

Les coopératives d'activités et d'emploi : projet entrepreneurial et projet sociétal

Ou comment repenser le travail et co-construire les politiques d'emploi ?

Mélissa Boudes

Workshop « Les coopératives des entreprises pour un monde meilleur ? »

7 décembre 2012 – Grenoble Ecole de Management

Introduction

Nées au tournant des années 90, les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) en tant qu'organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) sont mues par une double dynamique que J.F. Draperi (2007) qualifie de « mouvement de pensée » et de « mouvement d'entreprise ». L'articulation de ces deux mouvements indissociables bien que caractéristique des OESS manque encore aujourd'hui de cadre analytique propre.

Nous essaierons donc ici d'apporter un éclairage à partir d'une approche par le projet sur cette double dynamique.

Le projet en tant qu'anticipation opératoire de type non déterministe (Boutinet J.P., 2012) nous permet une analyse dynamique des OESS mieux à même de rendre compte des multiples processus en cours (Bréchet J.P., Desreumaux A., 2009; Meeschaert S, 2010).

Nous inscrivant dans une démarche de théorisation ancrée (Corbin J., Strauss A., 2008 ; Dumez, 2004), notre objectif, à l'échelle de ce texte, est d'apporter une description fine d'un cas unique à travers son étude empirique longitudinale (Charreire-Petit S., 2003). Ce que nous restituons ici ne représente, dans le cadre d'un travail doctoral plus large, qu'une des phases de confrontation entre les données et un cadre théorique. **L'objectif final de notre démarche étant la construction d'une approche analytique extraite du cas des CAE.**

Notre étude porte donc sur l'étude de la CAE francilienne, Coopaname. Créée en 2004, cette CAE compte aujourd'hui autour de 500 membres répartis sur cinq établissements. Nos données proviennent de quatre sources différentes : d'entretiens réalisés avec les membres de la CAE, d'observations, de documents internes et autres conversations disponibles via l'extranet de la coopérative, et enfin, de documents à destination de l'extérieur (documents publicitaires mais aussi travaux scientifiques des membres de la CAE).

Nous mobiliserons ici la grille d'analyse des projets proposée par J.P. Boutinet (2012), identifiant sept paramètres d'analyse essentiels : « *la situation à problème ; les acteurs*

engagés ; les visées et buts explicités ; les motifs invoqués ; les stratégies en présence et les moyens utilisés pour les mener à bien ; les résultats obtenus à court et moyen terme ; les effets secondaires non voulus, engendrés et leurs conséquences ».

Dans une première partie nous analyserons le contexte, la situation à problème, ainsi que les acteurs engagés dans l'émergence des CAE au tournant des années 1990. Et identifierons ainsi comment, par un jeu de **négociation des régulations**, la proposition initiale émise par les acteurs a pris les atours d'un projet d'ESS, alliant projet sociétal et projet entrepreneurial.

Dans une seconde partie, nous entrerons, dans les détails de l'articulation de ces deux projets à travers l'étude de Coopaname. Cette étude de cas nous permettra plus particulièrement d'analyser les stratégies et outils déployés.

I/ Naissance des coopérative d'activités et d'emploi, l'analyse d'un projet

1/ Situation à problème

« Le travail qui épuise... ou exclut lorsqu'il manque » (Draperi, 2001)

Nos rapports au travail se trouvent profondément bouleversés ces dernières décennies.

Jusque dans les années 1970, notre société devenue salariale depuis la révolution industrielle, reposait sur ce que l'on a appelé le compromis fordiste. Fruit d'une **régulation** s'appuyant sur la négociation entre syndicats et patronat, il s'adossait au travail de masse auquel était rattaché un certain niveau de protection sociale.

Sous l'effet des mutations économiques et idéologiques (mécanisation, informatisation, tertiarisation), mises en exergue avec minutie par J. Rifkin (1997), nos économies ont eu besoin de moins en moins de bras et de cerveaux pour produire une quantité toujours plus grande de biens et de services. La « déterritorialisation des tâches hors de l'entreprise » (R. Castel, 2012) portée par le mythe de l'« entreprise liquide » (R. Beaujollin-Bellet, 2012) ont fait naître les figures du chômeur de longue durée et du travailleur pauvre, immergés dans un monde fait de précarité.

Peu à peu, le marché du travail s'est dichotomisé, avec d'une part, des travailleurs « in », c'est-à-dire en entreprise avec un emploi stable et les protections sociales afférentes ; de l'autre, les « out », les travailleurs au « mieux » avec des contrats atypiques (contrats à durée déterminée, temps partiel) au pire sans contrat. Les compromis anciens et les **modes de régulation collective** se sont ainsi peu à peu délités pour laisser place à une individualisation croissante

des rapports au travail et au creusement du déséquilibre dans la négociation entre employeurs et salariés.

Propositions théoriques

Face à cette évolution du marché du travail, une première voie proposant un retour au compromis fordiste s'oppose à la voie du libre fonctionnement du marché du travail. Alors que la première paraît inadaptée aux évolutions de la société, la seconde laisse présager de bien sombres conséquences.

A donc émergé le débat de la flexicurité ou flexi-sécurité, une troisième voie proposant un compromis entre flexibilité du marché du travail et sécurité des travailleurs.

Gautié (2003) identifie deux paradigmes de cette troisième voie. La première « troisième voie » serait celle d'un « État social patrimonial » qui pourvoierait les individus d'une partie des capitaux (économiques et sociaux) qui leur sont nécessaires pour devenir « entrepreneurs de leur vie ». La seconde « troisième voie » serait celle d'un « État post-beveridgien » qui passerait par la mise en place de **régulations collectives** destinées à sécuriser les citoyens tout au long de leurs parcours professionnels.

Ces deux propositions reposent sur deux conceptions très distinctes de la personne : individualisme patrimonial et activation des dépenses publiques d'un côté, « empowerment », travailleur citoyen et **régulation collective** de l'autre.

Nous verrons ici dans quelle mesure l'expérience des CAE pourrait s'inscrire dans cette dernière proposition théorique.

Politiques publiques et OESS

En France, face à cette situation et en fonction des alternances politiques, la puissance publique s'est déployée dans diverses directions

Durant la fin des années 70, les pouvoirs publics ont couplé une politique de formation et d'augmentation des indemnités chômage, à une politique de formation et d'incitation à la création d'entreprise (avec notamment la création de l'Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises (ACCRE)). Les personnes sans emploi étaient tout simplement invitées à le créer! Les résultats de ces dispositifs semblent cependant mitigés et l'espérance de vie des entreprises reste bien limitée (Cocault, 2010; Bost, 2011).

Au début des années 80, la nouvelle majorité au pouvoir choisi de mener une politique de relance keynésienne par l'augmentation des bas salaires et des prestations sociales. Elle nationalisera également un certain nombre d'entreprises et reconnaîtra officiellement le rôle des OESS avec la création d'une délégation interministérielle à l'économie sociale. (Demoustier, 2004)

Un changement de braquet va s'opérer dans le milieu des années 80, où la priorité devient la lutte contre l'inflation. En parallèle d'une dérégulation du marché du travail, la lutte contre le chômage est traitée conjointement par l'État et les associations via la création de contrats aidés.

La fin des années 1980 voit naître, avec la création du revenu minimum d'insertion (RMI), deux débats : celui de l'inconditionnalité d'un droit au revenu, et celui de l'insertion.

L'inconditionnalité partielle de ce revenu (qui les trois premiers mois ne repose que sur des critères d'âge et de ressources, puis nécessite au-delà la validation d'un projet d'insertion) crée débat et fait entrer les politiques sociales dans une logique du « donnant-donnant » actant ainsi une certaine marchandisation de la solidarité publique (activation des dépenses passives) (G. Demuijnck, D. Greiner, 1997). Nous retrouvons ici la peur du fantôme des siècles passés : l'assisté, le mauvais pauvre qu'il faut à tout prix inciter à passer du côté des bons pauvres, ceux qui font des efforts pour intégrer un marché du travail plutôt ingrat (Castel, 2012). La personne sans emploi, considérée comme « exclue » nécessite une réinsertion professionnelle et sociale. C'est à cette période que vont voir le jour de nouvelles formes d'associations dont l'objet est de prendre en charge cette insertion (entreprise intermédiaire, chantiers d'insertion, etc.). L'État pour sa part va soutenir l'idée d'un partage du travail avec le passage à la semaine de 35 heures et le soutien à la création d'activités nouvelles notamment dans les tout nouveaux services à la personne. Les activités qui auparavant relevaient de la sphère domestique, de la solidarité de proximité ou du marché noir passent sur le devant de la scène, encouragées par l'évolution des modes de vie et de la démographique (augmentation du taux d'emploi des femmes, vieillissement de la population, maintien d'un taux de fécondité plutôt élevé). Bien que répondant à de réels besoins, ces nouvelles activités posent la question des conditions de travail. Le risque étant de voir se constituer une « société de pleine activité », et non de plein emploi, qui représenterait au final un retour à des modes de « servitude précapitaliste » (Castel, 2012).

2/ Acteurs engagés

Une diversité de parties-prenantes pour une proposition novatrice

C'est dans ce contexte qu'est né à Lyon au tournant des années 90 un groupe de réflexion régional animé par la Caisse des dépôts et consignation et réunissant la DDTEFP (direction départementale du travail), les organisations d'accompagnement à la création d'entreprise (l'association Créons à Lyon, SMTS à Grenoble), l'URScop (Union régionale des Sociétés coopératives ouvrières de production) et le président régional des boutiques de gestion.

3/Visées et buts explicites

De ce travail de groupe naîtra en 1994 une étude commandée au Cabinet Argos, proposant d'expérimenter le concept de couveuse d'activités individuelles, avec pour objectifs :

« -de permettre un passage en douceur vers l'autonomie la plus grande possible du créateur d'activité ;

-d'assurer la passerelle entre des revenus sociaux et des revenus économiques,

-de bonifier les potentialités personnelles et techniques de la personne,

-d'offrir la sécurité sans laquelle toute créativité est inhibée,

-de construire collectivement un projet individuel.

Elle permettra à la personne de déterminer si elle peut « voler de ses propres ailes » en créant et gérant une activité commerciale ou artisanale à caractère individuel, ou si elle souhaite continuer l'exercice de son activité au sein même de la couveuse. » (extrait du rapport réalisé par Joël Lebosse, Nathalie Highley et Michel Basset) (Bost, 2011)

Cette expérimentation sera d'abord portée par l'association *Créons*, et mise en œuvre par Élisabeth Bost qui a alors déjà une expérience de la création et de l'insertion, à travers son parcours politique et au sein d'associations d'insertion et d'accompagnement à la création.

4/Motifs invoqués

Dans cette période très particulière de création, moment de forte incertitude, différentes approches vont se faire jour et des négociations, des jeux d'acteurs, vont s'enclencher autour de la définition des premières régulations qui dessineront la nouvelle organisation.

Élisabeth Bost va ainsi négocier avec l'ANPE et les Assedic afin que les personnes ne soient pas radiées de la liste des demandeurs d'emploi au moment de leur entrée dans la couveuse, en faisant valoir que tester son projet au sein de la couveuse pouvait s'apparenter à une recherche active d'emploi.

Elle va d'autre part, dans la mise en œuvre de la couveuse, s'éloigner des préconisations du rapport Argos. Refusant catégoriquement d'inscrire sa démarche dans une logique d'« insertion » qui stigmatise les rapports aux entrepreneurs, elle tient à ne prendre en considération « QUE le projet économique » de ses « entreprenants » (Bost, 2011). Son approche entrepreneuriale va toutefois se distinguer de l'approche orthodoxe louant les vertus d'un entrepreneur volontariste, qui avance vite et sans peur du risque. E. Bost va ainsi réussir à adopter une approche plus souple de l'accompagnement qui peut nécessiter d'un projet à l'autre un temps très variable.

De la proposition d'un plan d'action en faveur de l'entrepreneuriat avec une date de début et de fin d'accompagnement et un ancrage à la lettre dans les cadres administratifs pré-existants, Élisabeth Bost, par la négociation, a obtenu le montage d'un projet, c'est à dire une « anticipation opératoire partiellement déterminée » (Boutinet, 2012). Ce qui lui permettra de dire : « *C'est donc avec les entrepreneurs que nous allons progressivement définir des règles de fonctionnement concrètes en fonction de notre principal objectif : préserver une démarche individuelle et construire le cadre collectif qui va la favoriser.* » (Bost, 2011)

5/ Stratégies et moyens

Après quelques mois d'expérimentation, la forme associative ne paraît pas assez adaptée ; en s'inspirant d'expériences telles que la Scop *Cooptiss* qui propose à des tisserands à domicile un statut de salarié associé, ou la *Société de Manutention de Travaux et de Service* (SMTS), Scop proposant une démarche de formation-insertion aux personnes accompagnées sous un statut de stagiaire, le choix juridique se portera sur la coopérative. *Cap Services*, nom donné à cette première coopérative, qui se veut la « *coopérative des entrepreneurs* »

6/Résultats et effets secondaires

C'est ainsi « *une nouvelle forme d'accompagnement qui voit le jour, une nouvelle façon d'entreprendre qui s'affirme, et une nouvelle forme d'entreprise qui se dessine.* » (Bost, 2011)

Au regard des critères proposés par Chambron, David et Devereux (cité par Cloutier, 2003), nous pouvons en effet considérer les CAE comme une véritable innovation sociale. En effet, en tant que modèle en co-construction, elles associent à leur réalisation des parties-prenantes diverses (critère concernant les acteurs), le modèle alternatif d'entrepreneuriat qu'elles proposent est bien une « *façon de faire différente* » (critère de forme); en ne considérant pas les personnes comme des assistées mais au contraire en leur permettant de prendre part à la construction de l'entreprise collective elles participent à leur « *autonomisation* » (critère de processus); enfin elles représentent un véritable lieu de changement pour ses membres et pour son environnement (critère d'objectifs de changement).

Malgré des difficultés de compréhension de la part des partenaires (syndicats, collectivités locales, etc.) qui assimilent souvent les CAE à une énième structure d'insertion, le modèle va rapidement essaimer sur l'ensemble du territoire (on en compte aujourd'hui environ 80 en France).

Cet essaimage ne se fait cependant pas de façon homogène et les CAE vont adopter des formes et des stratégies très différentes en fonction notamment des caractéristiques territoriales, mais ce sujet nécessiterait, pour être traité correctement, l'écriture d'un autre texte spécialement dédié.

Ainsi, d'un projet technique (projet d'entreprise) (Boutinet, 2012) destiné à apporter une solution aux insuffisances des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat existants, le projet, sous l'impulsion d'Élisabeth Bost, s'est peu à peu mué en projet d'économie sociale et solidaire alliant projet entrepreneurial et projet sociétal (Boutinet, 2012).

Ce double mouvement se reflète dans la Charte du Réseau de CAE Coopérer pour entreprendre :

« Les Coopératives d'activités et d'emploi du réseau Coopérer pour entreprendre poursuivent un double objectif :

-Permettre à des porteurs de projet de vivre de leurs savoir-faire en toute autonomie économique et professionnelle, en leur procurant une alternative à la création d'entreprise classique et un accompagnement dans la durée ;

- Inventer au quotidien des entreprises innovantes, exigeantes et exemplaires, qui défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif, contribuent au développement économique des territoires sur lesquels elles sont ancrées et à la diffusion des valeurs de l'économie sociale.

Ces deux objectifs sont indissociables et d'égale valeur; la poursuite de l'un contribue à la recherche de l'autre. »

Explorons à présent plus avant, à travers le cas de la CAE francilienne, Coopaname, comment s'articulent ces deux projets.

II/ Coopaname : étude de l'articulation d'un projet sociétal et d'un projet entrepreneurial

1/Projet sociétal

Visées et buts explicités / Motifs invoqués

Comme le reflète son slogan, « Faire société », Coopaname se positionne clairement comme porteuse d'un projet sociétal.

Il s'agit de questionner les rapports sociaux à travers la refonte des rapports au travail. Ce projet repose ainsi sur une critique des réponses apportées aux problématiques de l'emploi décrites précédemment. Les propositions de l'auto-entrepreneuriat, de la micro-finance sont considérées comme des réponses au rabais, n'assurant, selon les termes des Coopanamiens, que de « micro-revenus et une micro-protection sociale » aux individus (Delvolvé, Veyer, 2011).

Mais à travers le questionnement des rapports au travail c'est bien au questionnement global des rapports sociaux qu'invite la coopérative.

La CAE questionne en effet, tout à la fois :

La démocratie : pourquoi le citoyen capable d'engagement à la ville, serait-il réduit à la simple exécution une fois passé la porte de l'entreprise?

La notion de propriété : les Coopanamiens ne sont pas considérés comme propriétaires de la coopérative, ils en sont simplement les usufruitiers. Ne devrait-il pas en être de même de notre « usage » de la planète ?

La notion de richesse : pas de business plan, ni d'indicateurs de performance, il est laissé à chaque personne la liberté d'évaluer elle-même son niveau de satisfaction.

Les rapports hommes/femmes : les inégalités salariales de notre société semblent se retrouver au sein de la CAE et cela questionne les Coopanamiens, qui se saisissent de la question lors de leurs dernières universités annuelles.

L'éducation à l'économie : quelle conception de l'économie propose-t-on aux jeunes ? Est-il fait suffisamment de place aux jeunes, à leurs aspirations et à leurs initiatives ? Coopaname se

saisie également de la problématique en créant avec la Chaire ESS de l'université de Marne-la-Vallée *Coopàprendre*, une couveuse de projets pour les 18-25 ans.

Son caractère global, prenant en compte de multiples facettes de la vie en société nous permet donc bien de parler ici de projet sociétal.

Projet qui oscille ainsi, selon nos observations, entre projet alternatif, expérimentant de nouvelles pratiques pour voir émerger de nouveaux comportements ; et projet autogestionnaire, visant une « transformation radicale de la société » en agissant aussi bien au niveau local que global (Boutinet, 2012).

Stratégies et moyens / Résultats et effets secondaires

Le défi majeur qui se pose aux CAE, est celui de leur légitimation, celle-ci passe d'abord par la lisibilité de ce qu'elles sont et de ce qu'elles font, ce qui n'est pas chose aisée. En effet, comment rendre compte d'un processus, d'une organisation en mouvement ?

La théorisation : S'inscrivant dans la longue tradition de recherche-action des OESS, Coopaname a mis en place une commission d'associés qui produit et diffuse des travaux de recherche qui participent à sa lisibilité externe et interne.

L'intercoopération via la constitution de réseau : La constitution de réseaux de CAE et l'intercoopération sont d'autres leviers favorisant la légitimation. Les réseaux sont en effet le lieu des confrontations/négociations entre les différentes approches. Ils permettent la constitution plus ou moins facile d'une stratégie de plus large portée vis à vis des partenaires extérieurs. L'implication des Coopanameiens au sein du réseau *Coopérer pour entreprendre* a ainsi permis de mener des négociations avec les syndicats et a vu naître un accord avec la CGT.

Les partenariats : Au-delà de la coopération entre CAE, les partenariats externes sont primordiaux dans ce travail de légitimation.

Nous avons pu identifier quatre types de parties-prenantes avec qui Coopaname collabore :

-Les pouvoirs publics, avec en premier lieu les collectivités territoriales qui jouent un rôle fondamental dans le financement de la mission d'intérêt général menée par les CAE. Mais plus largement l'État et l'Union Européenne.

-Les réseaux de l'économie sociale et solidaire tel le Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs de l'Économie Sociale (CJDES).

-Les Universités via l'accueil d'étudiants et de chercheurs mais aussi via des partenariats plus étroits comme avec la Chaire ESS de Marne La Vallée.

-Et, les autres institutions publiques et privés concernées par le champ de l'emploi et des conditions de travail, incluant les syndicats, le Pôle Emploi, les mutuelles, etc.

Le droit : C'est l'outil clé du projet de la CAE. « *Le droit représente en effet une institutionnalisation des rapports de travail nécessaire pour que de nouvelles activités, même les plus innovantes, soient prises dans des systèmes de régulation collective qui assurent leur reconnaissance sociale.* » (Castel, 2012).

Inscrire les CAE dans le droit c'est également, déléguer au moins partiellement la défense des règles à un tiers, la justice, « *mais c'est aussi renforcer la stabilité de la règle en renforçant la cohérence de l'ensemble dont elle fait partie* » (Reynaud, 1989).

Cependant, cette inscription dans le marbre de la loi peut s'avérer à double tranchant. Source de légitimité, elle peut s'avérer problématique dans le cas présent, où il s'agit plus d'institutionnaliser un processus en cours, qu'une organisation.

Elle a su, d'autre part, s'assurer une certaine visibilité médiatique (page dans le Monde Economie du 22 novembre 2011, émissions sur France Inter les 1^{er} et 2 mars 2012, etc.) et attirer l'œil des politiciens (visite de François Hollande durant sa campagne présidentielle, visite du ministre de l'économie sociale et solidaire Benoît Hamon).

2/Projet entrepreneurial

Visées et buts explicités / Motifs invoqués

Comme en rendent compte les Coopanamiens, le but organisationnel de la CAE, a évolué au cours du temps, passant d'« *offrir un cadre sécurisé pour tester grandeur nature et développer son activité économique sans avoir à s'immatriculer et en bénéficiant d'un accompagnement* » à « *partager une entreprise entre entrepreneurs pour mutualiser les compétences et se donner collectivement des droits, de la sécurité et des opportunités* » (S. Veyer, J. Sangiorgio, 2006).

Les Coopanamiens ont ainsi théorisé l'évolution des CAE en identifiant trois générations: La première génération est celle de la « *coopérative d'activité* » au sein de laquelle il s'agit principalement de sécuriser les parcours entrepreneuriaux ; est ensuite venu s'y substituer l' « *entreprise partagée* » que les entrepreneurs co-construisent en accédant au sociétariat ;

enfin, la troisième génération en cours de construction est celle de la « *mutuelle de travail* » dans laquelle la démarche coopérative est systématique (N. Devolvé et S. Veyer, 2011).

Nous parlerons donc ici plus volontiers de projet entrepreneurial, c'est-à-dire un projet qui s'inscrit dans une logique développementale, que de projet d'entreprise aux frontières plus clairement établies (Boutinet, 2012).

Le but revendiqué par la coopérative est donc de permettre à chacun de vivre décemment de ses savoirs-faire. Il s'agit, selon les écrits des Coopanamiens, de « *réhabiliter le travail dans sa dimension émancipatrice* » (Bodet, de Grenier, 2011, a).

Comme nous l'avons évoqué en introduction, face aux évolutions du monde du travail, deux approches s'offrent à notre société pour allier flexibilité et sécurité. Deux approches qui reposent sur deux conceptions distinctes de la personne.

D'une part, se constitue des dispositifs allant dans le sens d'un « *individualisme patrimonial* » (Gautié, 2003) c'est à dire essayant de procurer aux personnes les capitaux (au sens large) nécessaires pour qu'elles deviennent « entrepreneurs de leur vie ». Dispositifs pouvant mener à la constitution d'individus que Castel (2012) qualifie d' « *individus par excès* », qui, une fois pourvus des capitaux nécessaires, se détachent des affiliations collectives.

Face à cette première « troisième voie », la coopérative dans une approche plus dynamique et s'apparentant au Solidarisme de Léon Bourgeois, entend accompagner dans la durée la construction des parcours professionnels de ses membres. Pour la coopérative l'enjeu, face au dé-tricotage du droit social, est d'affirmer la nécessité d'un certain degré de sécurité, via l'accès à la « *propriété sociale* » (Castel, 2012), constituée des droits et devoirs permettant à chacun de s'approprier pleinement sa citoyenneté. Elle entend ainsi reconstruire des régulations collectives et ré-affilier à la fois l' « *individu par excès* » qui a oublié qu'il faisait partie d'une société et l' « *individu par défaut* » à qui il manque les ressources nécessaires pour assumer positivement sa liberté d'individu (Castel, 2012, p.436). C'est ici la figure du « *travailleur-citoyen* » proposé par Gautié (2003) qui se dessine.

Pour la CAE cette réappropriation pleine et entière de la citoyenneté passe par le collectif. L'enjeu de cette mutuelle de travail est donc de faire vivre la démocratie en entreprise, de se constituer en « *école de la coopération* » (Draperi in Bost, 2011). Le défi est de taille car la coopérative réunit des profils très divers, des salariés dit permanents chargés de l'accompagnement et des fonctions supports (comptabilité, secrétariat, etc.), des personnes en accompagnement et des entrepreneurs-salariés de métiers et de situation économique très différentes.

Ainsi, un tiers des Coopanamiens sont sous convention d'accompagnement et 20% ne sont salariés que de façon « symbolique » c'est-à-dire à cinq ou dix heures par mois. Seule la moitié des Coopanamiens perçoit donc « réellement » un salaire. Au sein de ces salariés la règle des 50/10 semble prévaloir : 10% des activités les plus profitables représentent 50% du chiffre d'affaires global alors que 50% des activités les moins profitables représentent 10% du chiffre d'affaires global. Et les niveaux de salaires restent pour beaucoup insatisfaisants. Ainsi, lors d'une enquête menée par les Coopanamiens eux-mêmes en 2011, sur les 292 répondants un quart n'était pas encore salarié et près d'un tiers percevait un salaire inférieur à 20h par mois au SMIC.

L'idée de « *se donner collectivement des droits, de la sécurité et des opportunités* » (Charte du réseau Coopérer pour entreprendre) résonne ainsi différemment pour chacun d'eux.

C'est ici la question des rapports au marché qui se pose. Quelle gestion de la relation client ? Quel rapport de force se construit avec les donneurs d'ordre? Jusqu'à récemment la relation avec le client restait du ressort exclusif de l'entrepreneur. La clientèle étant considérée comme la « propriété de l'entrepreneur salarié » (Delvolvé N, Veyer S., 2009). Identifié par sa marque propre, l'entrepreneur-salarié peut, s'il le souhaite, quitter la coopérative sans incidence visible pour sa clientèle. Ce qui permet le respect du principe coopératif de libre adhésion et contrebalance l'individualisation des salaires (Delvolvé N., Veyer S., 2009).

Cette situation n'est cependant pas satisfaisante en l'état. En effet, les Coopanamiens restent dans l'exercice de leurs métiers soumis aux lois du marché et le péril de l'auto-exploitation n'est pas loin. Dictat des marchés qui selon les Coopanamiens pourrait être battu en brèche via la coopération. C'est en effet une large majorité (72%) des répondants à l'enquête évoquée précédemment qui s'accorde à dire que le développement des coopérations permettrait l'augmentation des niveaux de salaires.

Stratégies et moyens / Résultats et effets secondaires

Plusieurs leviers d'action sont donc actionnés par la coopérative afin d'améliorer les conditions de vie de ses membres:

La construction d'outils financiers à l'échelle de la CAE en partenariat avec ses partenaires notamment de l'ESS, permettant d'investir dans les activités qui le nécessite et d'améliorer les dispositifs d'accompagnement,

La mutualisation des coûts liés aux activités (ex. marketing, locaux) et le développement du marché interne à la coopérative

La diminution du coût de la vie via les partenariats et l'élargissement des actions de la CAE aux domaines par exemple de la santé, du logement, etc. (Bodet, de Grenier, 2011, b)

La lutte contre l'auto-exploitation passe également par la prise de conscience de chacune et chacun de ses droits. C'est à ce niveau qu'interviennent notamment les instances de représentation du personnel.

Cela pourrait-il également passer par une coordination à l'échelle territoriale ? Plutôt que de rester en retrait dans la relation client la CAE n'aurait-elle pas intérêt à faire valoir son rôle dans le développement local et inciter les clients de ses entrepreneurs à les rejoindre dans cette démarche en « fidélisant » leurs relations ? Ceci pourrait, par exemple, s'inscrire pour ces dernières dans le cadre d'une véritable politique de responsabilité sociale et environnementale.

Usage des outils de l'ESS : La CAE est une organisation métissée qui emprunte à l'ensemble des formes organisationnelles et des leviers d'action de l'ESS (Delvolvé N., Veyer S., 2009).

Juridiquement sous statut coopératif, les membres de la CAE peuvent devenir associés et prendre part à la gouvernance de leur entreprise. Mais ils peuvent également s'investir de façon bénévole, et dans une logique de compagnonnage, dans les nombreux espaces et moments dédiés à la réflexion, au partage d'idées et au montage de projets. La coopérative permet également la mutualisation d'un certain nombre de ressources, mais au-delà du partage de moyens, l'idée de « mutuelle de travail » va plus loin, en s'inscrivant dans la gestion collective des risques liés aux parcours professionnels.

Salariat : En proposant un « statut » d'« entrepreneur-salarié », la CAE fait ici un usage quelque peu détourné du salariat. Celui-ci représente le moyen pour les entrepreneurs d'accéder aux droits sociaux. La subordination, caractéristique de la relation salariale, voit son sens initial se tordre. Il s'agit d'une subordination volontaire à un collectif dont le fonctionnement repose sur un certain nombre de règles mais avant tout sur la confiance réciproque (Veyer S., Sangiorgio J., 2006).

La contractualisation : le contrat support du droit est un outil clé dans la réalisation du projet de la CAE. Cette contractualisation a ainsi fait l'objet d'un débat de fond dans le champ des CAE avec la création en 2005 du Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE). Cet outil a été conçu pour donner un cadre à la période d'accompagnement, il permet la contractualisation entre un porteur de projet et une société ou une association qui « s'engage à

fournir aide et assistance pendant la phase préparatoire et éventuellement le début de l'activité, à un porteur de projet, non salarié à temps complet, désireux de créer ou reprendre une entreprise » (loi de 2003 sur l'initiative économique). Ce contrat propose un cadre assez précis d'accompagnement d'une durée de 12 mois renouvelable deux fois avec pour objectif l'immatriculation au régime des indépendants du porteur de projet. Au sein des coopératives, deux approches vont se faire jour, avec d'une part, les organisations qui vont refuser d'adopter ce nouveau contrat de peur de se voir enfermer dans un dispositif et de perdre la fluidité du service qu'elles proposaient et leur capacité d'invention, et d'autre part, les coopératives davantage portées par une vision « classique » de la Scop c'est à dire réunissant prioritairement des associés, qui vont contrairement aux premières adopter le CAPE.

Pour sa part, Coopaname, a refusé d'appliquer le CAPE faisant simplement signer à l'entrée dans la coopérative une convention d'accompagnement. Par ailleurs, à l'heure actuelle, la coopérative est en train de refonder entièrement le support contractuel sur lequel elle repose. Désirant mettre en exergue la coopération et non plus le salariat, elle s'apprête à mettre en place un contrat social qui lierait l'entrepreneur à la coopérative. Un contrat de travail serait toujours signé au démarrage de l'activité, auquel viendrait s'ajouter de « mini-statuts », ce qui faciliterait le déploiement d'activités multi-entrepreneurs.

Le pari de la démocratie n'est jamais un pari gagné, mais plutôt un ouvrage à reprendre sans cesse. Coopaname peut se féliciter de voir le nombre de ses coopérateurs augmenter, en juin 2012, ce sont ainsi 38 Coopanameiens qui ont rejoint les 83 associés.

Notons toutefois ici, qu'en maintenant une dynamique d'innovation, Coopaname, permet l'avancement de son projet, mais augmente sa singularité organisationnelle, ce qui complexifie sa compréhension.

Discussion

« *On fait économie ensemble parce qu'on veut faire société ensemble* ». Ces propos tenus par l'un des dirigeants de la CAE lors d'une intervention publique, reflètent parfaitement ce que nous venons ici de mettre en exergue, c'est à dire la double dynamique projective à la fois entrepreneuriale et sociétale.

De l'usage délicat des outils. L'analyse des stratégies et moyens mis en œuvre par la CAE, nous a permis d'identifier la tension qui anime le choix et le déploiement des outils. Il s'agit d'une tension entre ce que J.D. Reynaud (1989) nomme les « régulations de contrôle », les

règles provenant de l'extérieur de l'organisation et qui dans une certaine mesure s'imposent à elle, et les « régulations autonomes » construites par les acteurs pour eux-mêmes. Il en va ainsi, comme nous l'avons vu, du droit et de son support le contrat, qui comme tout outil peut s'avérer à double tranchant : habilitant il peut finir par devenir sclérosant (Berry, 1983).

De surcroît, la mise en œuvre d'outils au sein d'une OEES est, comme l'ont démontré les travaux de F. Rousseau (2007), un art à manier avec grande délicatesse. Ces outils doivent en effet pouvoir s'imbriquer dans la double dynamique que nous venons d'identifier. Pour faire sens, pour devenir de véritables « outils de gestion du sens » (F. Rousseau, 2007) ils doivent inscrire, dans le même temps, leur action dans le projet sociétal et dans le projet entrepreneurial. Reliant le mythe du projet sociétal, le rite (la pratique) du projet entrepreneurial et à la tribu des Coopanameiens.

Innovation sociale et approche dynamique. Dans une période où l'innovation sociale fait grand bruit (multiplication des appels à projets européens, des conférences et études sur la thématique) que deviennent ces innovations sociales une fois passé le stade de l'expérimentation ? C'est ici le rapport au temps et la dimension de l'innovation qui sont questionnés. L'innovation sociale pensée sur le mode de l'innovation technique-technologique avec des périodes successives plus ou moins bien définies d' « émergence, expérimentation, appropriation-diffusion, évaluation » (Sibille, 2011) correspond-elle véritablement à ce que nous observons avec les CAE ? Le projet entrepreneurial peut dans une certaine mesure suivre cette évolution mais ce serait oublier la dimension institutionnelle, le « mouvement de pensée » porté par toutes OEES. Ce dernier peut-il être circonscrit à ce cheminement ?

Conclusion

Nous avons proposé ici de restituer une des phases d'allers retours entre terrain et théorie qui caractérise notre travail de thèse. Nous avons pu identifier, dans une approche longitudinale, via l'étude de la CAE Coopaname, les stratégies et outils déployés pour allier projet sociétal et projet entrepreneurial, double dynamique caractéristique des OEES.

Un troisième niveau de projet que nous avons ici laissé de côté pourrait entrer dans le cadre d'une prochaine phase d'étude, celui des projets individuels et de groupe qui se développent au sein de la CAE.

En tant que projet et donc objet en mouvement Coopaname ne cesse d'évoluer, de se transformer, nous suivrons donc durant encore quelques mois le déploiement et l'articulation

de ces projets pour pouvoir en rendre compte de façon plus précise mais aussi pour affiner notre approche théorique. Nous avons en effet ici mobilisé préférentiellement les travaux de J.P. Boutinet (2012) mais pensons pouvoir enrichir notre approche en mobilisant à l'avenir d'autres travaux en particulier ceux s'attachant à étudier sur les spécificités des OESS.

Bibliographie

Beaujolin-Bellet R. [2012] « L'entreprise, une affaire de société ? » Regards vingt ans après. In Société et Management dir. H. Colas – Epure

Berry [1983] Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.

Bodet C., de Grenier N. [2011,a] Coopératives d'activité et d'emploi: des éléments de réponse de l'économie sociale au délitement du rapport salarial fordien. Xie rencontres du Réseau Inter-Universitaires de l'économie sociale et solidaire. Poitiers.

Bodet C., de Grenier N. [2011,b] *De l'auto-emploi à la coopération : le cas des coopératives d'activités et d'emploi*. 3^{ème} congrès international du CIRIEC.

Boutinet J.P. [2012] Anthropologie du projet. 2ème édition. Quadrilatère. Presses Universitaires de France.

Castel R. [2009] La montée des incertitudes. Travail. Protections. Statut de l'individu. La couleur des idées - Seuil.

Charreire-Petit S. [2003] L'étude empirique longitudinale. Expertise et recherche-Méthodes quantitatives et qualitatives. E-theque.

Cloutier J. [2003] *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Cahier du CRISES (centre de recherche sur les innovations sociales)

Cocault G. dir. F. Rousseau [2010] *Coopaname, coopérative d'activités et d'emploi francilienne. Un modèle économique innovant : entreprendre dans un collectif. Quel collectif ?* Mémoire de Master, IAE de Paris. Bost E. [2011], *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Éditions Repas, Valence.

Corbin J., Strauss A. [2008] *Basics of qualitative research*. Sage.

Delvolvé N., Veyer S. [2009] De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail: produire pour accompagner un projet politique d'économie sociale. IXemes rencontres Inter-Universitaires de l'économie sociale et solidaire. Roannes.

Demoustier D. [2004] L'économie sociale et solidaire face aux mutations du travail : l'expérience française. Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités. Série comparaisons internationales n°18. Programme de Recherche CRCP (Fall et Favereau, 2003).

Demuijnck G., Greiner D. [1997] Une légitimation du droit au revenu: le débat sur le revenu minimum d'insertion. Labores n°97-10 (Document de travail).

Desreumaux A., Bréchet J.P. [2009] *Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet* in Braudy B., Dubrion B. *Analyses et transformations de la firme*. La Découverte, pp.61-89.

Devolvé N., Veyer S. [2011], *La quête du droit social approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une CAE*. RECMA, n°319.

Drapéri J.F. [2007], *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Dunod.

Gautié J. [2003] Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché et protection sociale. Centre d'études de l'emploi (Document de travail).

Meeschaert S. [2010] Processus d'affirmation d'une association via l'existence de projets porteurs. Communication lors de la XIXe conférence de l'AIMS. Luxembourg.

Reynaud J.D. [1989] Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Armand Colin.

Rifkin J. [1997] *La fin du travail*. La Découverte.

Rousseau F. [2007] *L'organisation militante*. RECMA, n°303, pp.44-66.

Sibille H. [2011] *La voie de l'innovation sociale*. Rue de l'Echiquier.

Veyer S., Sangiorgio J. [2006] L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprise épistémologique: le cas des coopératives d'activités et d'emploi. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.5, n°2.