

**MANAGEMENT**

# CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT DU SENS

LES APPORTS DE FRANÇOIS ROUSSEAU

CHRISTÈLE LAFAYE

- //// Outils de gestion
- //// Économie sociale et solidaire
- //// Mythe, rites, tribu
- //// Militantisme
- //// Innovation collaborative
- //// Entrepreneuriat
- //// Collectif
- //// Association
- //// Travailler autrement
- //// Recherche-action



## 6. DE L'ACTION À LA RECHERCHE ET VICE VERSA : L'ÉMANCIPATION PAR LE SAVOIR À COOPANAME

Dans un contexte de fragmentation du marché du travail et de progression de formes atypiques d'emploi, Coopaname, coopérative francilienne, expérimente une voie exigeante visant l'émancipation des personnes au sein d'un collectif de production. La recherche-action constitue un des moyens de cette ambition : la réflexivité vise tant la mise en récit, pour construire et partager les connaissances, que l'action, pour accompagner l'évolution du projet et des pratiques. Si François ROUSSEAU s'est plutôt intéressé aux associations, sa démarche vers la recherche fait écho à plusieurs points de vue aux pratiques de Coopaname (de l'action à la recherche, mise en récit, construction de rites, etc.). Ces croisements seront mis en perspective dans ce chapitre.

Par Justine BALLON, université Paris 7 Diderot, Ladyss, doctorante en Économie, en Cifre à Coopaname, membre de la Manufacture coopérative et Catherine BODET, docteure en Économie, associée de Coopaname et cogérante de la Manufacture coopérative.

179. « Faire de la recherche sur Coopaname, c'est faire de la recherche sur de la recherche » nous disait Antonella CORSANI, socioéconomiste et compagne de route de Coopaname. Société coopérative de production, elle se présente comme une « mutuelle de travail » rassemblant des personnes autonomes sur leurs activités dans une entreprise qu'elles partagent. Mais pourquoi une coopérative investit-elle du temps, de l'énergie, de l'espoir aussi dans la recherche ? Née en 2004, Coopaname regroupe aujourd'hui, sur ses sept établissements, plus de 850 personnes, qui exercent des métiers aussi différents que le jardinage, l'informatique, le service aux entreprises, la photographie, etc. Société Anonyme, elle est organisée avec un conseil d'administration et une coprésidence (élue par élections sans candidat), une codirection de trois personnes, et de plusieurs commissions et comités

visant l'implication dans la coopérative et le partage des responsabilités.

180. Multi-activité donc, et ouverte à toutes et tous, Coopaname porte un projet politique d'émancipation des personnes par le travail, ou plus exactement d'émancipation du travail subordonné. Toute personne, ou groupe de personnes, peut rejoindre la coopérative et s'y salarier (à hauteur du chiffre d'affaires qu'elle réalise) dès lors qu'elle porte un projet d'activité économique, mais ne souhaite pas pour autant créer une entreprise. Elle a vocation à devenir associée, et à participer à la vie coopérative, à son animation.

181. Réinvention du travail, apprentissage de la vie démocratique en entreprise, développement économique coopératif, etc. se conjuguent pour former un collectif de production qui porte une éducation coopérative par l'action.

182. Son caractère novateur, hors des cadres habituels de l'entreprise, est une première explication de l'intrusion de la recherche dans la vie de la coopérative. Elle induit la nécessité de s'auto-définir pour se comprendre et être compris, dans le cadre d'une réflexion plus large sur le partage et la construction de connaissances grâce à la recherche-action. L'action, en vue notamment d'améliorer les pratiques, est également un moteur de la recherche-action, et s'étend des pratiques internes à une visée de transformation sociale plus large que le seul périmètre de la coopérative. En partant du renforcement de la démocratie interne, elle questionne finalement l'émancipation citoyenne des personnes par la coopération.

### LA RECHERCHE-ACTION DANS UNE COOPÉRATIVE : UNE QUESTION DE SENS

#### PENSER ET FAIRE : UNE TRADITION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

183. Une tradition de pensée de l'économie sociale. La démarche de la recherche-action se démarque par une dualité, à première vue paradoxale, qui se révèle en fait structurante par son cheminement bouclé : elle dépasse la dichotomie institutionnalisée entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. « C'est une recherche impliquée et impliquante, qui constitue un projet social, doublé d'un projet scientifique » (MISSOTE et MESNIER, 2003). Il est possible en effet de partir de la recherche pour aller vers l'action ou inversement de partir de l'expérience de l'action pour aller vers la distanciation et l'abstraction. Au cœur de cette approche, c'est bien la construction du chemin qui permet d'aboutir à un résultat, une solution. La recherche-action en économie sociale apparaît étroitement liée à son ambition politique de transformation sociale : proposer un modèle d'association qui vise à répondre aux besoins de ses membres, sur un modèle démocratique (une personne, une voix). Le

pari de l'économie sociale se construit sur l'idée que chacun puisse contribuer à cette transformation. Aussi, il y a un enjeu à ce que chacun puisse participer et prendre des décisions en connaissance de cause. « L'entreprise [de l'économie sociale], groupement de personnes, est simultanément pensée comme lieu de production ou de distribution, lieu d'éducation et lieu d'un changement social non-violent » (DRAPERI, 2007). Cette « unité de connaissance » s'inscrit dans la « tradition de pensée » de l'économie sociale qui articule « mouvement d'entreprise et mouvement de pensée » (DRAPERI, 2007). Cette vision dynamique et duale de la recherche a tout particulièrement été définie et pratiquée par H. DESROCHE.

184. Définition et démarche. La recherche-action est « un processus de recherche en sciences sociales donnant une large place à la prise en compte de l'expérience des acteurs dans l'analyse de pratiques concrètes (praxéologie) ; à l'implication des acteurs au processus d'objectivation et de formalisation (recherche impliquée) et enfin à la production d'un savoir utile dans l'action (recherche appliquée). C'est aussi une recherche d'explication ou recherche sur l'action ; une recherche d'application ou recherche pour l'action ; une recherche d'implication ou recherche par l'action » (DESROCHE, 1978). Ces trois dimensions (pratique, implication, application) peuvent se combiner. Plusieurs objectifs structurent la recherche-action : comprendre et analyser les pratiques afin de produire du savoir, favorisant l'émergence de solutions pour améliorer les pratiques. C'est une auto-réflexion à visée transformatrice, démocratique et formatrice. Elle peut être réalisée par un acteur qui fait le choix d'une démarche de recherche ou bien une chercheuse qui choisit de s'impliquer dans l'action. Le travail d'enquêtes sur la question de la gestion des organisations associatives par F. ROUSSEAU s'inscrit dans cette perspective. À partir de ses pratiques et de ses expériences, F. ROUSSEAU s'attelle à mieux comprendre les pratiques de son association et le travail de recherche lui a permis de monter en généralité pour faire évoluer ses pratiques (ROUSSEAU, 2007). La complexité de cette

démarche est la posture du chercheur-acteur qui se situe dans un entre-deux pas toujours évident à appréhender. Toute la difficulté est de mettre en œuvre cette mécanique d'apprentissages croisés, de savoirs circulants : il s'agit d'approfondir la réflexivité en replaçant la question du sens au cœur de l'exercice quotidien des pratiques professionnelles. En d'autres termes, l'enjeu est de « s'approprier la recherche, pour la pratique, cela signifie rendre la recherche opérante dans la pratique » (BATAILLE, 1983, p. 31). À terme, il s'agit en effet de contribuer à faire évoluer les pratiques au sein d'un collectif ou d'une organisation. Le choix d'une organisation de pratiquer la recherche-action souligne une ambition pédagogique et démocratique. La recherche-action naît dans l'action et se termine par l'action.

#### CONSOLIDER UN PROJET DE SOCIÉTÉ PAR LA RECHERCHE-ACTION

**185. Origines et enjeux.** Les difficultés (économiques, politiques, organisationnelles, etc.) rencontrées pour imaginer et construire un modèle d'organisation « jamais vu » qui soit pérenne, les analyses critiques ou sceptiques des chercheur.es à propos des Coopératives d'activités et d'emploi ou encore les demandes de garantie des financeurs publics ont amené Coopaname à développer une démarche de recherche-action. En effet, dans les années 2000, ces formes coopératives restent peu (re-)connues et à la marge, voire vues comme une initiative néolibérale portant atteinte au salariat et à la protection sociale qui y est attachée. Un effort de conceptualisation est apparu nécessaire pour partager tant en interne, qu'en externe, la réalité et les enjeux du projet Coopaname. Cette entreprise « expérimentale » est complexe à appréhender, tant par les coopératrices et les coopérateurs eux-mêmes, que par les hommes et femmes politiques, les chercheur(e)s, les journalistes, etc., rendant nécessaire un travail d'explicitation et de réflexivité. L'ambition politique affichée par Coopaname la mène progressivement à mettre en œuvre une démarche de recherche-

action permanente à la fois pour se définir avec ses propres mots, développer une auto-réflexion sur son modèle, enrichir et produire des savoirs, encourager des discussions constructives et enfin améliorer ses pratiques.

**186. Mise en pratique.** Concrètement, cette dynamique de recherche-action permanente s'institue progressivement dans la deuxième moitié des années 2000. « Qu'est-ce que la recherche-action produit pour la coopérative ? Il y a une dynamique de recherche qui permet d'avoir une forme de réflexivité. C'est un processus très long de transformation sociale. La puissance de ce mouvement est d'être capable de créer de nouvelles normes et de nouveaux processus. », expliquait un coopérateur lors d'un apéro-recherche. Lieu d'expérimentations permanentes, Coopaname s'aventure sur des chemins novateurs qui nécessitent d'être nourris par d'autres expériences proches et des regards plus distancés, que peuvent produire les chercheurs et les chercheuses. Aussi, pour tendre vers son projet politique visant à l'exercice d'un métier autonome dans un cadre collectif sécurisant et démocratique, la coopérative inclut progressivement dans son fonctionnement des temps d'apprentissages et de réflexions en lien avec le monde de la recherche, des temps d'enquêtes, d'auto-analyse et d'écriture. L'enjeu est de capitaliser, année après année, ces pratiques de recherche et les productions réalisées pour affirmer le projet politique de la coopérative, consolider son modèle économique en renforçant les savoirs et les compétences des coopérateur(trice)s, leur permettant de participer réellement aux prises de décisions.

**187. Des temps et des outils diversifiés.** Les Coopaname(n) ont inventé des outils visant à mettre en œuvre une démarche de recherche-action coopérative correspondant à leur projet politique : cela va du passage à l'écriture, en passant par la création d'une commission spécialisée, jusqu'à des événements de « coagitation collective » ou encore des enquêtes pour mieux identifier les problèmes et proposer des pistes de solutions. Ces initiatives se développent et évoluent au fil de la vie de la coopérative,

mais aussi selon le temps disponible et l'envie de ses membres qui font vivre cette utopie de recherche-action permanente. Ces événements contribuent à nourrir les actions, les évolutions et les choix stratégiques de la coopérative, et cela sur plusieurs années, comme l'expliquait S. VEYER lors d'une réunion de la commission recherche consacrée à la recherche-action. Afin d'approfondir notre propos, nous développons par la suite l'enjeu de la recherche-action à Coopaname à travers plusieurs angles et nous précisons comment ces « outils » sont mis en œuvre.

#### S'AUTODÉFINIR

**188. Un besoin interne et externe.** Se définir soi-même, plutôt que de laisser les autres le faire, s'est révélé rapidement comme un impératif face, d'une part, à la spécificité du modèle d'entreprise à décrire, et d'autre part, à sa nouveauté et son caractère « en construction » ; face aussi à la recherche académique et sa distance à l'égard de la recherche engagée et de la recherche-action. Nous avons alors besoin de définir ce que nous faisons, y compris pour savoir là où nous voulions aller. La production de « savoir » et la réflexivité contribuent à produire du sens : elles permettent aux acteurs, aux actrices, de construire leur projet, de se l'approprier et de le situer par rapport à d'autres : coopératives classiques, sociétés de portage salarial, auto-entrepreneuriat, etc. Plusieurs formes de production, et donc de formalisation, coexistent : articles « académiques » et interventions en colloque, ouvrages, dont *Aux entrepreneurs associés*, écrit en 2012 par Élisabeth BOST sur l'histoire de Coopaname ; temps de partage, lors des « Universités A-saisonnées » [→ Partie III] ou lors de moments plus informels, des temps de « racontage » de l'histoire de la coopérative et au-delà.

**189. S'auto-instituer.** La publication d'articles s'adressant à des communautés de recherche vise à produire une définition du projet développé et à remettre en question une analyse théorique re-

posant sur des concepts extérieurs et étrangers au projet (DRAPERI, 2007). Stéphane VEYER et Joseph SANGIORGIO, dirigeants historiques de la coopérative, insistent sur ce point : « L'importance de produire de la recherche à partir des pratiques pour définir notre objet, plutôt que d'autres le définit à notre place, avec des concepts théoriques étrangers au travail mené » (VEYER et SANGIORGIO, 2008). Ils ajoutent : « Treize ans après l'apparition de la première d'entre elles, Cap Services à Lyon, les coopératives d'activité et d'emploi demeurent des objets de recherche peu appréhendés (DRAPERI, 2007), voire peu repérés. L'une des conséquences de ce manque de production savante est une étonnante incertitude quant à la définition même de ce qu'est une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) : la seule lecture des documents de communication de différentes CAE étonne par la profusion d'explications sur ce que chacune d'elles fait, et l'absence quasi complète de propos synthétiques sur ce qu'elle est ». Cette approche est fondamentale au démarrage du projet et reste vitale tout au long de son développement : un coopérateur, en 2016 lors d'un apéro-recherche, définissait la recherche-action comme un moyen de « réfléchir à ce que l'on fait et comment on institue ce que l'on est. »

**190. Imaginaires instituants.** Le processus instituant de la recherche-action fait référence au projet coopératif en lui-même comme démarche de production des cadres et des conditions de la coopération. CASTORIADIS (1999) évoquait la capacité humaine à se poser, s'instituer comme acteurs, et à fonder les institutions ou instances qui donnent corps à l'imagination d'une autre façon de faire société. L'instituant renvoie également à DESROCHE et à l'idée de produire sa définition et de faire que l'animation de la vie coopérative soit une (co)construction de la coopération elle-même. ROUSSEAU voit dans le récit, la capacité à conter, une pratique essentielle du « militant gestionnaire ». « C'est en quelque sorte l'alliance du scribe et du griot, pour à la fois perpétuer et transformer le sens de l'histoire ! » (ROUSSEAU, 2007). S'autodéfinir comme espace-lieu-moment de

recherche-action dans la coopérative et à propos de la coopération contribue au processus d'innovation, d'invention permanente et pose des cadres (règles, rites, pratiques...). C'est également ce processus qu'Antonella CORSANI et Marie-Christine BUREAU, à travers les recherches-actions sur la mutualité de travail et l'enquête « Revenus & temps », désignent par « fabrique instituante » [→ Paragraphes 219 s.], ou que Thomas LAMARCHE désigne, pour décrire la production des CAE comme Coopaname, par « marges instituantes » [→ Paragraphes 226 s.].

**191. Production de droit.** Le passage à l'écriture est un élément structurant dans la démarche de recherche-action. F. ROUSSEAU insiste sur l'importance du passage de la tradition orale à la mémoire de l'écrit dans la construction du sens collectif (ROUSSEAU, 2007). Exercice peu évident, Coopaname s'est mis dans une dynamique où l'écrit a pris une place non négligeable. Ainsi, deux textes de 2009 et 2011 écrits par Nathalie DELVOLVÉ et Stéphane VEYER sur la production de droits sont emblématiques de l'instituant recherché par la participation aux colloques et séminaires organisés par les réseaux de l'économie sociale, en l'occurrence le RIUESS et l'ADDES<sup>11</sup>, puis par la publication dans la RECMA. Le premier texte, « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », explicite dans son titre cette visée instituante : production de droits sociaux et sécurisation collective des parcours professionnels individuels sont mobilisées pour renforcer le projet politique et mener vers la mutuelle de travail.

**192.** Dans leur second texte, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activité et d'emploi », c'est le dialogue social au sein de la coopérative qui est interrogé. Face aux difficultés d'appliquer à la lettre les dispositions légales liées à la représentation du personnel dans une entreprise partagée par ses membres, comment en faire res-

11. Réseau interuniversitaire d'économie sociale et solidaire et Association pour le développement des données sur l'économie sociale.

sortir l'esprit dans des règles internes spécifiques ? La question reste ouverte aujourd'hui dans la coopérative et, si ces articles ont nourri la réflexion, le cadre instituant le dialogue social interne reste en recherche permanente, instituant, mais non institué.

**193. Création d'une commission spécifique.** La dynamique de recherche-action rencontre un point d'orgue avec la création de la première commission de la coopérative : la commission recherche. L'année 2008 marque le passage en société anonyme de la Scop Coopaname. À la création d'un conseil d'administration est ainsi reliée celle d'une commission dédiée aux activités de recherche de la coopérative. Composée de membres sociétaires, elle a pour rôle de faire le lien avec le monde de la recherche, d'initier l'écriture de communications et d'articles sur les pratiques de la coopérative, de réaliser des enquêtes. En d'autres termes, elle produit du savoir sur la coopérative, interroge, explicite l'entreprise, son projet politique. C'est une forme d'institutionnalisation de la place de la recherche dans la coopérative.

**194. Égalité professionnelle.** Par ailleurs, Coopagenre, groupe de travail sur l'égalité entre les femmes et les hommes s'est constitué en 2012 comme un « chantier » de la commission recherche. À travers enquêtes et temps de sensibilisation, ses travaux ont permis de mettre en évidence un certain nombre d'inégalités au sein de la coopérative, en termes de salaire, mais surtout en termes d'accessibilité au sociétariat. Là encore, l'angle recherche vise à nourrir le projet politique de la coopérative, et à instituer ces questions d'égalité comme centrales.

## TRANSMISSION & COPRODUCTION DU SAVOIR

**195.** La démarche de recherche-action mise en œuvre par Coopaname ne consiste pas seulement en l'auto-analyse puis au passage à l'écriture. Dans l'idéal, la production de savoir, pour être pertinente, doit mobiliser le collectif de membres de la coopérative dans son

ensemble. Il s'agit d'impliquer le plus grand nombre de personnes dans la démarche et pas seulement un petit nombre d'expert(e)s. Mais comment mobiliser et intéresser l'ensemble des membres, pris dans l'état de leur travail quotidien (développer leur activité économique autonome) et des besoins de construction d'un collectif, à des temps dédiés à la recherche-action, à l'auto-réflexion ? C'est tout l'art de construire des temps attractifs avec des outils originaux pour « coagiter collectivement » : à Coopaname, ce sont essentiellement les « Universités A-saisonnées », dont la finalité réside dans la transmission et la coproduction du savoir.

### L'ÉDUCATION POPULAIRE

**196.** La recherche-action est étroitement liée avec la « praxis », soit l'action au sens strict, l'expérience, l'expérimentation. La praxis, dans le vocable de l'éducation populaire, se définit comme « l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple, et augmentent leur puissance démocratique d'agir » (MAUREL, 2011, p. 80). Concrètement en économie sociale et solidaire, c'est la « pédagogie en activité, pas seulement une pédagogie du projet pour demain ou après-demain », mais aussi une « pédagogie de la défatalisation de ce qui advient... de la lucidité, de la résistance à un tout », bref, « une pédagogie de l'initiative citoyenne » (MAUREL, 2011, p. 120). Une coopératrice membre de la commission recherche soulignait l'importance du concept d'entreprise apprenante : « L'éducation populaire, ça me parle ! À partir de la praxis, de l'expérience, on en fait quelque chose pour soi, pour les gens, pour le projet d'entreprise ». La recherche-action est une démarche d'éducation populaire : elle vise à mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre grâce à un travail d'autoformation et de distanciation partant de l'expérience des membres concernés. Ainsi, il est essentiel que les membres soient en posture, en mesure d'« apprendre à apprendre », nécessitant une formation à un entraînement mental pour parvenir à l'expression

(DESROCHE, 1976, p. 232). Ce n'est pas « un enseignement à consommer mais une recherche à produire, recherche choisie et équipée à partir du potentiel constitué précisément, et en entrée de jeu, par chaque expérience vécue » (DESROCHE, 1971).

### DES UNIVERSITÉS A-SAISONNÉES : QUÈSACO ?

**197.** La première université coopaname a été organisée en 2007, trois ans après la création de la coopérative. L'idée est d'organiser chaque année un temps de « coagitation collective » sur une thématique liée au projet coopératif, à la vie des travailleur(-euse)s. Depuis, c'est quasiment une dizaine d'universités qui ont été organisées, consacrant ces temps comme une forme de rite convivial, collectif, pour reprendre l'un des éléments du triptyque (ROUSSEAU, 2007) [→ Chapitres 3 et 11]. Les universités A-saisonnées permettent aux sociétaires de prendre du recul, d'expliquer et d'analyser des situations vécues et de partager, en interne et avec l'extérieur, les enjeux et les réalités de la coopérative. Il s'agit de se situer et d'avoir une prise sur l'évolution de l'organisation : où en est Coopaname ? Où la coopérative souhaite-t-elle aller ? Autour de temps de partage d'informations, de réflexions ludiques grâce à des outils participatifs issus de l'éducation populaire, il s'agira de produire des connaissances collectives qui nourriront ensuite les pratiques quotidiennes de travail ou bien les orientations stratégiques prises en assemblée générale. C'est la question de la transmission<sup>12</sup>, de la réflexion plus largement inclusive que Coopaname a mise en pratique à travers l'organisation de ces journées. En effet, si les temps de réunions des premiers associé(e)s, ainsi que les temps conviviaux, permettaient d'aborder un certain nombre de thèmes, prendre le temps, collectivement, de s'arrêter dans la course du travail quotidien pour réfléchir au sens et aux problématiques de travail rencontrés s'est avéré opportun.

12. On retrouve cette idée chez François ROUSSEAU, par exemple, dans « Réapprendre à conter : Genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et Comprendre*, n° 87/ mars 2007. Il y développe notamment l'idée de transgression qui résonne bien dans les CAE, modèle « en dehors des clous » jusqu'à la loi ESS de 2014.

LA PRÉPARATION

198. Chaque université A-saisonnée est précédée par un travail de construction de la thématique. À l'origine, elles sont mises en œuvre et organisées par la commission recherche, puis la commission vie démocratique est venue en renfort de leur organisation. Il s'agit également d'imaginer une journée dynamique et enrichissante pour les participant(e)s. Les techniques d'animation utilisées visent l'intelligence collective : « boules de neige », « débat mouvant », différentes formes de « World Café »... L'implication

de membres de la coopérative à cette phase préparatoire est essentielle. Bien souvent, une mini-enquête ou un sondage interne sert de base à la réflexion. D'autres fois, des enquêtes externes sont mobilisées, par exemple, l'évaluation Plein Sens de 2010 sur les dispositifs de mutualisation au sein de Coopaname. Ces temps de préparation contribuent à la richesse d'un événement favorisant tant les rencontres entre coopanameistes que la réflexion pour le collectif. Pour autant, ces universités sont entièrement autofinancées et rendues possibles par le bénévolat des membres impliqués : un défi pour Coopaname chaque année.

Figure 4. Exemple de programme, université A-saisonnées 2014

**2014**  
**Universités d'Automne**  
**« Retour vers le futur »**

Rendez-vous le **5 décembre** à la Salamandre pour une journée de cogitation collective !

9h00 / 9h30 : Accueil/café.  
 9h30 / 10h00 : Présentation de la journée.  
 10h00 / 10h15 : Projection vidéo sur les 10 ans de la coop.  
 10h15 / 10h30 : Présentation des ateliers.  
 10h30 / 10h45 : Pause.  
 10h45 / 11h45 : Ateliers « Retour vers le futur ». Les sept éditions des UA revisitées.  
 11h45 / 12h00 : Pause.  
 12h00 / 13h00 : Restitution des ateliers.  
 13h00 / 14h30 : Repas (à l'étage inférieur).  
 14h30 / 16h00 : 90 mn pour découvrir cinq commissions et cinq collectifs.  
 16h00 / 16h30 : Pause.  
 16h30 / 18h00 : Retour des « Grandes Oreilles » avec Alain Détole et Guillaume Chocteau.

LES « GRANDES OREILLES »

199. Ces événements sont également l'occasion d'inviter des personnes extérieures afin d'avoir un regard plus distancié sur les pratiques et les projets de la coopérative. Le rôle de ces « Grandes Oreilles », expert(e)s de la coopération, chercheur(e)s, hommes et femmes politiques, est de participer à l'université afin de faire un retour, à la fin de la journée, sur leur expérience et leur analyse. Deux règles s'imposent : ils ne doivent rien préparer en amont et venir participer à toute la journée. Ces regards croisés marquent la pratique de la recherche-action de Coopaname, contribuant à nourrir nos réflexions internes. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons l'ensemble des Grandes Oreilles.

COMMUNICATION ET PARTICIPATION

200. Pour chaque université, un effort de communication et de mobilisation des membres de la coopérative est réalisé. Il vise à favoriser la participation malgré le manque de temps chronique de chacun(e). En moyenne, entre 50 et 100 personnes ont participé ces 4 dernières années, pour un total allant de 700 à 850 membres environ aujourd'hui : soit une participation relativement limitée, mais particulièrement significative des pratiques dans les

grands collectifs de personnes. Cette faible mobilisation pose ainsi la question du partage et de la transmission des savoirs produits.

LES THÉMATIQUES

201. Ces rencontres ont permis, sur les 13 dernières années, d'aborder des thématiques variées : de la question de l'accompagnement, à la démocratie coopérative, en passant par la protection sociale, ou en avril 2017 « le pas de côté » (en référence au film *L'An 01* de J. DOILLON et A. RESNAIS), le retour aux utopies. Ces temps ont permis de mobiliser les coopérateur(-trice)s sur des réflexions de l'ordre du projet politique et des pratiques, en vue d'une appropriation critique et de la définition de pistes de travail pour la suite. En effet, l'idée est de se nourrir de la matière existante sur la thématique pour ensuite imaginer, à partir de situations posant problème, des pistes de solutions articulant projet politique et modèle économique. Le tableau ci-dessous résume les différents thèmes des universités avec les types de production ou d'action réalisées par la suite. L'année 2014, année des 10 ans de Coopaname, fut particulière : l'ensemble des thématiques abordées les années précédentes ont été retravaillées à cette occasion, afin d'apprécier les évolutions réalisées et de partager les futurs possibles.

**TABLEAU 1**

**SYNTHÈSE DES UNIVERSITÉS A-SAISONNÉES DE COOPANAME 2007-2017**

Année	Nb membres	Thèmes	Grandes Oreilles	Effets post-université
2007	250	« Coopaname est-elle mon entreprise ? / Être entrepreneur(e)-salarié(e) correspond-il à mon projet de vie ? »	Marie-France BOUTROUE (CGT), Jean-François DRAPERI (géographe) et Patrick VIVERET (philosophe).	Réflexions sur conditions de travail (enquête CHSCT 2014) ; article sur subordination dans CAE ; création de comités (éthique, formation, etc.).

## II. LES MÉTHODES : LE CHERCHEUR EN PLEIN AIR ET L'ORGANISATION MILITANTE

2008	370	« Quel accompagnement pour quelle entreprise ? »	Bernard DEXET (administrateur CGT à la Macif) et Marcel HIPZSMAN (Ides),	Question sur l'accompagnement individuel, versus collectif ; refonte de l'accompagnement en 2015-2016.
2009	370	« De la mutualisation à la mutualité » + au Conseil régional Ile-de-France « Nouvelles coopérations, nouvelle mutualité : comment faire société ? »	Béatrice BARRAS (Scop Ardelaine) dans le rôle de la Grande Oreille le matin.  Au CRIF l'après-midi, avec Anne CHONIK (Coopaname) et des compagnons de route de la coopérative : Emmanuel ANTOINE (Minga), Frédéric MASSOT (CJDES), Marie-France BOUTROUE (CGT), Jacques PRADES (Cerises) et Jean-François DRAPERI (géographe).	Construction d'un réseau qui deviendra Bigre ! ; réflexions sur l'alimentation : La Ruche qui Dit Oui ou Amap ; Zéro Déchet ; liens avec réseaux : Alternatiba, Transition citoyenne, Coop des Communs,
2010	400	« 400 cooanamiennes et cooanamiens : et moi ? eh moi ! émoi... ou la coopération dans tous ses états ! »	Jacques ION (sociologue) & Marc MOUSLI (journaliste).	Création Commission Bizness ; renforcement du sociétariat et de l'architecture démocratique.
2011	550	« Ah ! si j'étais riche... gagner plus pour partager plus. Et vice versa. »	Nadine RICHEZ-BATTESTI (économiste) & Jean-Baptiste DE FOUCAULD (haut fonctionnaire).	Commission Bizness, échanges de pratiques avec d'autres coopératives sur groupes métiers et collaborations internes, Coopagenre et le premier rapport de situation comparée, recherche-action sur la mutuelle de travail
2012	590	« La démocratie ne s'use que si on ne s'en sert pas... Comment la (faire) vivre à Coopaname ? »	Fanélie CARREY-CONTE (ancienne députée de Paris).	Création d'un groupe de travail « contribution au collectif ». En 2015-2016, réflexion sur sociétariat en lien avec loi ESS.

2013	670	« Protections, solidarités, Aller fort fort lointain ? »	Le matin : Antonella CORSANI (socioéconomiste) & Marie-Christine BUREAU (sociologue), L'après-midi : François SCHECHTER (Inspection générale des affaires sociales) & Patricia TOUCAS (historienne),	Recherche-action sur « revenus et temps », revenu de base interne,
2014	730	« Retour vers le futur »	Grandes Oreilles de la journée : Alain DÉTOLLE (Scop La Navette) & Guillaume CHOCTEAU (Ressources Solidaires).  Invitation des anciennes Grandes Oreilles Jacques ION (sociologue), Fanélie CARREY-CONTE (ancienne députée 20 <sup>e</sup> arrondissement), Béatrice BARRAS (cofondatrice Scop Ardelaine) et Jean-François DRAPERI (géographe).	Suivi de l'évolution des différentes thématiques abordées (revenu de base, protection sociale, mutualisation avec autres coopératives, etc.)
2016	810	« Éthique et valeur(s) dans le travail »	Jean-Luc MOLINS (secrétaire national Ugict-CGT) et Mohamed SIDI-BARKAT (philosophe).	
2017	850	« Le pas de côté »	Grandes oreilles : Sébastien BROCA (sociologie) et Mirta VUOTTO (sociologue argentine).	

### DES « APÉRO-RECHERCHE »

202. Au-delà des universités, tout au long de ces années d'existence, dans le cadre de réunions mensuelles rassemblant des membres de la coopérative, des temps d'échanges ou de conférences avec des

chercheur(e)s ou d'autres acteur(-trice)s ont eu lieu. Plus courts, ces temps contribuent également à entretenir cette dynamique de recherche-action permanente de la coopérative. Depuis 2016, en moyenne chaque trimestre, des temps d'apéro-recherche ont été organisés, parfois en lien avec la Manufacture

coopérative [→ Paragraphes 226 et 227], sur des thématiques assez variées : la protection sociale avec B. FRIOT, la place de la recherche-action dans nos coopératives, l'éthique et la philosophie du management à l'occasion de la sortie de l'ouvrage de Pierre-Olivier MONTEIL, philosophe cooanamiens, avec la participation de D. MÉDA, etc.

#### CAPITALISATION

**203.** À l'issue de chaque université, l'enjeu est bien sûr de capitaliser les productions, les matériaux pour nourrir les différents lieux de réflexions et de mises en œuvre de la coopérative (séminaires, commissions, conseil d'administration, équipe d'accompagnement, etc.). Les productions réalisées sont conservées, voire exposées (ex : dessins) pour pouvoir être reprises par la suite, des synthèses sont réalisées (ex : « conte de faits ») ou encore des films (ex : *Universités A-saisonnées*, 2016). Dans le tableau ci-dessus, nous avons tenté de mettre en avant les effets post-université, c'est-à-dire les évolutions ou les nouvelles recherches qui ont émergé par la suite. Pour autant, la capitalisation reste un enjeu pour Coopaname pour permettre de filer ces moments de coagitation collective dans le temps : le risque est de revenir sur les mêmes débats, du fait notamment de l'évolution de la population cooanamiens (entrées et sorties). C'est pourquoi les enquêtes constituent également un segment important de la recherche-action.

### AGIR – AMÉLIORER LES PRATIQUES

#### DES ENQUÊTES

**204.** À la fin des années 2000, l'intérêt des chercheur(e)s pour le projet Coopaname grandissant, des enquêtes réunissant des cooanamiens et des chercheuses sont mises en œuvre, en particulier avec A. CORSANI et M.-C. BUREAU sur la question

de la mutuelle de travail et des revenus/temps. Ces expérimentations de recherche-action représentent des temps de réflexion collective enrichissants pour le projet politique, mais aussi pour développer une meilleure compréhension des processus à l'œuvre, en vue de travailler sur des outils pour améliorer les pratiques. Nous présentons un exemple : celui de l'enquête sur les revenus et le temps.

#### GENÈSE D'UNE ENQUÊTE

**205.** En 2012, la commission recherche a lancé une recherche-action sur la mutualité de travail, en invitant des personnes extérieures à la coopérative à participer à la réflexion, dont les sociologues M.-C. BUREAU et A. CORSANI, et une représentante de la coopérative Oxalis, Sylvie MUNIGLIA. Les résultats de cette enquête qualitative ont débouché sur la structuration d'un questionnement autour des revenus et des temps (temps de travail internes, externes, temps sociaux...) des coopérateurs et des coopératrices. Quel est le niveau de revenu global des membres, en intégrant les temps de travail externes, des revenus de substitution ? Comment travailler sur la conciliation entre stabilité de l'emploi et variabilité du revenu ? Comment augmenter les revenus tirés des activités des entrepreneur(e)s ? L'enquête « Revenus & Temps » est ainsi née au sein des coopératives Coopaname et Oxalis, animée par M.-C. BUREAU et A. CORSANI (BUREAU et CORSANI, 2012, 2014, 2015).

#### IDENTIFIER LE PROBLÈME

**206.** La recherche-action commence par l'identification d'un problème rencontré, ainsi que des enjeux pour les chercheur(e)s et les coopérateur(-trice)s. En effet, c'est à partir de l'expérience et des pratiques que tout commence. Par ailleurs, la construction collective du problème est importante : elle participe directement à la construction de sens du collectif (ALLARD-POESI, Perret, 2004). La démarche proposée par A. CORSANI et M.-C. BUREAU s'appuie

sur la philosophie pragmatiste de J. DEWEY pour qui le savoir part de l'expérience (DEWEY, 1938). L'objet de recherche est coconstruit par les chercheur(e)s et les acteur(-trice)s au travers un processus de détermination du problème.

#### LE PROCESSUS D'ENQUÊTE

**207.** Phase importante, le processus d'enquête est lui-même producteur de savoirs et d'apprentissages croisés (DEWEY, 1938). Durant cette étape se construit la compréhension de la posture duale de chercheur(e) et acteur(-trice), favorisant les interactions dynamiques et formatives entre les différents membres impliqués. C'est un processus long. Il exige de créer un climat de confiance, de s'accorder sur un contrat implicite. De ce fait, la transparence est fondamentale. C'est une dimension collective voire coopérative qui ressort des démarches de recherche-action (COURTOIS et LABBÉ, 2015). En travaillant les définitions, la méthodologie de travail et les questionnements, les échanges de savoirs contribuent à la formation des membres participants. La construction d'un langage commun permet d'éviter la création d'un fossé entre les différentes personnes. Les différentes perspectives et expériences des chercheur(e)s, des acteur(-trice)s sont exprimées et permettent d'enrichir la réflexion qui nourrit l'objet de recherche. La démarche d'enquête permet la réalisation de la recherche-action car elle favorise l'implication des parties prenantes.

#### L'ENJEU DE LA COCONSTRUCTION

**208.** La recherche-action invite à un effort constant pour passer de l'expérience à la construction d'une pensée scientifique dans un dialogue fécond. Ce travail de réflexivité « nécessite une méta-réflexion et la maîtrise de l'implication » (SAINT-LUC, 2011). Dans cette enquête quantitative, ce travail de coconstruction s'est concentré autour du questionnaire qui a émergé au fil de réunions de travail, pendant 6 mois, impliquant des membres des deux coopéra-

tives et les chercheuses. Ce cheminement de pensée se caractérise par la diversité de connaissances (pratiques, savoirs scientifiques) et aussi par un langage propre, voire des objectifs divergents. Complexes à coordonner, parfois marquées par des incompréhensions (objectifs, interprétations), ces réunions ont permis d'élaborer un questionnaire reflétant les interrogations et le vécu des membres des deux coopératives. Ce fut un processus long : le temps de coconstruction a triplé par rapport à l'objectif initial.

#### ANALYSER, INTERPRÉTER LES RÉSULTATS

**209.** L'analyse des résultats s'est poursuivie de la même manière : les coopérateur(-trice)s étaient invités à participer aux présentations des résultats partiels afin de contribuer aux réflexions des chercheuses et d'orienter les traitements statistiques. Cette enquête a montré la diversité des pratiques entre les deux coopératives, mais a aussi permis de mieux comprendre la formation des revenus dans les CAE, les inégalités, les situations de précarité, etc. Le principal résultat de l'enquête montre que les coopérations économiques internes, entre les membres de la coopérative, sont un facteur important de croissance du chiffre d'affaires réalisé et donc du revenu interne, plus encore pour les femmes. Cette recherche-action Revenus & Temps contribue notamment à une meilleure compréhension des atouts et des fragilités du modèle économique des coopératives. Pour le collectif, il s'agit aussi de repérer les points à améliorer : est-ce la possibilité de pouvoir davantage travailler ensemble ou bien de renforcer les formations pour la prospection commerciale ?

#### DIFFUSER LA PRODUCTION

**210.** À partir de ces résultats, les chercheuses ont invité les coopérateurs et les coopératrices à se saisir des résultats de l'enquête, se les approprier, les diffuser pour ensuite faire émerger des pistes de travail, afin de faire évoluer les pratiques. Pour A. CORSANI et M.-C. BUREAU, c'était un élément essentiel pour

la réussite de l'enquête. Des questions surviennent alors : comment faire circuler le savoir ? Faut-il simplifier les travaux de recherche, les vulgariser ? Quelles formes inventer ? Quels sont les lieux favorables à ces partages ? Sous quelles formes ? Aussi, une partie des participant(e)s a travaillé pendant 6 mois sur une synthèse qui sera diffusée auprès de tous les membres des coopératives (objectif initial juin 2017). En sus, différents temps de restitution, notamment à l'occasion des universités A-saisons 2017, ont permis de faire circuler les premiers résultats marquants. Pour la suite, il est envisagé de se saisir plus particulièrement de certains résultats pour, par exemple, renforcer « l'effet collectif » dans nos coopératives. Plusieurs chantiers à Oxalis comme à Coopaname sont en cours. Il s'agit de passer des questions, des transformations des pratiques internes à la transformation sociale.

## DE LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES À LA TRANSFORMATION SOCIALE : LA MANUFACTURE COOPÉRATIVE

### LA TRANSFORMATION SOCIALE PAR LA COOPÉRATION

**211.** La recherche-action s'inscrit dans une perspective réformatrice, en vue d'une transformation sociale : elle « défend l'implication des acteurs au processus de production des connaissances mais aussi sa finalité de transformation sociale » (BERGER, 2003, pp. 14-15). Les coopératives Coopaname et Oxalis, accompagnées du Ladyss (Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces), ont lancé, en 2012, une recherche-action sur la coopération et le développement de la culture coopérative, avec la conviction que la multiplication du nombre de coopératives est une voie pour résister aux crises écologiques, sociales, écono-

miques que nous traversons. Cette recherche a abouti à la création, en 2015, d'une coopérative de recherche-action autonome : la Manufacture coopérative.

### HISTOIRE D'UNE COOPÉRATION

**212.** C'est d'abord sur l'échange de pratiques que les deux coopératives Coopaname et Oxalis se sont rencontrées, alors que tout les séparait : réseaux, implantation géographique, ancienneté, histoire, etc. Le projet d'une recherche-action commune est finalement la formalisation d'une coopération construite sur la base de projets politiques proches, en vue de renforcer leur diffusion et leur ancrage dans la société. Elle s'est concrétisée d'une part sur les questions d'inter-coopération, avec le lancement du réseau Bigre !, d'autre part sur la recherche-action coopérative, notamment autour du co-accompagnement entre pairs, avec la Manufacture coopérative.

### SOUTENIR LA COOPÉRATION PAR LE CO-ACCOMPAGNEMENT

**213.** Face à la difficulté de faire vivre la démocratie dans l'entreprise, qui remet en cause les schémas habituels en matière de propriété, de pouvoir, de mise au travail et d'autonomie des salarié(e)s : comment outiller les collectifs de travail – quel que soit leur statut – pour aborder et concrétiser ces virages ? La recherche menée a souligné la nécessité de partager l'expérience concrète des coopérateurs et coopératrices, dans une logique d'éducation populaire, par la création d'un réseau de co-accompagnement mutuel entre structures coopératives. Parce que les meilleurs expert(e)s de la coopération sont les coopérateurs et les coopératrices eux-mêmes, de par leurs expériences et leurs questionnements, la résolution de problèmes entre pairs vise à se donner les moyens d'un développement coopératif et à transformer, d'abord dans nos structures, les rapports de production et d'échange. La mise en lien de personnes qui se trouvent être tour à tour accompagnées et accompagnantes, leur permet d'apprendre les unes

des autres, de se nourrir des pratiques et des expériences vécues ailleurs, afin de trouver leurs propres réponses à la situation qu'elles rencontrent. Le co-accompagnement représente une démarche qui cherche à combiner autonomie et émancipation ; il implique, engage et lie.

### DES OUTILS POUR LE CO-ACCOMPAGNEMENT

**214.** Des ateliers de co-accompagnement, où les personnes s'initient aux outils d'intelligence collective<sup>13</sup> qu'elles pourront ensuite réutiliser et diffuser à leur tour, sont organisés dans toute la France. Ces ateliers, d'un jour et demi dans le format actuellement choisi, sont toujours ponctués d'un apéro-recherche, avec des chercheurs et chercheuses proches de la coopérative, qui permet d'aborder, avec un peu plus de recul, différentes thématiques du travail coopératif et de ses enjeux sociétaux. La recherche alimente donc ces ateliers, qui en retour alimentent les recherches en cours.

**215.** Des universités éphémères sont également organisées. Leur principe est de regrouper un panel de personnes impliquées, ou impactées par un sujet pour partager et diffuser leur expérience. À l'intersection entre recherche et co-accompagnement, le pari est de construire, à partir des expériences et de leur fertilisation croisée, des supports d'apprentissage diffusables qui nourrissent le réseau de co-accompagnement dans une logique open source<sup>14</sup>. Les thématiques sont choisies en fonction des besoins exprimés : Tiers lieux et coopération ; Monnaie inter-coopérative ; Gouvernance des CAE ; Innovations managériales ; QVT et coopération...

<sup>13.</sup> Des outils permettant à chaque participant d'apporter à la communauté (son expérience, son avis) à travers un cadre favorisant et régulant les interactions. Exemple : La Ruche, Les 6 chapeaux d'E. de Bono (cf : <http://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/>).

<sup>14.</sup> C'est-à-dire une logique de libre reproduction, de création ; la libre réutilisation des outils d'intelligence collective.

### DU MICRO AU MACRO

**216.** Les expériences de co-accompagnement, vécues comme des recherches-actions, sont ancrées au plus près des personnes. Pour autant la recherche leur permet de faire le lien entre ce niveau micro et le niveau macro de la transformation sociale. Le titre du colloque international organisé par la Manufacture coopérative en 2013, « Transition vers la coopérative / coopératives dans la transition », est significatif de cette recherche de lien entre les différents niveaux : entre le personnel et le général, entre le projet interne à la coopérative et le projet de société qui lui est lié.

### LE PETIT LIVRE ROSE

**217.** Un ouvrage collectif, publié en 2014, et intitulé *Faire société : le choix des coopératives*, illustre la diversité et la richesse issues de l'association de personnes originaires de deux mondes différents, celui des coopératives et celui de la recherche.

### MANIFESTE POUR LA RECHERCHE-ACTION

**218.** Recherche et action sont réunies dans une même coopérative pour retrouver du pouvoir d'agir par le développement de la démocratie économique et entretenir un questionnement permanent sur nos pratiques. L'intégration d'universitaires (6 à ce jour) au sein du sociétariat de la coopérative est une innovation qui engendre, en soi, une réflexion sur la posture de chacun(e).

### ÉGALITÉ ET GOUVERNANCE

**219.** Plusieurs recherches ont été menées, parmi lesquelles « Intégrer le genre pour une gouvernance inclusive », dans une perspective d'évaluation de la capacité des coopératives à dépasser (ou pas) les blocages sociétaux en matière d'égalité. À travers l'expérience de 9 coopératives, des freins à l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne la



gouvernance coopérative ont été identifiés. Ils sont de 4 ordres :

- déni des inégalités / absence de conscience ;
- méthodes électives défavorables aux personnes qui ne se mettent pas en avant ;
- sentiment de légitimité / confiance en soi ;
- temps et parentalité.

**220.** Bien que pour la plupart non spécifiques au secteur coopératif, ces éléments alimentent les réflexions menées pour rendre les coopératives plus inclusives et participent à une prise de conscience de la permanence des inégalités, notamment dans les coopératives où la question de l'égalité n'est pas formellement prise en compte.

#### TRAVAIL, ÉMANCIPATION ET AUTONOMIE

**221.** Le travail, dans ses transformations actuelles, est également au centre des préoccupations Manucoop, notamment de par son héritage coopanamo-oxalien. Comment concilier autonomie dans le travail et dans son organisation et construction collective d'une entreprise démocratique ? Comment aborder les discontinuités de revenu et contribuer à leur hybridation ? Comment, enfin, renforcer les collectifs coopératifs qui inventent une division du travail sans perte de sens ? La notion de marge instituante (LAMARCHE, 2015), ou de pratique instituante, souligne la capacité d'action inscrite dans ce que CASTORIADIS nomme l'imaginaire instituant [→ Partie II]. La mobilisation des individus et du collectif pour l'autonomie forme un processus instituant qui engendre les conditions de sa pérennisation dans des institutions.

**222.** La genèse, les pratiques et les expériences de la Manufacture coopérative constituent une ressource aux services de collectifs (associatifs, coopératifs, etc.) qui cherchent à comprendre leurs pratiques par eux-mêmes, partager avec d'autres - des chercheur(e)s, des coopérateur(-trice)s, etc. - leurs difficultés pour prendre du recul et imaginer des outils de gestion (ex : liens communautaires, autoformation, gouver-

nance, inégalités). La proposition de la Manufacture constitue une réserve d'outils pour des organisations qui cherchent à inventer, à mettre en œuvre une gestion, qui dépasse la technique, l'économique, bref, une gestion du sens. Ces pratiques et ce projet politique font écho aux écrits de ROUSSEAU soulignant la spécificité de la gestion dans les associations. Il soutient que c'est la cohérence entre les instruments de gestion du militantisme articulé avec les instruments de gestion « économique » qui favorisent la réaffirmation d'un projet associatif (ROUSSEAU, 2002). En d'autres termes, être en capacité de lier un projet politique avec un modèle économique, en imaginant des outils favorisant leur mise en œuvre, ici dans une démarche recherche-action.

### CONCLUSION : DU RENFORCEMENT DE LA DÉMOCRATIE COOPÉRATIVE À L'ENCAPACITATION D'UN COLLECTIF DE TRAVAILLEUR(-EUSE)S

#### AUTOFORMATION

**223.** La vision et la pratique de la recherche, développées tant à Coopaname qu'ensuite dans la Manufacture coopérative, montrent que le savoir n'est pas un savoir expert, mais un savoir à produire. À travers la pratique de la recherche-action, c'est « la capacité d'un corps social déterminé à ne pas être simplement l'exécutant de savoirs, à ne pas se plier à des savoirs sur soi élaborés ailleurs, mais à être en quelque sorte constructeur de l'autonomie de son action et finalement de sa capacité à 'professer', à enseigner lui-même ses membres sans faire appel à des savants de l'extérieur » qui est en jeu (BERGER, 2003).

#### ENCAPACITATION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE

**224.** « [La Recherche-action] permet l'apprentissage social et contribue à l'empowerment communautaire, dans le sens où elle valorise la capacité d'une communauté - quelle qu'elle soit - à analyser sa situation, à définir ses attentes ou ses problèmes et à créer les moyens de satisfaire les premières et de résoudre les seconds » (CHRISTEN-GUEISSAZ, 2006). Elle a un rôle d'encapacitation permettant à chacun(e) à la fois de prendre du recul sur son vécu en situation de travail et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

#### ENJEUX À VENIR

**225.** Son rôle est structurant dans la constitution et la pérennité d'un collectif à travers sa dimension de pratique régulière et collective. C'est tout l'enjeu de la mise en place de rites collectifs, constituant un outil de gestion du sens, au sens de ROUSSEAU (ROUSSEAU, 2007). La capitalisation de savoirs et de pratiques contribue à forger l'identité du collectif, un « mythe mobilisateur » (ROUSSEAU, 2000). L'enjeu est de parvenir à impliquer un maximum de personnes au sein de la coopérative ainsi que la capacité du collectif constitué à entendre les voix dissonantes et les avis contradictoires. L'implication coopérative ou militante des membres d'une organisation, en connaissance de cause, est soulignée par F. ROUSSEAU : il caractérise l'organisation militante comme transgressive car elle repose sur la capacité de mobilisation et l'implication des acteurs (ROUSSEAU, 2007). C'est pourquoi les outils de démocratie participative et d'éducation populaire se révèlent essentiels. Le cas de Coopaname montre que la recherche-action fait partie à la fois du cœur politique et stratégique de la coopérative mais aussi de ses pratiques permanentes, malgré des moyens limités.

#### LE SAVOIR COMME CONTRE-POUVOIR

**226.** Savoir, c'est comprendre les processus à l'œuvre et être en capacité d'exprimer son opinion lors des séminaires, assemblées générales, groupes de travail, etc. Plus les coopérateurs et les coopératrices sont nombreux(-euses) à maîtriser le fonctionnement de la coopérative, à défendre un projet politique commun, plus l'émergence de solutions sera facilitée face aux difficultés rencontrées. Le collectif est alors en mesure de contribuer effectivement à nourrir les propositions et réflexions du conseil d'administration et de la codirection. Le cas d'une CAE qui a dû déposer le bilan, montre que les difficultés rencontrées étaient liées à un excès de confiance des coopérateurs et des coopératrices face à la direction (BRÛLÉ-GRAPIHAN et BOUDES, 2015). Aussi, amener chaque membre à se saisir des enjeux de la coopérative, c'est permettre à un contre-pouvoir de se mettre en place, vers une recherche collective des solutions les meilleures (DEWEY, 1938). La recherche interne à Coopaname est à la fois une pratique, un outil et un état d'esprit qui contribuent à l'évolution de la coopérative, en donnant à ses membres un pouvoir d'agir au service de leur métier, de leur projet. Forme d'outil de gestion du sens, la recherche-action - qui repose sur le collectif - nourrit, construit, critique et déconstruit le projet politique de la coopérative : elle favorise une construction collective du sens (ROUSSEAU, 2007) au service d'un projet de transformation sociale, tendant vers l'autonomie de travailleur(-euse)s autonomes exerçant leur activité dans une Société coopérative ouvrière de production.

POUR ALLER PLUS LOIN

BIBLIOGRAPHIE

- F. ALLARD-POESI, V. PERRET, « Les représentations du problème dans la recherche-action : définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique », dans 13<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, AIMS, 2004.
- G. BERGER, « Recherche-action. Épistémologie historique », 2003, dans l'ouvrage de P. MISSOTE et P.-M. MESNIER, *La recherche-action Une autre manière de chercher, se former, transformer*, L'Harmattan, Paris, 2003, p. 14-15.
- C. BODET, N. DE GRENIER, « Coopératives d'activités et d'emplois : des éléments de réponses de l'économie sociale au délitement du rapport salarial fordien », Communication publiée à l'occasion des XI<sup>e</sup> rencontres du réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire à Poitiers, 2011.
- C. BODET, N. DE GRENIER, « Frontières entre travail indépendant et travail salarié. Les coopératives d'activité et d'emploi », dans P. BRACONNIER P., G. CAIRE, *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, 2012.
- C. BODET, N. DE GRENIER, T. LAMARCHE, « La Coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, n° 329, 2013, p. 37-51.
- E. BOST, *Aux entrepreneurs associés*, Les Éditions Repas, Valence, 2012.
- T. BOUDÉS, « Du reporting au raconting dans la gestion des projets », séminaire Vie des affaires, 13 janvier 2000, compte rendu de Sylvie CHEVRIER, in *Annales de l'École de Paris - vol. VII*, Paris, 2001.
- E. BRÛLÉ-GAPIHAN, M. BOUDES, « Pécher par excès de confiance ? Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Revue française de gestion* 2015/3 (n° 248), p. 153-169.
- L. COURTOIS, S. LABBÉ, « Recherche-action et coopération : entre idéal et réalité », Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, 2015.
- M.-C. BUREAU, A. CORSANI (sous la direction de), *Un salariat au-delà du salariat*, PUN, Éditions universitaires de Lorraine, Nancy, 2012.
- M.-C. BUREAU, A. CORSANI, « La fabrique instituante au sein de Coopaname » dans l'ouvrage B. LAMOTTE, A. LE ROY, C. MASSIT, E. PUISSANT (éditeurs), *Innovations sociales, Innovations économiques*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2014, p. 365-381.
- M.-C. BUREAU, A. CORSANI, « Les Coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue Française de Socio-Economie*, n° 15, 2015, p. 213-231.
- C. CASTORIADIS, *L'institution imaginaire de la société*, Point Seuil, 1999.
- H. DESROCHE, « Le livre blanc d'une utopie. Le projet d'une U.C.I. : Université coopérative internationale », dans *Revue trimestrielle du Centre de recherches et d'échanges universitaires techniques Freinet*, n° 6, Cannes, 1978.
- H. DESROCHE, *Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1971.
- N. DELVOLVÉ, S. VEYER, « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », communication publiée en juin 2009 dans les actes du colloque « Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique ? » - IX<sup>e</sup> Rencontres internationales du RIUESS, Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, Roanne.
- N. DELVOLVÉ, S. VEYER, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », communication au 23<sup>e</sup> colloque de l'ADDES, « Économie sociale : les frontières se sont-elles déplacées ? », publiée dans *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319/2011.
- J. DEWEY, *Logique, la théorie de l'enquête*, trad. Gérard DELEDALLE, coll. L'interrogation philosophique, PUF, 1938.
- J.-F. DRAPERI, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?*, Dunod, Paris, 2007.
- Ch. HERMELIN, « Notes pour la construction du concept de la sociodidaxie appliquée notamment à l'éducation populaire », séminaire du DHEPS, Collège coopératif de Paris, 1998.
- J.-F. DRAPERI, « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 303/2011, pp. 67-82.

POUR ALLER PLUS LOIN (Suite)

- E. CHRISTEN-GUEISSAZ, G. CORAJOU, M. FONTAINE, B. RACINE, *Recherche-action, processus d'apprentissage et d'innovation sociale*, L'Harmattan, Paris, 2006, dont A.-C. LYON, « La cohérence et la complexité », préface pp. 9-12 ; E. CHRISTEN-GUEISSAZ, « Le chemin se fait en marchant. Postulats et développement de la recherche-action », pp. 21-39.
- La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, ouvrage collectif, Éditions du Croquant, 2014.
- P.-M. MESNIER, P. MISSOTE (sous la direction de), *La recherche-action, une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- F. ROUSSEAU, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *Gérer et Comprendre*, n° 59, mars 2000.
- F. ROUSSEAU, « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives. 1<sup>re</sup> partie », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 286/2002, p. 44.
- F. ROUSSEAU, « L'organisation militante », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 303/2007, p. 44.
- F. ROUSSEAU, « Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et Comprendre*, n° 87, février 2007.
- J. SANGIORGIO, S. VEYER, « Construire sur les bases d'une coopérative d'activité et d'emploi : L'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels », communication publiée dans le cadre du colloque économie sociale et solidaire « Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales » de l'IEMN-IAE de Nantes, 2008.
- J. SANGIORGIO, S. VEYER, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », dans *Projectics / Projéctica / Projectique*, n° 1/2009, pp. 51-61.
- F. TETARD, « Vous avez dit éducation populaire ? », Rencontres tarnaises pour l'éducation populaire, 27 novembre 1997, Castres.
- S. VEYER, « Le projet d'entrepreneuriat collectif des Coopératives d'activités et d'emploi : quelles pratiques managériales ? », *Coopératives et Mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, 2007, pp. 589-611.
- S. VEYER, J. SANGIORGIO, « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'activités et d'emploi », dans la *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, 2006.
- S. VEYER, « Cessons de créer des entreprises », dans *Impertinences 2010 - huit contributions pour penser et agir autrement*, Fondation Prospective et Innovation/Cercle des entrepreneurs du futur, Éditions de la Documentation Française, 2010.