer.

En dehors de cas extrêmes de ce type, nous revendiquons, effectivement, un climat de douceur dans l'entreprise, même si cela n'empêche pas quelques "engueulades" de temps en temps.

Avant de me lancer dans l'aventure Coopaname, j'ai travaillé pendant dix ans dans des petites SARL mais aussi dans un gros cabinet de conseil en management. J'en ai tiré la conclusion que même nos entreprises les plus modernes en sont restées à un mode de gestion très féodal. Les gens consacrent un temps et une énergie considérables à mener des stratégies personnelles pour obtenir l'information qui va leur permettre de se placer auprès de la bonne personne, celle qui va bientôt monter d'un cran parce qu'elle est bien vue de telle autre

personne, etc. Il y a deux siècles que nous avons banni la féodalité en politique, mais en économie, nous en sommes pratiquement toujours au même point, avec des liens d'allégeance et d'obligation réciproques. Le mouvement coopératif s'efforce, depuis deux cents ans, d'établir la démocratie dans l'économie et d'y appliquer les trois termes de la devise *Liberté, Égalité, Fraternité*.

Int. : *Dans l'expérience spirituelle et communautaire cistercienne, la douceur est le signe de l'authenticité de l'amitié fraternelle vécue entre les moines. Mais cette douceur suppose une règle de vie commune. Avez-vous établi une charte ou une règle interne ?*

S. V. : Nous avons une charte intitulée *Coopérer pour entreprendre*, qui est commune à toutes les CAE du réseau, mais qui est plutôt destinée aux dirigeants qu'aux salariés. Il existe aussi un corpus d'articles écrits par les uns ou les autres, par exemple à l'occasion de colloques. Nous essayons d'adopter en permanence une posture de recherche et de distanciation par rapport à notre activité, ce qui produit des textes qui, à leur tour, viennent irriguer intellectuellement notre action.

Cela dit, tout le monde à l'intérieur de la coopérative n'est pas réceptif à ce genre de questionnement. Environ un tiers des salariés sont simplement des "consommateurs" de la coopérative : elle leur apporte un accompagnement, une sécurisation, différents services, cela leur suffit et c'est très bien. Une démocratie fonctionne avec des gens dont certains sont très engagés et militants, et d'autres beaucoup moins. Comme l'a écrit Philippe Braud, il est impossible que tout le monde soit militant de tout en permanence.

Les départs

Int. : *Malgré tout, vous avez indiqué que 900 personnes sont passées par Coopaname, et que 500 y travaillent actuellement. Que sont devenues les autres ?*

S. V. : La plupart ont renoncé parce que leur activité ne marchait pas, ou pas suffisamment. En général, la sortie se fait progressivement. La personne met son activité entre parenthèses pour prendre un CDD parce qu'elle ne décolle pas assez vite et qu'elle a besoin de "faire bouillir la marmite". Après quelque temps, elle revient, puis elle repart pour un autre CDD. Après plusieurs allers et retours, elle finit par trouver un CDI intéressant et elle quitte Coopaname.

Dans certains cas, au contraire, les gens nous quittent parce que leur activité marche bien et qu'ils souhaitent créer leur propre structure. La dernière SCOP à laquelle Coopaname a donné naissance a été créée par un groupe de trois jeunes costumières, qui réalisent à la fois des costumes de théâtre et des robes de mariées. Au bout de quelques années, elles ont eu le sentiment que pour incarner vraiment leur projet il fallait qu'elles coupent le cordon ombilical avec la coopérative. Elles sont donc sorties de Coopaname mais nous continuons à travailler ensemble.

Int. : *Que se passe-t-il pendant la période indécise où l'activité ne marche pas, mais où la personne ne se résout pas à y mettre fin ?*

S. V. : Le salaire que chacun se verse est toujours fonction de son activité. Si une personne ne travaille pas, elle ne se rémunère pas. En général, c'est au bout de deux ans que les gens prennent la décision d'arrêter ou non. Parvenir à se rémunérer au SMIC n'est pas trop mal sachant qu'il faut aussi assumer sa protection sociale, mais il est toujours difficile de vivre avec un SMIC à Paris...

Int. : *Qui paie le salaire des "déficitaires chroniques" ?*

S. V. : Il n'y a pas de déficitaire chronique. Si quelqu'un est dans cette situation, c'est qu'il se verse un salaire trop élevé. Inversement, si quelqu'un dégage des bénéfices trop importants, c'est que son salaire est trop bas, et dans ce cas nous l'incitons à s'augmenter !

Les activités florissantes

Int. : *Lorsqu'une activité devient florissante, la personne est-elle obligée de quitter la coopérative ?*

S. V. : Les CAE ont longtemps considéré que les activités qui marchaient bien devaient quitter l'entreprise. Nous avons été les premiers, à Coopaname, à estimer qu'il n'y avait aucune raison de pousser quelqu'un à partir s'il se sentait bien chez nous. Il faut, en revanche, veiller à ce que la coopérative ne représente pas un "boulet" pour son activité, et qu'inversement le développement de cette activité ne fasse pas courir à la coopérative un risque démesuré. Il y a quelque temps, un groupe de neuf personnes est venu me voir. Il s'agissait des salariés de la filiale française d'une entreprise canadienne qui voulait fermer cette filiale, ce qui allait les mettre au chômage. Ils se proposaient de poursuivre l'activité au sein de Coopaname, en apportant un chiffre d'affaires d'un million d'euros. J'ai refusé, car notre propre chiffre d'affaires est de cinq millions d'euros et le risque pris aurait été trop grand. En revanche, nous allons les accompagner pour les aider à créer leur propre coopérative.

La propriété du fonds de commerce

Int. : *Imaginons le cas d'une personne salariée dans un salon de coiffure. Elle souhaite monter sa propre affaire au sein de Coopaname. Pouvez-vous financer l'achat d'un fonds de commerce, qu'elle vous rachètera une fois qu'elle aura développé son activité et fait des économies ? Et pourra-t-elle, à ce moment-là, quitter la coopérative ?*

S. V. : Nous n'avons pas les moyens de financer l'achat d'un fonds de commerce, et du reste la plupart des gens qui viennent à Coopaname n'ont pas de capital à investir. Les projets que nous accueillons reposent essentiellement sur du savoir-faire et du travail, et non sur du capital. Cette situation ne se présente donc pas, et si elle se présentait, nous ne saurions pas la gérer. Nous pouvons, en revanche, accueillir quelqu'un qui veut coiffer à domicile et va se créer son propre emploi sans avoir à investir. Si à un moment donné cette personne veut acheter son salon, elle devra quitter la coopérative.

La question à laquelle nous sommes de plus en plus fréquemment confrontés est celle du fonds de commerce. Pendant longtemps, les gens quittaient Coopaname dès que leur affaire commençait à se développer : leur fonds de commerce avait une valeur nulle ou presque. Aujourd'hui, certaines activités commencent à prendre de l'ampleur, et la formule que nous continuons d'employer – « *Tu entres à Coopaname quand tu veux, tu en sors quand tu veux* » – n'est plus tout à fait applicable car, si le fonds de commerce a pris de la valeur, cette valeur appartient a priori à la coopérative !

Le cas s'est présenté récemment sous une autre forme. Trois jeunes femmes ont créé un petit magazine gratuit qui est distribué à Paris. Leur affaire est rentable, mais l'une des trois a décidé d'arrêter. Elles avaient développé l'affaire ensemble et cette troisième personne aurait donc, en principe, pu demander un dédommagement. Elle a dit qu'elle ne voulait rien et nous avons été extrêmement soulagés car c'est une question à laquelle nous n'avions pas pensé, mais il est urgent maintenant que nous y réfléchissions.

La question de savoir comment appréhender la notion de propriété au sein de la coopérative a fait l'objet de notre dernier séminaire d'associés : comment concilier le fait que les gens soient propriétaires de la valeur qu'ils ont créée, et la nécessité que leur activité vienne renforcer la coopérative dans laquelle elle s'insère ?

Nous pensons avoir trouvé la solution en revenant au principe même de la coopérative, dans laquelle la conception de la propriété est très particulière. Beaucoup de coopératives communiquent sur l'idée que l'entreprise "appartient aux salariés". En réalité, une entreprise coopérative n'appartient à personne : les salariés n'en sont que les usufruitiers. À supposer que les salariés décident de la liquider, ils ne pourraient pas se redistribuer le produit de la vente de la société : celui-ci devrait aller abonder les fonds propres d'une autre coopérative.

Sur cette base, on pourrait imaginer que le rapport de chaque salarié à son activité au sein de la coopérative soit aussi un rapport d'usufruitier. Toute activité au sein de Coopaname serait considérée comme une petite coopérative en elle-même, avec des fonds qui restent impartageables quoi qu'il arrive, et donc l'impossibilité de valoriser le capital.

La question s'est posée, très concrètement, à propos de quelqu'un qui a pris sa retraite et voulait mettre un terme à son activité. Mais Coopaname avait consacré du temps au développement de cette activité : cette personne avait-elle le droit de détruire la richesse ainsi créée ? Nous avons considéré que non, et que le devoir de chacun des coopérateurs était de préparer sa succession. Un coopérateur dispose de l'*usus*, du *fructus*, mais pas de l'*abusus* : il n'a pas le droit de détruire son fonds de commerce. La logique de la mutuelle de travail à laquelle nous aspirons, c'est que l'activité développée par l'un puisse être transmise à un autre à l'intérieur de la coopérative. Spontanément, on a envie de dire « *C'est mon bébé, il m'appartient, j'en fais ce que je veux* ». Mais justement, votre bébé n'est pas votre propriété et vous n'en faites pas ce que vous voulez !

Peut-être d'ailleurs que l'un des problèmes dont notre société souffre le plus, c'est justement qu'elle autorise des actionnaires à considérer que lorsqu'une activité ne rapporte plus suffisamment, on peut y mettre fin sans état d'âme, en se moquant des conséquences.

Repartir des principes de la coopérative permet aussi de résoudre certains paradoxes : un salarié qui décide de réduire son propre salaire est-il toujours un salarié ou un employeur ? Un coopérateur, c'est justement quelqu'un dont le statut est au-delà de celui de salarié et de celui d'employeur. Il échappe au lien de subordination classique qui caractérise le salariat, mais il n'est pas pour autant un entrepreneur individuel : c'est un entrepreneur collectif. Le statut de coopérateur, qui existe depuis 200 ans, offre toutes les clefs juridiques pour résoudre ces difficultés.

La croissance

Int. : *Votre concept paraît tellement évident que l'on se demande pourquoi vous n'êtes que 500. Vous devriez être 500 000 ! Comment se fait-il que vous vous développiez si lentement ?*

S. V. : Dans les débuts, quand je présentais notre projet, la réaction était toujours la même : « *Votre truc ne marchera jamais.* » Maintenant que nous commençons à obtenir quelques résultats assez intéressants, on nous demande régulièrement pourquoi nous n'en sommes pas déjà à plusieurs milliers de salariés... Mais nous ne pouvons pas aller très vite. Notre grand enjeu, c'est construire de la démocratie dans l'entreprise, et comme tous les processus démocratiques, cela prend beaucoup de temps.

Présentation de l'orateur :

Stéphane Veyer : est l'une des chevilles ouvrières du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi, et un acteur de l'économie sociale ; codirigeant de Coopaname depuis 2005, il est par ailleurs directeur général délégué du réseau Coopérer pour entreprendre.

Diffusion juillet 2011