

LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI : UN EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UNE INNOVATION SOCIALE

Joseph Sangiorgio, Stéphane Veyer

De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique »

2009/1 n° 1 | pages 51 à 61

ISSN 2031-9703

ISBN 9782804102999

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-projectique-2009-1-page-51.htm>

Pour citer cet article :

Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2009/1 (n° 1), p. 51-61.

DOI 10.3917/proj.001.0051

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. 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.

LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI : UN EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UNE INNOVATION SOCIALE

ACTIVITY AND EMPLOYMENT COOPERATIVES:
AN EXAMPLE OF SOCIAL INNOVATION DEVELOPMENT

LAS COOPERATIVAS DE ACTIVIDAD Y EMPLEO :
UN EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA INNOVACIÓN SOCIAL

Joseph Sangiorgio

Coopaname
js@coopaname.coop

Stéphane Veyer

Coopaname
sv@coopaname.coop

ABSTRACT

Activity and Employment Cooperatives are not well known internationally. Since their emergence thirteen years ago, these enterprises have evolved continuously which has made the underlying process hard to understand. What activities does a Cooperative of Activity and

Employment (CAE) undertake ? This basic question has never received a consistent and agreed answer. This paper will attempt to meet the challenge by proposing an approach to the successive forms of CAEs since their creation. On the basis of the continual development of Coopaname, the CAE located in the Ile de France, we submit

the idea that a third generation of CAEs is currently appearing which will lead them to their final form : a new type of mutual organisation whose objective is the protection of professional occupations. In order to deal with this dynamic as a whole, we view the CAEs as knowledge-based enterprises which are built upon social learning and innovation projects, in a way that

is similar to the development of free software. The paper is based on continuous action research

in the field. This is characterised by a socio-economic experimental approach carried out

by two professionals from this new form of economic organisation, the CAE.

Key words: cooperative, collective entrepreneurship, epistemic communities, mutuality, social economy.

RÉSUMÉ

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) sont globalement méconnues. Depuis leur émergence voici treize ans, ces entreprises n'ont cessé d'évoluer, rendant difficilement appréhendable la démarche qui les sous-tend. Quelle est l'activité d'une coopérative d'activités et d'emploi ? Cette question simple n'a jamais trouvé de réponse simple, consensuelle, pérenne. Notre contribution tente d'aborder

cet enjeu en proposant une approche des avatars successifs des CAE depuis leur création. Sur la base de la mue en cours à Coopaname, CAE installée en Ile-de-France, nous avançons l'idée qu'une troisième génération de coopératives d'activités et d'emploi voit actuellement le jour qui mènera ces dernières à devenir enfin ce qu'elles sont : une forme nouvelle de mutualité, dont l'objet est la protection mutuelle des parcours professionnels. Afin d'aborder cette dynamique d'ensemble, nous

aborderons également les coopératives d'activités et d'emploi en tant qu'« entreprises épistémiques » qui se construiraient, à l'instar des logiciels libres, autour d'un projet d'apprentissage/innovation sociale. Notre article repose sur un travail de recherche-action continu dans le domaine, caractéristique de la démarche expérimentale de l'économie sociale, menée par deux praticiens de cette nouvelle forme d'organisation économique que sont les CAE.

Mots clés : coopérative, entrepreneuriat collectif, communautés épistémiques, mutuelle, économie sociale

RESUMEN

Las Cooperativas de Actividad y Empleo (CAE) son globalmente desconocidas. Desde su emergencia hace trece años estas empresas han evolucionado de manera continua, haciendo difícil la comprensión del proceso subyacente. ¿Cuál es la actividad de una cooperativa de actividad y empleo ? Esta pregunta sencilla nunca ha tenido respuesta sencilla, consensuada y duradera. Nuestra contribución

intenta abordar este desafío proponiendo una aproximación de los avatares sucesivos de las CAE desde su creación. Sobre la base de la mutación que se realiza en Coopaname, CAE instalada en Ile de France, nos proponemos la idea que una tercera generación de cooperativas de actividades y empleo está apareciendo hoy en día y que llegarán estas últimas a parecer lo que son : una nueva forma de mutualidad, cuyo objeto es la protección mutua de los recorridos profesionales. Para

abordar esta dinámica en conjunto, también abordaremos las cooperativas de actividad y empleo como "empresas epistémicas" que se construyen, como el software libre alrededor de un proyecto de aprendizaje/innovación social. Nuestro artículo se apoya en un trabajo continuo de investigación-acción en el campo, característico de la aproximación experimental de la economía social, llevado a cabo por dos profesionales de esta nueva forma de organización económica que son las CAE.

Palabras claves : cooperativas, emprendedor colectivo, comunidades epistémicas, mutua, economía social.

INTRODUCTION

Treize ans après l'apparition de la première d'entre elles, Cap Services, à Lyon, les coopératives d'activités 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'activités 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'elle *fait*, et l'absence quasi complète de propos synthétique sur ce qu'elle *est*.

Quelle est l'activité des CAE ? Comment la définir dans ce qu'elle a de discriminant et de singulier ? Le présent article se veut une contribution à cette réflexion.

Après avoir rapidement rappelé ce que *fait* une CAE, nous tenterons de présenter une approche de l'évolution du concept en considérant des générations d'avatars successifs. Nous proposerons ici non pas une typologie, mais plutôt une lecture historique des différents avatars de CAE, qui rende compte d'un processus continu d'innovation sociale. Nous faisons l'hypothèse qu'à partir d'une proposition de départ, les CAE ont connu deux mues successives qui ont mené à la constitution de deux générations de modèles de CAE. Une troisième mue serait en cours qui mènerait à l'émergence d'une troisième génération de CAE comme nouvelle forme de mutualité, visant la protection mutuelle des parcours professionnels. Nous proposerons enfin une grille d'interprétation de la dynamique à l'œuvre au sein de ces entreprises en établissant une analogie avec le développement des projets de logiciels libres.

Notre communication s'appuie sur l'expérience de Coopaname, coopérative d'activités et d'emploi installée en Ile-de-France et âgée de quatre ans seulement, mais dont la caractéristique est une croissance extrêmement rapide qui en fait sans doute la plus importante CAE en activité à ce jour (350 personnes à fin juin 2008). Notre démarche est fondamentalement celle de la recherche-action, empruntée par des praticiens des CAE, acteurs de l'expérience Coopaname. Elle revendique, comme cadre épistémologique, l'invitation d'Henri Desroche à inscrire pratique professionnelle quotidienne et recherche en sciences sociales dans un même mouvement (Desroche, 1981). Elle est donc le fruit d'un constant travail de distanciation et de questionnement sur une pratique professionnelle singulière, expérimentale, et encore peu abordée par des chercheurs issus de l'université.

QUE FONT LES CAE ?

Ce propos liminaire ne vise pas à décrire dans le détail le fonctionnement d'une CAE, mais, eu égard au volume limité de productions scientifiques sur le sujet – et donc à sa méconnaissance –, de rappeler succinctement de quoi nous parlons¹.

1. 70 entreprises (environ) se désignent en France sous le terme « coopérative d'activités et d'emploi » ou sous une appellation proche (« coopérative d'activités », « coopérative d'emploi et d'activités », « coopérative d'entrepreneurs- »

Une CAE est une entreprise coopérative organisée sous forme de Scop SA, Scop Sarl, Sarl coopérative ou Scic². Elle rassemble dans un même cadre juridique, économique, social, fiscal et humain différentes activités entrepreneuriales portées chacune par une, deux ou plusieurs personnes, et gérées comme autant d'unités économiques autonomes analytiquement.

L'une de ces activités – celle qui fonde la CAE – est souvent appelée « Structure » : elle exerce un métier d'accompagnement à la création d'activités économiques, financé presque exclusivement sur fonds publics *via* des conventions contractualisées avec les collectivités territoriales ou des services déconcentrés de l'État. Les autres activités sont de nature marchande et exercées par des porteurs de projets entrepreneuriaux accompagnés par la Structure. L'ensemble de ces activités entrepreneuriales – Structure comprise – finance, par une contribution sur son chiffre d'affaires, un certain nombre de fonctions mutualisées qui gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs, etc., de toutes les activités de l'entreprise. Ces fonctions mutualisées sont autofinancées à l'échelle de la coopérative³.

Le premier objectif de la CAE est d'offrir à ces porteurs de projet, le plus souvent issus du chômage, une alternative à l'immatriculation d'une entreprise classique, notamment individuelle. Il leur est proposé, plutôt que de créer leur propre entreprise, de créer autour de leurs savoir-faire leur emploi salarié au sein d'une entreprise qu'ils partagent. De fait, la CAE accueille des artisans, des commerçants, des prestataires de services aux entreprises ou aux particuliers. Ils sont intégrés à la coopérative sans présumer de la réussite future de leur activité et accompagnés par la Structure pour préciser et lancer leurs projets. Dès leurs premiers actes de commerce, chaque porteur de projet signe avec la CAE un contrat de travail à durée indéterminée et devient « entrepreneur-salarié ». Juridiquement et socialement, c'est en salarié de la coopérative qu'il pratique son activité : c'est la CAE qui facture, encaisse, et porte la responsabilité juridique sur tous ses actes professionnels. Professionnellement et économiquement en revanche, chacun est bien entrepreneur de sa propre activité : il démarche sous sa propre marque commerciale sa propre clientèle et finance sur son chiffre d'affaires son salaire, ainsi que les charges sociales afférentes et la participation aux fonctions mutualisées de la coopérative.

La présence au sein de la CAE s'inscrit *a priori* dans la durée. L'entrepreneur-salarié peut choisir de quitter la coopérative quand bon lui semble et créer sa propre entreprise : la CAE lui aura alors permis de tester, lancer et développer son activité en toute sécurité. Il peut aussi faire le choix de faire durablement de la CAE le cadre d'exercice de son activité : il a alors vocation à devenir associé de la coopérative.

Au fur et à mesure de son développement, la CAE se construit en tant qu'entreprise collective, partagée par l'ensemble de ses entrepreneurs : ils

salariés », etc.). L'appellation « coopérative d'activités et d'emploi » est la propriété de l'UES *Coopérer pour entreprendre* : elle est presque unanimement (mais pas exclusivement) utilisée par les coopératives de ce réseau, qui rassemble à lui seul au moins les 4/5^e des entreprises de ce type.

2. A notre connaissance, il n'existe plus de CAE organisée sous forme associative comme cela a été (rarement) le cas par le passé.

3. Le schéma de comptabilité analytique est très structurant quant aux pratiques de chaque CAE et fait débat entre elles. Il est présenté ici tel qu'il est conçu à Coopaname.

peuvent s'y donner ensemble les droits, les sécurités, la protection sociale, les mutualisations ou les opportunités d'affaires dont ils ne pourraient bénéficier s'ils étaient travailleurs indépendants.

CAE DE PREMIÈRE GÉNÉRATION : SÉCURISER DANS UN CADRE ENTREPRENEURIAL

L'ambition première de Cap Services lorsqu'elle fut créée en 1995 était de sécuriser les premiers pas de porteurs de projets ayant l'intention de créer leur entreprise individuelle. Il s'agissait de mettre en œuvre un cadre juridique nouveau permettant l'hébergement temporaire des porteurs de projets, le temps qu'ils « testent en grandeur réelle » leur projet et apprennent le métier d'entrepreneur, sans qu'ils aient besoin de s'immatriculer immédiatement au registre du commerce. C'est sur ce schéma basique qu'ultérieurement les couveuses verront le jour et qu'elles continuent encore aujourd'hui de fonctionner.

L'évolution initiale des CAE, qui les a amenées à forger peu à peu le modèle que nous appelons ici de « première génération » a consisté à construire sur cette proposition initiale des pratiques d'accompagnement originales que l'on peut résumer ainsi :

- la réduction de la prise de risque initiale permet d'ouvrir plus largement les portes du test à un plus grand nombre de porteurs de projets : on peut ainsi se libérer des exercices imposés de l'étude de marché ou du prévisionnel d'affaires, et ne plus sélectionner les projets sur des critères prospectifs de rentabilité économique ;
- la constitution sous forme de Scop change le rapport entre l'accompagnant (entrepreneur de la Structure) et l'accompagné (entrepreneur de son activité) et établit une sorte de « parité en entrepreneuriat ». L'aide apportée au porteur de projet n'est ni une assistance, ni du conseil de gestion, mais bien une écoute bienveillante et un accompagnement entre pairs ;
- la mise en œuvre d'un cadre collectif permet de rompre l'isolement du porteur de projet et d'organiser un travail d'accompagnement collectif, au travers d'ateliers d'échanges de pratiques par exemple.

Ce modèle de première génération est encore celui qui préside au fonctionnement d'un grand nombre de CAE. Les plus anciennes d'entre elles sont nées (avant 2002 environ) de ce schéma et, pour certaines, continuent de le mettre en œuvre.

CAE DE DEUXIÈME GÉNÉRATION : MUTUALISER UNE ENTREPRISE PARTAGÉE

Sur les bases des CAE de première génération a peu à peu émergé un deuxième modèle. À mesure qu'un nombre croissant d'entrepreneurs émettaient le désir de demeurer au sein de la coopérative et d'en faire durablement leur entreprise, mais aussi que ce désir trouvait écho et relais auprès de ceux des dirigeants de CAE – entrepreneurs de la Structure – qui acceptaient d'imprimer un surplus d'innovation à une entreprise déjà expérimentale. Les CAE de deuxième génération ne visent plus à sécuriser la création d'entreprises individuelles, mais bien à construire une alternative à celles-ci, *via* un projet d'entrepreneuriat collectif. L'accès au sociétariat des entrepreneurs n'y fait par conséquent plus figure d'exception, mais d'aboutissement naturel du parcours mené au sein de la CAE.

S'inscrivant dans la durée, les entrepreneurs-salariés, qu'ils soient ou non associés, contribuent humainement et financièrement, de façon substantielle, au développement du projet collectif de la coopérative. L'entreprise partagée ainsi formée connaît un *turn over* réduit et donc un développement de sa taille, qui lui apporte l'autofinancement nécessaire à sa construction. Son projet collectif consiste en un développement de divers mécanismes de mutualisation qui visent à offrir au sein de la coopérative des conditions d'exercice professionnel supérieures à celles dont l'entrepreneur disposerait s'il était travailleur indépendant : partage de locaux de travail, possibilités de collaborations professionnelles simplifiées, couverture réciproque des difficultés de trésorerie, conduite de démarches commerciales communes, économies d'échelle sur les achats, constitution d'une protection sociale salariée etc.

Le schéma de « l'entreprise partagée »⁴ fédère dans une même Scop, dont chacun peut devenir l'associé, des personnes demeurant fondamentalement des entrepreneurs de leur propre activité, mais qui construisent ensemble, et avec la Structure, un projet collectif de mutualisation qui les transcende. L'un des aboutissements fondamentaux de ce processus est l'établissement d'une représentation du personnel. Un autre est la constitution de réserves impartageables significatives, issues de l'ensemble des activités entrepreneuriales bénéficiaires – ce qui signifie l'acceptation par les entrepreneurs-salariés qu'une partie du résultat de leur activité individuelle soit transformée, non en salaire pour eux-mêmes, mais en un patrimoine commun à l'ensemble des salariés actuels et futurs de la coopérative. Ce schéma parvenu à maturité entraîne également l'apparition de produits proprement collectifs (comme les rémunérations financières issues du placement de la trésorerie de la coopérative) et dont l'affectation est décidée, non par la Structure, mais par le collectif. Enfin, cette évolution bouleverse l'appréhension par la coopérative de

4. Cette appellation dont Coopaname est à l'origine est aujourd'hui reprise en « présentation de soi » par un certain nombre de CAE, mais aussi présente dans la deuxième mouture de la charte de *Coopérer pour entreprendre*, adoptée en 2006.

la notion de risque : plus forte économiquement, la CAE de deuxième génération peut s'autoriser à signer des baux commerciaux, à contracter des prêts ou à embaucher du personnel intérimaire, etc., pour le compte de certains de ses entrepreneurs, et accompagner ainsi le développement de leur activité dans la durée.

De nombreuses CAE nées sous le signe de la première génération rencontrent des difficultés à migrer vers ce modèle qui, pour être pleinement cohérent, nécessite parfois d'effectuer une véritable révolution culturelle interne, à la fois en termes de définition de soi (vis-à-vis des financeurs publics de la Structure, ou vis-à-vis des entrepreneurs déjà présents), mais aussi de gouvernance (car il faut accepter que la Structure perde le pouvoir au sein du sociétariat). Celles nées d'emblée de ce schéma, comme Coopaname, évoluent en revanche très vite vers une intégration croissante de la coopérative, un développement cumulatif de ses effectifs et un renforcement substantiel du projet collectif lui-même, et de la part d'innovation qu'il porte. Cette évolution annonce une troisième mutation, d'ores et déjà entamée au sein de Coopaname.

CAE DE TROISIÈME GÉNÉRATION : COOPÉRER DANS UNE MUTUELLE DE TRAVAIL

Un collectif fort, rassemblant un nombre importants d'entrepreneurs, unis par un projet commun qu'ils connaissent et se sont réappropriés, présente le potentiel pour expérimenter la construction progressive d'un nouveau modèle : celui d'une entreprise que l'on ne se contente plus de partager, mais qui est essentiellement le catalyseur de multiples coopérations croisées.

Bien entendu, la description qui suit ne correspond pas à la réalité présente. Cependant, les éléments qu'elle mentionne, ne relèvent déjà plus de l'utopie : ils sont tous en cours de conception ou de mise en place à Coopaname⁵. Il nous semble donc important, dans notre démarche de recherche-action, de les évoquer tels que nous imaginons qu'ils existeront demain.

Par sa taille, la CAE de troisième génération rassemble une extraordinaire richesse de compétences diverses sur laquelle chacun peut s'appuyer. Elle dispose d'une assise financière accrue tant du point de vue de sa trésorerie que de ses fonds propres. Cette assise l'autorise plus aisément à jouer le rôle de partenaire industriel pour les projets de ses entrepreneurs-salariés et donc à prendre des risques financiers pour et avec eux. Elle lui permet aussi de développer, avec des partenaires, son propre fonds d'investissement, sa propre caisse de secours mutuel, ses propres mécanismes de couverture des pertes d'exploitation.

5. La recherche-action de Coopaname en matière de CAE de troisième génération est d'ores et déjà soutenue à ce jour par la DRTEFP Ile-de-France, la DIISES, le Haut Commissariat aux Solidarités Actives et la Fondation Crédit Coopératif.

La CAE de troisième génération organise en son sein de multiples collectifs d'entrepreneurs-salariés qui sont autant de lieux d'intégration des nouveaux arrivés, d'apprentissage mutuel, mais aussi de mise en œuvre de projets portés par des groupes temporaires de travail. À l'échelle de la coopérative, l'un des rôles de la Structure est d'animer ces collectifs afin qu'ils produisent leurs propres processus d'accompagnement mutuel. Pour ce faire, elle s'appuie sur une connaissance fine des compétences professionnelles et sociales de chacun au travers d'outils spécifiques (cartographies, référentiels, etc.).

De ces collectifs naissent et disparaissent de manière souple et sans risque pour les entrepreneurs-salariés, autant de démarches professionnelles collectives portées par trois, cinq ou dix personnes potentiellement aptes, par la combinaison de leurs aspirations et de leurs savoir-faire, à répondre à une opportunité d'affaire donnée. Là encore, la Structure a pour rôle de susciter et d'accompagner systématiquement ces démarches en ce qu'elles permettent à des entrepreneurs autonomes de bénéficier d'emblée de la force de projets collectifs dans lesquels le travail peut être divisé. Elle favorise également l'innovation, par la conjonction de profils, de savoir-faire, de projets hétérogènes et singuliers⁶. Au final, en coopérant, les entrepreneurs-salariés s'ouvrent des marchés plus attrayants que ceux auxquels ont habituellement accès les micro-entrepreneurs, et contribuent, en retour, à encore renforcer la capacité financière de la coopérative.

À terme, la CAE de troisième génération ne présente plus le visage d'un cadre où cohabitent des projets individuels, mais bien celui d'un « bouillon de culture » dans lequel se font et se défont des dizaines de petites PME internes, souples et opportunistes, comme autant de lieux où l'on se salarie, où l'on s'accompagne et où l'on se forme les uns les autres. Globalement, la CAE a construit, sur les bases d'une société coopérative de production, une mutuelle de protection des parcours professionnels. On n'y entre plus avec un projet entrepreneurial, mais avec des savoir-faire (un « métier ») dont on souhaite vivre de manière autonome. On y trace librement son propre parcours, conforme à ses aspirations et à son projet de vie, en s'associant de façon souple aux personnes que l'on choisit, sur les activités que l'on choisit⁷. Ensemble, on s'y donne une capacité à créer une richesse collective qui permet *in fine* de sécuriser les parcours de chacun, dans la prise de risque comme dans l'accident, dans la réorientation professionnelle comme dans le développement. Utopie ? Oui sans doute, dans la mesure où l'utopie est valide en économie sociale, puisqu'elle initie la recherche-action, à l'instar du mirage sans lequel la caravane ne se mettrait jamais en route (Desroche H., 1975).

6. Ce point est fondamental car il milite pour la plus grande diversité possible des compétences sociales et professionnelles présentes au sein de la CAE, et donc rejette la tentation actuelle de multiplier les CAE thématiques (ce d'ailleurs à quoi *Coopérer pour entreprendre* s'est constamment opposée).

7. La gestion souple de la multi-activité dans les CAE ouvre beaucoup de possibilités de ce point de vue : nous ne sommes pas loin de la composite et de la papillonne selon Fourier !

LA CAE : UNE « ENTREPRISE ÉPISTÉMIQUE » ?

La CAE, en tant que collectif, n'a pas pour objet de produire des biens ou des services pour ses clients, ni à générer un retour sur investissement pour ses actionnaires. Elle vise à se construire elle-même en tant qu'entreprise innovante socialement, afin que ses salariés s'y épanouissent, s'y protègent et s'y rémunèrent le plus possible ! Reposant sur une analogie avec le développement des projets de logiciels libres, nous proposons une grille d'interprétation de la dynamique à l'œuvre qui considère les coopératives d'activités et d'emploi comme des « entreprises épistémiques », c'est-à-dire des organisations dont l'activité serait de se construire elles-mêmes en tant qu'entreprises *par* et *pour* la démarche d'apprentissage et d'innovation qu'elles portent.

Pour ce faire, il convient d'opérer un détour par une forme de coopération beaucoup plus étudiée que les CAE et qui présente avec elles des analogies riches d'enseignements : les communautés épistémiques œuvrant au développement de logiciels libres. Ce phénomène récent, incarné par le succès du système d'exploitation Linux, a fait l'objet de nombreuses études (Cowan, David et Foray, 2000 ; Cohendet, Creplet et Dupouët, 2003). Comment expliquer en effet que des logiciels efficaces et innovants soient élaborés au travers de réseaux d'acteurs choisissant de coopérer au sein d'organisations informelles, sur une base bénévole, et en mutualisant leurs démarches en vue d'améliorer un outil commun disponible gratuitement pour tous ? Quelques ressorts à l'œuvre dans ce type de coopération peuvent être mis en exergue :

- la reconnaissance réciproque des participants comme des pairs *a priori*. Aucune hiérarchie organisationnelle n'existe : c'est le niveau d'expertise de chacun qui lui accorde une réputation et une autorité aux yeux de tous. Cette autorité non formalisée se construit avec le temps et peut être remise en cause à tout moment ;
- une pédagogie de la coopération par l'exemple (voire l'exemplarité). Chaque contributeur au développement du logiciel reste un utilisateur qui coopère par intérêt, pour satisfaire avant tout son besoin individuel. La coopération n'est donc jamais contrainte, ni décrétée comme bénéfique : elle se contente de prouver concrètement sa capacité à favoriser la réponse aux questionnements particuliers. L'utilisation comme la contribution au projet épistémique sont libres ;
- une dynamique cognitive d'ensemble, qui incite chacun à contribuer et à innover, chaque nouvelle innovation étant mutualisée et offerte à tous – contre rétribution symbolique d'une affirmation de son expertise – ;
- une identité entre le projet et le produit de la dynamique d'innovation collective : plus on développe et perfectionne les fonctionnalités du logiciel, plus on appelle à son développement en tant qu'alternative à d'autres

logiciels, payants et moins efficaces. Derrière les logiciels libres les plus emblématiques rode systématiquement le désir de contrer, par un système alternatif, un système dominant et rejeté (en l'occurrence, la domination de Microsoft, pour ne pas la citer) ;

- une articulation originale entre exploration et apprentissage, où « l'incertitude cognitive dans l'innovation comme dans l'apprentissage augmente l'interdépendance entre les agents et donc la coopération cognitive » (Conein, 2004) ;
- l'existence, pour réguler l'ensemble, non pas d'une « direction », mais d'une autorité procédurale qui, *via* des codes et autres artefacts, permet à l'ensemble des utilisateurs d'autoréguler leurs participations.

Permettons-nous une transposition de ces ressorts aux CAE : dans un contexte économique rejeté (le chômage, la précarité du travailleur indépendant, le climat social des entreprises classiques), un projet de constitution d'une alternative est proposé, prenant à contre-pied les pratiques dominantes. Chacun peut se saisir de ce projet, et l'utiliser librement, sans contribution, avant tout pour satisfaire son besoin individuel de constitution d'un revenu. D'emblée, les acteurs s'y reconnaissent comme des pairs, faisant face aux mêmes types de problématiques, et recherchant dans la CAE le même type de solutions. Les hiérarchies sont peu formalisées, et reposent sur l'expertise développée au fil du temps de cette nouvelle forme d'entreprise. Chacun peut contribuer à la construction de l'entreprise commune, dès lors qu'il en est devenu un utilisateur averti et que la qualité de ses contributions est reconnue par les autres. La démarche mêle intimement apprentissage et innovation, dans un contexte d'incertitude cognitive, où le concept même d'entrepreneuriat collectif reste fondamentalement expérimental. Toute innovation est mutualisée afin que chacun en bénéficie. Le produit de cette innovation renforce le projet lui-même en ce qu'il consolide l'entreprise collective en tant qu'alternative crédible aux pratiques dominantes. L'ensemble du système est régulé, en dernier recours, non par une direction hiérarchique, mais par des artefacts (charte de *Coopérer pour entreprendre* notamment, projet politique d'innovation sociale porté par l'entreprise, code de pratiques...) au regard desquelles se légitiment ou non les innovations et les pratiques.

À l'instar d'un logiciel libre, la CAE serait donc d'autant plus dynamique dans son auto-construction en tant qu'entreprise, qu'elle chercherait à être innovante – c'est-à-dire à nourrir son projet épistémique de réinvention de l'entreprise. Plus elle placerait, au cœur même de ses rouages, une capacité forte à déstabiliser les logiques classiques de l'entreprise, plus elle favoriserait l'émergence de coopérations entre ses membres – et donc une démarche entrepreneuriale collective.

Cette interprétation permet de comprendre certaines des pratiques de management développées au sein des CAE, et que nous avons abordées par ailleurs (Sangiorgio et Veyer, 2006) : établissement d'une confiance réciproque non contrainte, fractalisation des pratiques, négociation d'un lien de subordination volontaire, etc. Ces pratiques sont une transcription, dans une structure et un projet entrepreneurial, des ressorts qui permettent l'émergence

et le développement de la coopération au sein des communautés de logiciels libres ; elles visent à couler dans le moule juridique rigide d'une entreprise, les principes de parité, d'incertitude cognitive, d'informalisation organisationnelle, d'exemplarité coopérative, qui font du logiciel libre un modèle organisationnel pertinent bien qu'à contre-courant des modèles classiques.

* * *

Dans un très récent ouvrage où il consacre un chapitre aux coopératives d'activités et d'emploi, Jean-François Draperi pose un parallèle entre les CAE et le familistère de Guise, en ce que ces deux expériences, à un siècle d'intervalle, s'attaquent au même enjeu éducatif (Draperi, 2007) : comment éduquer massivement à la coopération des personnes qui n'y sont pas préparées afin qu'elles bâtissent ensemble un outil économique d'émancipation collective ? La réponse de Godin souligne la nécessité de faire reposer l'édifice sur la sécurité sociale, octroyée d'emblée et sans condition à chacun, sous une forme mutualiste (Draperi, 2008). Cette démarche trouve un écho dans la pratique des CAE dont le fondement même, depuis leur origine, est la sécurisation des personnes. Aussi, que les CAE continuent à se construire en tant que « mutuelles de travail » semble devoir leur permettre de devenir ce qu'elles ont toujours été : des outils de sécurisation collective des parcours professionnels individuels.

Une coopérative de production qui serait le support d'une mutuelle, dont le moteur serait la pédagogie coopérative et l'objectif, l'émancipation dans un contexte de précarité : voilà qui rapproche beaucoup du familistère, et ancre le projet de CAE comme Coopaname au cœur de l'économie sociale toute entière. À ce titre, le processus d'évolution des CAE semble, selon nous, parfaitement illustrer la démarche expérimentale qui caractérise l'économie sociale et préside aux innovations institutionnelles qu'elle génère depuis plus de 150 ans.

BIBLIOGRAPHIE

- CAUDRON, F., (2008), « Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique », *RECMA* n° 308.
- COHENDET, P., CRÉPLET F., DUPOUËT O., (2003), « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, vol. 29/146.
- CONEIN, B., (2004), « Communautés épistémiques et réseaux cognitifs : coopération et cognition distribuée », *Revue d'Economie Politique*, n° 113.
- DESROCHE, H., (1975), *La société festive – du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Seuil.
- DRAPERI, J.F., (2007), *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Dunod.
- DRAPERI, J.F., (2008), *Godin, inventeur de l'économie sociale – Mutualiser, coopérer, s'associer*, Éditions Repas.
- COWAN, R., DAVID, P.A., FORAY, D., (2000), « The explicit economics of knowledge codification and tacitness », *Industrial and corporate change*, vol. 9 n° .
- LAZEGA, E., (2003) « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue française de sociologie*, n° 44, information disponible à l'adresse Internet : http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0501aj_sl_ss.pdf.
- MALO, M.C., (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association en économie sociale », *RECMA* n° 281.