

LES PARTS CONGRUES DE LA COOPÉRATION : PENSER LA  
QUESTION DE LA PROPRIÉTÉ DANS LES COOPÉRATIVES  
D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI. L'EXEMPLE DE LA SCOP COOPANAME  
Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio

Association Recma | « [RECMA](#) »

2018/4 N° 350 | pages 55 à 69

ISSN 1626-1682

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-recma-2018-4-page-55.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio « Les parts congrues de la coopération : penser la  
question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de  
la Scop Coopaname », *RECMA* 2018/4 (N° 350), p. 55-69.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Association Recma.

© Association Recma. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

R E N  
R E  
...

C H E R  
C H E R

C H E S  
C H E S

# LES PARTS CONGRUES DE LA COOPÉRATION: PENSER LA QUESTION DE LA PROPRIÉTÉ DANS LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI. L'EXEMPLE DE LA SCOP COOPANAME

par Stéphane Veyer\* et Joseph Sangiorgio\*

*Ce qui est congru est juste, exact. Toute expérience coopérative implique un débat permanent sur les parts congrues de la coopération, où se joue notamment l'équilibre entre personne et collectif. Mais comment coopérer congrûment quand la coopération intègre une troisième partie, l'activité – objet juridique mal identifié qui constitue pourtant l'une des deux composantes de la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)? En étudiant de quelle manière Coopaname, Scop issue du mouvement des CAE, traite la question du résultat comptable, les auteurs illustrent comment le débat sur les choix de gestion dans un jeu coopératif complexe débouche sur une appréhension originale du rapport à la propriété. La négociation permanente entre injonctions de gestion contradictoires semble ainsi fonder le commun coopératif.*

## **The just allocation of cooperative surplus: Thinking about the issue of ownership in business and employment cooperatives through the case of the Coopaname workers' cooperative**

What is just is fair, correct. Any cooperative experience implies a permanent debate about the just distribution of cooperative surplus balancing the individual and the collective. But how can we cooperate justly when cooperation includes a third aspect – the business – a poorly defined legal entity that however forms one of the two components of a business and employment cooperative? By studying how Coopaname, a workers' cooperative created from the business and employment cooperative movement, deals with the issue of accounting profits, the authors illustrate how the debate about management choices in a complex cooperative game leads to an original understanding of the relationship with ownership. The constant negotiation between contradictory management aims thus seems to form the foundation of the cooperative commons.

## **Las partes congruentes de la cooperación: pensar la cuestión de la propiedad en el seno de las cooperativas de actividades y de empleo. El ejemplo de la Scop Coopaname**

Hay que decir, que lo que es congruente, es justo, y exacto. Cada experiencia cooperativa implica un debate permanente sobre las partes congruentes de la cooperación, donde se juega especialmente el balance entre las personas y lo colectivo. Pero, ¿cómo se puede cooperar de manera congruente cuando la cooperación integra una tercera parte, la actividad – objeto jurídico mal identificado que constituye sin embargo uno de los dos componentes de la Cooperativa de actividad y de empleo (CAE)? Estudiando como Coopaname, una Scop que surgió del movimiento de las CAE, aborda la cuestión del resultado contable, los autores ilustran como el debate sobre las opciones de gestión resultan en una aprensión original de la relación con la propiedad, dentro de un juego cooperativo complejo. Parece que la negociación permanente entre órdenes de gestión contradictorias establece el común cooperativo.

\*Associés de la Manufacture coopérative. s.veyer@bigre.coop ; js@coopaname.coop

(1) Notons qu'Élisabeth Bost, pourtant à l'origine de cette dénomination, est silencieuse sur la question (Bost, 2011).

(2) À l'origine du mouvement des CAE, on distinguait conceptuellement la « coopérative d'activités », dispositif d'accompagnement à la création d'entreprises, et la « coopérative d'emploi », Scop multi-activités dans laquelle les porteurs de projet passés par la coopérative d'activités seraient durablement associés. Si cette distinction est fondamentale pour appréhender l'histoire des CAE, elle n'est pas pertinente pour raisonner en matière de propriété et nous n'y recourons pas ici.

(3) Articles 47 et 48 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (Hiez, 2018).

(4) Pour s'en convaincre, il suffit de se rapporter au contenu de l'article R7331-6 du code du travail, qui tente de réguler le cas, de plus en plus répandu, d'activités collectives au sein des CAE.

(5) La littérature sur les CAE a plutôt porté sur le travail (Bureau et Corsani, 2015), le modèle économique (De Grenier, Lamarche et Bodet, 2013), la construction juridique (Delvolvé et Veyer, 2009) ou la pédagogie entrepreneuriale (Hernandez et Lethielleux, 2015).

Il faut prendre au sérieux – voire au pied de la lettre – la dénomination « coopérative d'activités et d'emploi » (CAE). Bien que celle-ci soit issue de brumes historiques et que son fondement ne soit pas clairement établi<sup>1</sup>, elle traduit une réalité tangible : une CAE est une coopérative double qui rassemble à la fois des unités de production autonomes – mobilisant leur propre marque commerciale et leur propre clientèle, et considérées comme des centres de profits disposant d'une comptabilité analytique spécifique (des « activités ») – et des travailleuses et travailleurs, personnes physiques exerçant leur(s) métier(s), dans le cadre d'un « emploi »<sup>2</sup>.

Ce n'est pourtant pas la définition donnée par la loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire, dite « loi Hamon ». Par facilité sans doute, le texte législatif comme ses décrets d'application ont entériné une approche de la CAE comme Scop (ou Scic) d'appui et d'accompagnement de personnes physiques<sup>3</sup>. Cette définition pose problème. D'une part, elle renvoie aux premières pratiques et conceptions de la CAE, à l'époque (qui a perduré jusqu'au mitan des années 2000, avec l'émergence de la rhétorique de « l'entreprise partagée ») où l'on considérait que seuls les membres de l'équipe d'accompagnement avaient vocation à devenir associés d'une Scop, dont la vocation était essentiellement l'appui à des « porteurs de projets » en position de « bénéficiaires » presque extérieurs à la société. D'autre part, elle laisse la notion d'activité sur le bord de la route, dans un flou juridique et fiscal qui ne manquera pas de générer quelques contentieux dans les années à venir<sup>4</sup>.

L'activité est un impensé. Elle est pourtant au cœur de ce que les CAE ont engendré de plus original et fécond en vingt ans d'existence : une pensée coopérative fractale (Veyer et Sangiorgio, 2006), où les mécanismes économiques, juridiques et sociaux ne prennent pas place dans un classique jeu à deux (la personne et le collectif), mais dans un système complexe où s'emboîtent des logiques comparables, pensées à des échelles différentes (individu, activité individuelle, activité collective, coopérative, mutuelle de travail etc.).

Cette approche n'a étrangement jamais fait l'objet d'un quelconque travail de recherche<sup>5</sup>. Nous nous proposons ici de commencer à en éclairer une facette : la propriété des excédents de gestion générés par les activités au sein d'une CAE. Plus précisément, nous décrivons comment le traitement du résultat dans la Scop Coopaname traduit la construction d'une approche complexe, fractale, de la question de la propriété dans la coopérative, amenant à questionner les « propriétés de la propriété ». Au-delà de l'aspect très technique – et sans doute un peu rébarbatif – de cette question, nous verrons que c'est bien le projet coopératif lui-même qui est en jeu, et la façon dont il est constamment interprété, discuté, négocié, vivifié par le débat sur les parts congrues de la coopération.

Le présent article s'inscrit dans une démarche de recherche-action entreprise par deux praticiens de la construction de Coopaname et

d'une dizaine d'autres CAE. Cette démarche revendique comme cadre épistémologique l'invitation d'Henri Desroche à inscrire pratique professionnelle quotidienne et recherche en sciences sociales dans un même mouvement (Desroche, 1971).

### La problématique des excédents de gestion des activités

#### Une fiction : la propriété individuelle de l'activité

Quelle est la nature de l'activité et à qui appartient-elle ? L'histoire de la coopération d'activités et d'emploi est marquée par la discrétion des débats autour de ce sujet essentiel, comme si l'on avait préféré jeter un voile sur une question qui n'entraînait aucune réponse évidente, et dont on avait peur qu'elle remît en cause la licéité et la légitimité des pratiques. L'esprit de la CAE, entériné par la loi, consiste à affirmer que l'activité est la propriété pleine et entière de l'entrepreneur-salarié en tant que personne physique : ce dernier doit avoir la possibilité d'entrer et de sortir de la coopérative librement, en apportant et emportant son activité (Delvolvé et Veyer, 2009). Les pratiques standard vont d'ailleurs dans ce sens, comme le dépôt à titre personnel des brevets, marques et créations, ou la privatisation intégrale des bénéfices cumulés de l'activité sous la forme d'un solde de tout compte au moment de la rupture du contrat de travail. Les pratiques inverses, que l'on rencontre aussi de plus en plus dans le monde des CAE, ne sont d'ailleurs pas sans poser problème : lorsque c'est la coopérative qui initie de manière volontariste la mise en place d'une marque spécifique qu'elle contrôle, dont elle assure la promotion commerciale, et qu'elle maîtrise l'organisation du travail généré par l'activité de cette marque, n'est-elle pas en train de reconstituer une subordination salariale classique vis-à-vis de ses membres, par exemple ? Et, dès lors, quelle légitimité possède-t-elle à individualiser et à faire fluctuer les salaires de ces derniers si elle agit comme un employeur classique et que l'activité qui fait vivre certains de ses entrepreneurs non associés ne leur appartient pas (De Grenier, Lamarche et Bodet, 2013) ?

Pourtant, cette vision de l'activité comme propriété de l'entrepreneur en tant que personne physique est une fiction. Les membres de la dizaine de CAE qui, dans la période 2010-2013, ont été liquidées<sup>6</sup>, en ont fait l'amère expérience (Boudes et Brûlé-Gapihan, 2015) : les excédents de gestion dont disposait leur activité dans la coopérative ont bel et bien été traités comme ceux de la coopérative, pas comme les leurs ! Parfois, ce sont même les stocks et immobilisations dont ils estimaient être les propriétaires (car payés avec leurs finances personnelles) qui ont été saisis par les liquidateurs judiciaires. Pour beaucoup, ce fut là une découverte sidérante, tant ils avaient cru à cette fiction d'une coopérative d'entrepreneurs presque indépendants, assimilant la personne physique à son activité (et inversement).

(6) Notamment Clés en main 72, Touraine créative, Graines d'affaires et Graines de bâtisseurs.



## Un objet comptable délicat à manipuler

Le traitement du résultat est emblématique de la complexité du débat sur la propriété de l'activité. C'est bien la nature du surplus de richesse créé, après couverture des frais et rémunération du travail, qui cristallise pleinement la question du « qui détient quoi » dans la coopérative. Dans la plupart des CAE, cette question a longtemps constitué une « boîte noire » où se logeaient des pratiques dont la maîtrise était la prérogative exclusive des équipes permanentes (celles et ceux qui sont censés savoir gérer), relativement opaques tant à l'intérieur de la coopérative qu'à l'extérieur (notamment vis-à-vis des réviseurs coopératifs ou des réseaux de CAE). Les décrets d'application de la loi ESS de 2014 sont venus clarifier cette situation en imposant que les modes de traitement des résultats des activités soient transparents, au travers du contrat de travail et/ou des statuts et/ou de décisions d'assemblées générales. La solution retenue par le législateur tend toutefois à considérer que l'excédent de gestion prévisible d'une activité a vocation à être essentiellement converti en une rémunération variable des entrepreneurs-salariés, personnes physiques qui travaillent à cette activité.

Cette solution de privatisation de la richesse créée par les activités pose toutefois problème. Pour le comprendre, il est nécessaire de se plonger dans les arcanes de la gestion d'une CAE. Par définition, le résultat comptable d'une CAE découle de l'agrégation de tous les résultats analytiques, bénéficiaires ou déficitaires, des activités qui la composent (dont le résultat, très spécifique, de la structure, c'est-à-dire l'activité particulière, centre de coûts plutôt que de profits, dont le rôle est notamment d'animer, de gérer et d'accompagner le développement des autres activités dans la coopérative). Les pertes des activités déficitaires y sont donc couvertes par les excédents de celles qui sont bénéficiaires, le résultat d'ensemble de la CAE étant le différentiel positif ou négatif issu de cette « compensation » entre comptes analytiques.

Un premier piège consiste à souhaiter privatiser au maximum, sous forme de rémunérations variables individuelles, les possibles excédents : si ces derniers se réduisent à peu de chagrin lors de la « compensation », la coopérative risque de réaliser au mieux un petit bénéfice d'ensemble (et donc ne pas constituer de fonds propres substantiels sous forme de réserves impartageables), au pire une perte. Il est donc nécessaire que les membres de la coopérative acceptent de socialiser un niveau suffisant des excédents de gestion de leurs activités afin de renforcer le haut de bilan de la coopérative<sup>7</sup>. Cette « acceptation » en est-elle réellement une, faisant l'objet d'un débat fondé sur des informations chiffrées claires et transparentes, ou prend-elle plutôt la forme d'une injonction gestionnaire, d'une obligation technique ? Une étude reste à mener sur ce sujet. Elle permettrait de mettre en lumière la diversité de pratiques, parfois étonnantes, qui ont cours au sein des CAE<sup>8</sup>.

Toutefois, l'idée même de compensation entre activités analyti-

---

(7) Notons de manière générale que les CAE présentent souvent des caractéristiques très peu favorables à un niveau raisonnable de fonds propres : peu d'associés, peu de remontées en capital du fait de la faiblesse des salaires, peu de réserves impartageables issues des bénéfices annuels, un besoin en fonds de roulement important pour des structures qui bénéficient souvent de financements européens, etc.

(8) Par exemple, l'affectation analytique des réserves impartageables, qui permet en quelque sorte de préparer la future réindividuation et privatisation de fonds propres collectifs issus d'excédents socialisés.

quement bénéficiaires et déficitaires apparaît spécieuse et soulève un second piège. Lors de la cessation de l'activité (et il y a toujours cessation de l'activité, que ce soit par abandon, décès, départ en retraite ou transfert à une autre entité juridique), si d'éventuelles pertes cumulées restent bien à la charge de la coopérative, les bénéfices cumulés sont privatisés au profit de l'entrepreneur en tant que personne physique à l'occasion de son solde de tout compte. On peut donc affirmer, en principe : dans une CAE, à l'échelle d'une activité, un bénéfice analytique n'est jamais définitif et générera toujours (parfois des années plus tard...) une perte équivalente sous la forme de salaire ; alors qu'une perte peut être définitive et devoir être assumée *in fine* par la coopérative dans son ensemble. Opérer une simple compensation des pertes par les bénéfices analytiques conduit immanquablement dans le mur financier.

Ces caractéristiques produisent quelques règles de gestion déroutantes puisque la CAE, dont l'objet consiste précisément à permettre à chacun de ses membres de se verser la meilleure rémunération individuelle possible, voit sa vitalité économique et financière conditionnée à l'acceptation d'un fort niveau de socialisation des excédents de gestion des activités. Elle est aussi un lieu où plus les activités réalisent de bénéfices aujourd'hui, plus elles réaliseront de pertes demain ! Paradoxe ultime, la CAE est aussi une entreprise dans laquelle plus il y a d'activités en difficulté, moins lourd est le fardeau du collectif pour les autres (pour comprendre ce paradoxe, il suffit d'imaginer à l'inverse une CAE où toutes les activités seraient bénéficiaires : leurs excédents de gestion respectifs y seraient intégralement socialisés pour constituer, par agrégation, le bénéfice d'ensemble de la coopérative et générer une quantité importante de réserves impartageables).

### **Au-delà des problématiques techniques, un projet politique**

#### **La solution standard : la CAE comme quasi coopérative d'artisans**

Comment dépasser ces paradoxes ? Comment clôturer l'exercice comptable de cette Scop qu'est une CAE et traiter l'agrégation des résultats bénéficiaires et déficitaires de chaque activité en conciliant des exigences et des injonctions contradictoires ?

L'immense majorité des CAE a adopté, dès les origines du mouvement, une solution pragmatique finalement entérinée par le législateur en 2014 : assimiler l'activité et l'entrepreneur personne physique en considérant, comme le font les sociétés de portage salarial, que toute valeur ajoutée générée par l'activité au cours d'un exercice comptable donné a vocation à être transformée en rémunération individuelle au cours de ce même exercice – hormis quelques provisions et un éventuel reliquat socialisé. Dans ce schéma, les activités se voient interdites de réaliser des pertes comme des bénéfices – le

mot « interdiction » étant à comprendre comme une limitation conceptuelle, non pas comme une règle impérative. Un possible bénéfice de l'activité est largement « annulé » par le versement de primes salariales individuelles en fin d'année (ce que la loi qualifie de rémunération variable), tandis que la survenance de possibles pertes de la part d'activités déficitaires est surveillée comme le lait sur le feu, en l'absence d'excédents d'activités bénéficiaires pour les couvrir<sup>9</sup>.

---

(9) Interdire une perte peut sembler aberrant, mais il ne faut pas oublier que, dans une CAE, c'est le salaire qui est la variable d'ajustement du résultat de l'activité (comme le disait un inspecteur du travail lors de la liquidation de Touraine créative, dans un échange avec l'un des auteurs : « Le Medef en a rêvé, l'ESS l'a fait »). Interdire les pertes revient à mettre en œuvre une politique extrêmement réactive, voire préventive, d'ajustement du salaire de l'entrepreneur de manière à le dimensionner au plus juste à la réalité économique de l'activité. Conséquence : le salaire est essentiellement aligné sur la trésorerie disponible et non sur l'exploitation (c'est un dogme fondateur des pratiques des CAE : « Aucun euro ne doit sortir s'il n'est pas entré »), ce qui n'est pas sans poser de lourds problèmes éthiques.

(10) C'est avec cette grille d'analyse qu'il faut sans doute interpréter les actuelles transformations de CAE de Scop en Scic, face à l'obligation posée par la loi d'associer les entrepreneurs-salariés détenteurs d'un Cesa (contrat d'entrepreneur salarié associé).

Avec cette solution « standard », l'essentiel du résultat d'ensemble de la coopérative est issu du résultat spécifique de la structure. Cette pratique n'est pas sans conséquences sur la représentation identitaire de ce qu'est la CAE pour ses membres : elle entérine l'approche – devenue légale – de la CAE comme « Scop d'appui et d'accompagnement », dans la mesure où c'est bien la structure qui génère les fonds propres de la Scop, et non les activités des entrepreneurs-salariés. Cette représentation est d'autant plus prégnante qu'en « interdisant » les bénéfices comme les pertes des activités, la solution standard de traitement du résultat limite la projection de ces dernières dans un temps long. Réaliser des investissements, prendre des risques et planifier sur plusieurs années l'atteinte d'un point mort d'exploitation constituent des actes de gestion difficiles à concevoir dès lors que chaque exercice comptable doit s'interdire de terminer en perte et qu'il est impossible de s'appuyer sur des excédents cumulés.

Le prisme du traitement du résultat, s'il peut paraître extrêmement technique, éclaire donc avec force un certain nombre de sujets qui sont au cœur des pratiques de chaque CAE : son rapport au risque, son approche de la pédagogie de la gestion, son projet social, sa politique d'adhésion (et de non-adhésion) au sociétariat, etc. Force est de constater que les pratiques standard, celles que la loi est venue entériner, tendent à nier l'existence même de l'activité et à réduire la CAE à une coopérative de personnes physiques, soit Scop d'accompagnement (où les entrepreneurs se trouvent cantonnés à une place de bénéficiaires<sup>10</sup>), soit Scop d'entrepreneurs-salariés, dont on peut se demander si son fonctionnement n'est pas plus proche de celui d'une coopérative d'artisans indépendants que de la coopérative de travailleurs qu'elle est statutairement.

### **La CAE : une coopérative qui s'invente**

Réduire la CAE à sa définition légale ne rendrait pourtant pas justice à l'ambition et à l'effort d'invention portés par ces entreprises depuis leur création. Toute l'histoire des CAE, depuis dix ans notamment, est celle d'entreprises ayant cherché, notamment par la volonté de leurs entrepreneurs associés, devenus de plus en plus nombreux, à s'extraire des classiques approches « CAE = Scop d'accompagnement » ou « CAE = quasi-coopérative d'artisans » pour affirmer une identité d'entreprise partagée, de Scop commune et complexe (Bureau et Corsani, 2015). Transformations en SA (une



demi-douzaine ces dernières années), émergence de gouvernances partagées entre permanents et entrepreneurs ou développement massif d'activités collectives sont venus incarner cette évolution. Cependant, la question de la cohérence entre le discours, le projet et les pratiques (démocratiques, pédagogiques, gestionnaires, etc.) demeure souvent sensible dans ces entreprises. Un certain hiatus existe parfois entre les représentations de « Scop d'accompagnement » souvent ancrées dans les esprits des équipes permanentes et un modèle rêvé et promis « d'entreprise partagée » porté par une nouvelle sociologie d'entrepreneurs-salariés<sup>(1)</sup>.

Le glissement progressif d'un discours centré sur l'entrepreneuriat à la rhétorique d'un rapport alternatif au travail – notable dans la communication des CAE depuis l'irruption, en 2009, du statut d'auto-entrepreneur, et la nécessité de poser à nouveau la question de la légitimité à agir – a paradoxalement mené nombre de CAE sous des horizons inconfortables. Au cœur de ce paradoxe : la question de la propriété des richesses créées, même si cet enjeu est rarement explicité en tant que tel. Que la CAE ambitionne de mettre l'accent sur le développement économique pérenne de ses activités ou sur la sécurisation de la condition sociale de ses membres, il lui faut générer des fonds propres, socialiser des richesses, mutualiser des risques, autoriser la constitution et la consommation par ses activités d'excédents réalisés lors d'exercices comptables précédents, imaginer les règles de gestion applicables aux activités portées collectivement, etc. En un mot : déterminer les conditions – forcément originales ! – d'un véritable fonctionnement de Scop intégrée, fondé véritablement sur un principe d'autonomie et d'individualisation des richesses créées par ses membres. Cet oxymore organisationnel oblige à rebattre les cartes des propriétés de la propriété dans la coopérative et à passer outre le modèle standard de traitement du résultat.

### L'approche coopanamienne de la propriété des excédents

#### Décider collectivement des principes de gestion des activités

Coopaname expérimente depuis cinq ans une autre approche : initiée en 2007 sous une forte contrainte, elle a mis quelques années à être précisée et éprouvée techniquement. L'origine de cette démarche est à trouver dans la clôture particulièrement difficile de l'exercice comptable 2006. Cette année-là, la structure avait connu une perte analytique extrêmement importante qui aurait dû mettre fin précocement à l'aventure coopanamienne si les méthodes standard de traitement du résultat avaient été appliquées. C'est grâce à la réaction de ses entrepreneurs que la Scop a été sauvée, ces derniers acceptant de compenser la perte de la structure par les importants bénéfices réalisés par leurs activités. Au-delà du geste

---

(1) Ce hiatus est un élément explicatif important pour comprendre les « révoltes d'entrepreneurs » qui ont bousculé certaines CAE ces dernières années et qui se sont souvent soldées par des scissions ou des changements radicaux de gouvernance. Nous en avons dénombré huit, ce qui, proportionnellement au nombre total de CAE, constitue un phénomène très significatif (10 % !).

financier – renoncer à transformer les excédents des activités en rémunérations sur l'exercice –, cette « compensation » a fondé un nouvel esprit de la CAE au sein de la Scop, établissant une forme de solidarité entre les différentes activités, les unes prenant le risque de financer les pertes des autres avec leurs bénéfices.

Dans les mois qui ont suivi, c'est toute la gouvernance de la coopérative qui s'est mise au diapason de cette nouvelle donne : entrée massive d'entrepreneurs au sociétariat, transformation de la SARL en SA (de manière à déplacer le lieu principal de la décision d'une gérance entre les mains de la seule structure à une instance – le conseil d'administration – collective et représentative de l'ensemble des membres de la coopérative) et instauration d'instances de représentation du personnel (CE, DP, CHSCT). C'est aussi le projet politique porté par la Scop qui a sensiblement évolué, projetant la viabilité financière des activités sur une durée longue, cohérente avec l'inscription de tous dans le sociétariat et la recherche d'une performance économique collective (Delvolvé et Veyer 2011).

L'acceptation du fait que les activités puissent générer des pertes comme des excédents substantiels a entraîné plusieurs conséquences très profondes. D'abord, c'est l'idée même de versement d'une rémunération variable en fin d'exercice qui a disparu : l'attribution de primes salariales en fin d'année est devenue exceptionnelle, réservée aux cas de disproportion manifeste entre le dimensionnement de la masse salariale versée au cours de l'exercice et le montant du bénéfice prévisionnel de l'activité. Les salaires versés par chaque activité sont donc davantage lissés et stables (ce qui est socialement plus satisfaisant), quand bien même ce lissage entraînerait une perte ou un bénéfice substantiel de l'activité en fin d'exercice.

Ensuite, l'enjeu du débat coopératif s'est déplacé significativement sur le terrain de la mitigation des risques. Un des rôles importants de la direction financière de la coopérative, comme de nouvelles instances telles que le Comité d'engagement, consiste à évaluer le niveau de risque et de pertinence associé à l'acceptation d'une perte prévisionnelle – notamment à faire la part des choses entre les pertes d'activités récupérables sur le temps long, qu'il est légitime de compenser analytiquement (et temporairement) par les excédents d'activités bénéficiaires, et les pertes définitives (les « ardoises ») qu'il convient de couvrir par la socialisation d'une partie de ces excédents. Composé à parité de membres salariés volontaires et d'associés tirés au sort, le Comité d'engagement est chargé d'avaliser ou d'émettre un veto sur toutes les opérations économiques, juridiques et financières engagées par les activités et faisant porter un risque substantiel à la coopérative. Il se réunit en principe mensuellement et peut décider, par exemple, le maintien pour des raisons sociales du niveau de salaire d'un coopérateur malgré une activité défaillante – cette décision entraînant presque inmanquablement la formation d'une « ardoise » dont le coût sera mutualisé à échelle de la coopérative.

Enfin, la vie démocratique interne à la coopérative s'est structurée autour d'une détermination claire et transparente des parts congrues de la coopération – autrement dit, la juste proportion des excédents des activités qu'il convient de répartir entre ce qui sera privatisé, ce qui sera socialisé et ce qui sera nanti. Exercice après exercice, au-delà des choix de gestion individuels sur les activités, c'est donc par des décisions collectives et non plus personnelles (voire discrétionnaires de la part de la direction de la coopérative) que se détermine l'application économique individuelle du projet coopératif mis en œuvre. Assemblée générale des associés, conseil d'administration et comité d'entreprise participent, chacun à sa manière, à la constitution de ces décisions démocratiques.

### Une approche pratique de rapports complexes à la propriété

Comment est mis en musique, pratiquement, ce processus de détermination des parts congrues de la coopération dans le cadre du travail de clôture comptable de l'exercice et du traitement du résultat de la coopérative ? Nous n'allons pas laisser le lecteur en décrivant techniquement l'ensemble des opérations, mais simplement indiquer les cinq grands jalons du processus.

**Jalon 1** – Après déclenchement de quelques versements de primes de fin d'année visant à rééquilibrer, pour quelques activités, le rapport masse salariale versée/résultat anticipé, il s'agit d'abord d'évaluer le volume de pertes cumulées définitives laissées par les activités à la charge de la coopérative au cours de l'exercice. Une partie de ces pertes est assumée personnellement par les entrepreneurs : il s'agit des frais professionnels qu'ils ont engagés sur leurs propres finances et qu'ils renoncent, *in fine*, à se faire rembourser par la coopérative. Une autre partie de ces pertes définitives constitue des « ardoises » qui laissent l'activité en position de trésorerie négative au moment de sa clôture. Ces pertes-là sont assumées collectivement, à l'échelle de la coopérative : elles sont transférées sur un compte analytique spécifique et couvertes par des produits issus d'une contribution de chaque activité bénéficiaire à la mutualisation des risques. Cette contribution est en principe de 10 % du résultat analytique de chaque activité tel qu'il se présente à la date de clôture de l'exercice. Ce taux peut toutefois être révisé à la hausse à l'occasion d'une assemblée générale<sup>(12)</sup> qui se tient chaque année à la mi-décembre, dans le cas où les pertes s'avéreraient plus importantes.

**Jalon 2** – Le conseil d'administration<sup>(13)</sup>, dans le cadre d'une mission confiée par cette même assemblée générale de fin d'année, fixe un taux de provisionnement général qui sera appliqué de manière égale à l'ensemble des activités analytiquement bénéficiaires, afin de déduire du résultat de l'exercice une proportion substantielle d'excédents dont on peut affirmer qu'ils seront consommés ultérieurement sous forme de rémunérations individuelles. Cette provision

(12) L'assemblée générale rassemble environ 280 associé-es en 2018.

(13) Le CA est composé, à Coopaname, de 8 à 12 salariés exerçant un mandat de trois ans renouvelable une seule fois, coprésidé par deux entrepreneurs en exercice désignés selon une méthode d'élection sans candidat, et où – selon une règle explicite mais non statutaire – les entrepreneurs et les femmes sont majoritaires, à l'image de la composition de la coopérative.

(14) Selon les exigences du commissaire aux comptes qui, dans le cas de Coopaname, a été un aiguillon exigeant et constructif pour permettre à la coopérative d'élaborer peu à peu la méthode et les techniques de traitement du résultat qu'elle utilise aujourd'hui.

(15) Il n'a pour l'instant jamais été voté de versement d'intérêts aux parts dans Coopaname, bien que les statuts le permettent. La participation constitue le seul véritable mécanisme de complète socialisation des revenus dans la coopérative, dans la mesure où chaque activité y contribue selon son résultat, mais où tous les salariés (y compris les permanents ou les salariés classiques d'activités) en bénéficient selon une règle unique.

générale sur les salaires permet de « sanctuariser » une partie des excédents dans l'optique de leur privatisation future. Elle permet aussi de redimensionner de manière « sincère et prudente<sup>14</sup> » un résultat d'ensemble dont on sait, dans le cadre d'une CAE, qu'il ne pourra constituer intégralement une richesse socialisée pour la Scop (mais en grande partie une rémunération privatisée pour ses entrepreneurs).

**Jalon 3** – Cette étape vise à provisionner un intéressement sur l'ensemble des excédents restant après les deux premières opérations. Celui-ci est déterminé unité de travail par unité de travail, c'est-à-dire pour chaque activité bénéficiaire, selon un accord retravaillé tous les trois ans par le comité d'entreprise. C'est là aussi une forme de sanctuarisation d'une partie privatisée des excédents : en cas de liquidation de la coopérative, ces sommes resteront dues aux salariés, quitte à être décaissées par le fonds de garantie des salaires.

**Jalon 4** – Il s'agit alors de déterminer le résultat final de la coopérative, fondamentalement lié aux choix de provisionnement effectués lors de la deuxième étape. Chaque activité bénéficiaire contribuera à la constitution du bénéfice final en socialisant une quote-part de ses excédents. La moitié de ce résultat d'ensemble de la coopérative abondera les réserves impartageables de la Scop, tandis que l'autre moitié sera ristournée à l'ensemble des salariés sous forme de participation, qu'ils soient ou non associés et que les activités auxquelles ils participent soient bénéficiaires ou déficitaires<sup>15</sup>.

**Jalon 5** – Le reliquat d'excédents de gestion restant dans le compte de résultat de chaque activité est reporté à nouveau analytiquement, l'ensemble des reports à nouveau bénéficiaires compensant exactement l'ensemble des reports à nouveau déficitaires, dans une logique de couverture peu risquée du financement des activités des uns par celles des autres. Cette pratique originale permet à chaque activité de se projeter individuellement dans la durée, en générant en quelque sorte ses propres réserves de trésorerie pour anticiper, *a minima*, les éventuelles pertes des exercices suivants, *a maxima*, la perte finale qui sera immanquablement générée lors du départ de la coopérative. Il est à noter que cette part reportée à nouveau des excédents de gestion relève d'une nature très particulière : elle n'est une propriété ni de la coopérative (c'est l'entrepreneur qui en dispose librement pour la gestion de l'activité) ni de l'entrepreneur (ces sommes compensent dans la comptabilité analytique de la coopérative les pertes d'autres activités ; elles seraient donc annihilées en cas de liquidation de la coopérative). Il s'agit d'une sorte de chimère juridique qui s'apparente à un usufruit dont l'activité aurait l'*usus* et le *fructus*, mais pour lequel la coopérative disposerait en dernier recours de la nue-propriété. Nous l'appelons « part nantie » dans la mesure où l'existence même de ces excédents usufruitiers et temporaires repose sur leur capacité à garantir des pertes équivalentes, elles aussi *a priori* temporaires.

Ainsi, c'est bien un processus de décision démocratique de gestion des risques et de détermination de la politique économique et sociale de la coopérative qui, exercée après exercice, permet de déterminer les trois parts congrues de la coopération (voir la figure en annexe pour une visualisation concrète de cette répartition sur l'exercice 2017 de Coopaname) : la part privatisée (éventuelles primes, provisions sur salaires, intéressement, participation), qui constituera une rémunération individuelle sanctuarisée pour le ou les coopérateurs parties prenantes de l'activité ; la part socialisée (contribution à la couverture des risques, pertes définitives, quote-part à la formation du bénéfice de la coopérative finalement attribué pour moitié aux réserves impartageables), qui est la propriété pleine de la coopérative et lui permet de muscler ses fonds propres tout en couvrant les ardoises laissées par ses activités ; et la part nantie (reports à nouveau analytiques positifs ou négatifs), qui est laissée en usufruit à chaque activité mais dont la nue-propriété appartient à la coopérative – cette dernière part illustrant parfaitement la notion de « faisceau de droits » utilisée dans la littérature sur les communs (Orsi, 2014).

### Dépasser les contradictions pour créer du commun

Après vingt ans d'indétermination juridique durant lesquels se sont développées les pratiques des CAE, la loi du 31 juillet 2014 est heureusement venue réguler et encadrer une forme de coopération dont le succès ne se dément pas, même s'il demeure modeste sur le plan quantitatif. Cependant, la loi s'est construite autour de ce qui interrogeait frontalement la licéité des pratiques des CAE : les caractéristiques du contrat de travail noué entre l'entrepreneur et la coopérative. Ainsi, l'ensemble du dispositif législatif et réglementaire mis en place détermine les conditions nécessaires pour recourir à un contrat de travail licite (le Cesa), qu'il crée et dont il décrit le fonctionnement ; il définit la CAE *par* le contrat de travail qu'elle doit signer et *pour* encadrer l'usage de ce dernier.

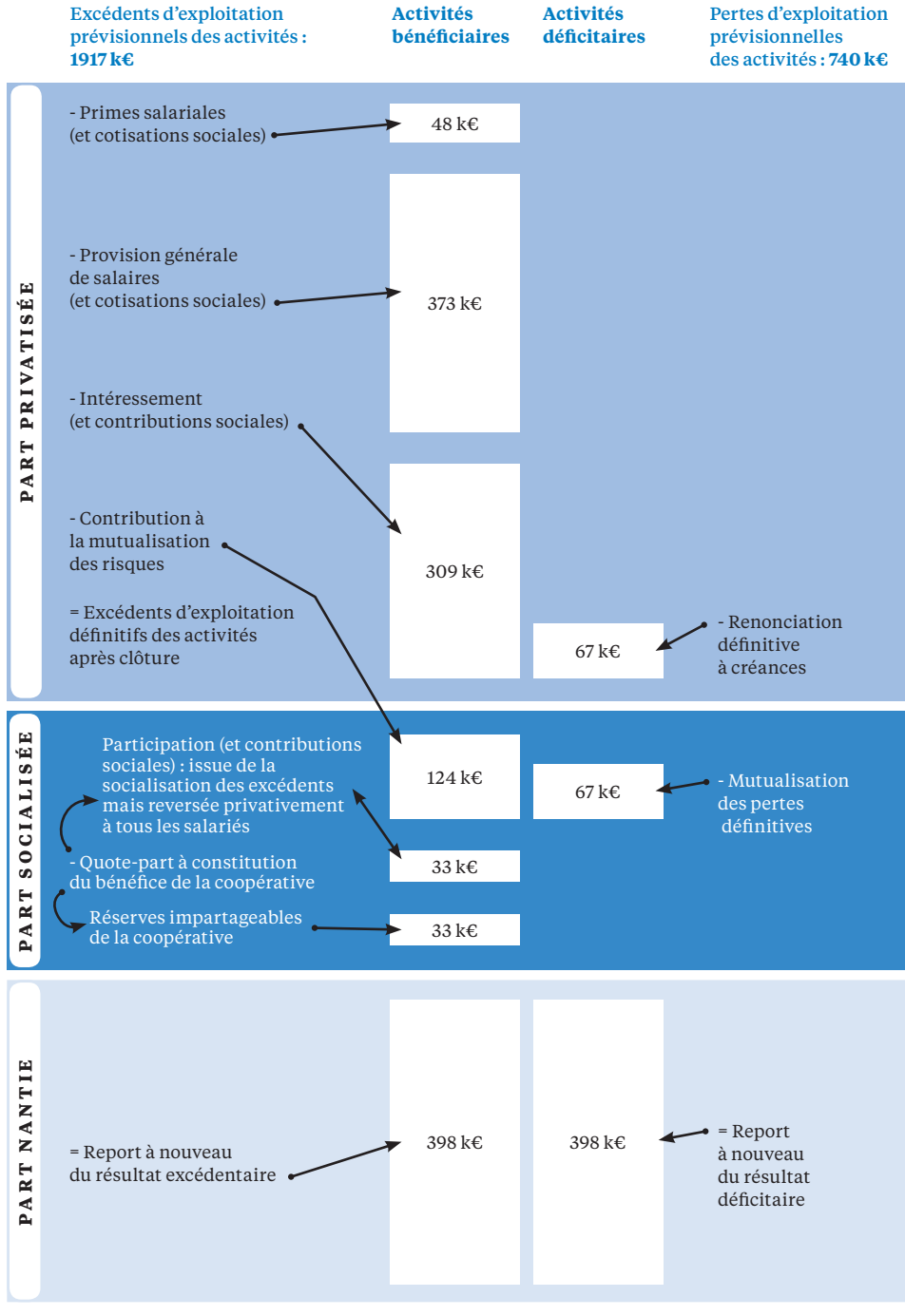
Cette approche a logiquement circonscrit le champ de vision du législateur : c'est une CAE appréhendée comme simple coopérative d'entrepreneurs individuels qui a été consacrée, au sein de laquelle la personne (« l'emploi ») et l'activité ne font qu'un. Or, ce n'est pas si simple. Pour nombre de CAE, le développement de la coopérative passe par celui de ses activités conçues en dehors des personnes qui y travaillent : on a vu ainsi se développer ces dix dernières années de nombreuses activités collectives dont certaines sont totalement ouvertes à l'entrée et à la sortie de nouveaux entrepreneurs ; d'autres qui sont mises en musique par des salariés « classiques » ou qui, au contraire, ne mobilisent aucun salarié ; d'autres enfin qui sont inter-coopératives ou rassemblent des coopérateurs disposant de contrats de travail noués avec plusieurs entités juridiques différentes. Cette

complexité est la marque d'une dynamique de développement, de recherche et d'innovation toujours vivace, mais pour qui les coutures des habits taillés par la loi commencent déjà à se tendre. Pour résoudre et dépasser ces tensions, il faudra enfin prendre au sérieux l'appellation double coopérative « d'activités » et « d'emploi », comme nous invitons à le faire au commencement de cet article. Les Scop ou Scic issues de ce mouvement ne sont-elles pas à la fois coopératives *économiques* d'activités, et coopératives *sociales* d'emploi ? Sans vouloir répondre à cette question, la pratique de Coopaname invite à s'en saisir dans toutes ses contradictions et à prendre à bras-le-corps les divergences d'injonctions, d'exigences et de contraintes pour en faire le principe même du tricotage coopératif – cette aspiration collective à créer du commun et qui s'incarne dans la (re)construction permanente d'un projet politique, d'un gouvernement, de règles, de discours, de liens sociaux, de négociations, de gestes et de rituels, de recherches et d'apprentissages, etc. Appréhender la complexité sans vouloir la nier s'avère toujours fécond, et la question du traitement du résultat dans Coopaname illustre cette méthode. Elle débouche sur une technique gestionnaire et comptable précise, éprouvée, légitime, opposable, qui pourtant se fonde sur une approche complexe, conceptuelle, analogique du rapport à la propriété. Elle tente d'imaginer une vie coopérative qui régule les tensions non pas entre deux pôles (la personne et le collectif), mais dans un jeu à trois (l'individu, l'activité et la coopérative). En cela, les parts congrues de la coopération, leur nature, leurs caractéristiques, leurs proportions et leurs représentations matérialisent la capacité de la bonne vieille idée coopérative de créer du commun (Dardot et Laval, 2014), c'est-à-dire cette capacité que nous avons à tisser ensemble ce qui fait société.



**Annexe**

**Les parts congrues de l'exercice 2017 à Coopaname**



## BIBLIOGRAPHIE

---

- Bost E.**, 2011, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Repas, « Pratiques utopiques ».
- Boude M. et Brûlé-Gapihan E.**, 2015, « Pécher par excès de confiance ? Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Revue française de gestion*, n° 248(3), p. 153-169.
- Bureau M.-Ch. et Corsani A.**, 2015, « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, « Penser l'économie solidaire. Une perspective internationale », n° 15, p. 213-231.
- Dardot P. et Laval Ch.**, 2014, *Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, La Découverte.
- De Grenier N., Lamarche T. et Bodet C.**, 2013, « La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *Recma*, n° 329, p. 37-51.
- Delvolvé N. et Veyer S.**, 2009, *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale*, actes du colloque « Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique », RIUESS.
- Delvolvé N. et Veyer S.**, 2011, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », *Recma*, n° 319.
- Desroche H.**, 1971, *Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente*, Éditions ouvrières.
- Hernandez E.-M. et Lethielleux L.**, 2015, « Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement... pour entreprendre autrement », *Gestion 2000*, vol. 32, p. 77-96.
- Hiez D.**, 2018, *Coopératives : création, organisation, fonctionnement*, 2<sup>e</sup> édition, Dalloz.
- Orsi F.**, 2014, « Réhabiliter la propriété comme *bundle of rights* : des origines à Elinor Ostrom, et au-delà ? », *Revue internationale de droit économique*, « Repenser la propriété », vol. 28, n° 3, p. 371-385.
- Veyer S. et Sangiorgio J.**, 2006, « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 89-102.