

Coopaname

Evaluation des dispositifs de mutualisation au sein de la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname

Rapport

Sommaire

Sommaire 2

1. Introduction 3
 2. Rappel de quelques éléments de constats sur Coopaname et les coopanamiens 6
 3. Les formes de la coopération à Coopaname et le projet qui les justifie 8
 4. Freins et atouts au développement des logiques coopératives à Coopaname 10
 5. A propos des potentialités de coopération à Coopaname 20
 6. En conclusion 22
- Annexes 26

1. Introduction

Coopaname est la première coopérative d'activités et d'emploi d'Ile de France par la taille. Née en 2003, elle accompagnait au premier trimestre 2009, 359 entrepreneurs dont 236 salariés et 27 associés.

Au fil des ans, la coopérative a eu le souci de préciser, par un travail de réflexion sur son action et les enjeux de son projet, le modèle d'entreprise qu'elle incarnait. Partie d'un modèle de coopérative d'activités « classique » (si tant est que ce qualificatif ait un sens), elle s'est successivement définie comme une « entreprise partagée » puis comme une « mutuelle de travail ». Ce dernier terme recouvrant plusieurs dimensions mutualistes :

- une double dimension assurantielle (salaire et droits associés d'une part, risque entrepreneurial d'autre part),
- une dimension collaborative visant tant le développement des compétences que la production en coopération,
- une dimension de gouvernance partagée.

Enfin, parce que Coopaname entend contribuer à l'innovation institutionnelle d'une nouvelle forme de « firme » de l'économie solidaire, sont régulièrement engagés (en interne ou avec des partenariats) des travaux de théorisation ou d'analyse du projet coopératif qui permettent sa mise en débat. Cette étude en fait partie. Elle porte plus spécifiquement sur les enjeux de coopération entre les entrepreneurs salariés.

En effet, Coopaname stimule et soutient en son sein un certain nombre d'actions de mutualisation des connaissances, des compétences et des moyens de développer et de **produire entre coopérateurs**. L'ensemble de ces actions expérimentales, rassemblées en un programme intitulé « Développer l'apprentissage et le salariat mutuels entre micro-entrepreneurs » a bénéficié d'un soutien de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Solidaire (DIIESES), dans le cadre de l'appel à projets lancé par le Haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté.

Ce soutien financier à l'expérimentation sociale s'accompagne d'une obligation d'évaluation des actions mises en œuvre. C'est dans ce cadre que Plein Sens a été chargé par le Conseil d'Administration de Coopaname, de conduire une étude sur les atouts et les freins au développement des logiques coopératives à Coopaname.

Cette étude, dont nous présentons ici les principaux résultats, a été conduite sur la base d'une enquête qualitative interne, construite à partir de quatre corpus de données :

1/ Le premier a consisté en une quinzaine d'entretiens qualitatifs auprès de porteurs de projet, sélectionnés selon leur volume d'activité et une catégorie subjective traduisant les modes d'implication personnelle dans la coopérative (participant aux réunions mensuelles ; détaché et considérant la coopérative comme du portage ; ancien ; sociétaire). Ces entretiens avaient pour objectif de décrire le fonctionnement de la coopérative de seconde génération en prenant appui sur le récit et le point de vue des acteurs. L'histoire de l'entrée dans la coopérative, le projet et l'activité actuelle, le rôle de Coopaname dans le développement économique, le rapport individuel au salariat, les fonctions mutualisées (juridique, comptabilité, gestion), les relations entre coopérateurs, les questions de gouvernance, la participation à des groupes ou dispositifs de coopération, les valeurs portées au projet coopératif,... tous ces thèmes ont fait l'objet d'un questionnement qui a permis de cerner le rapport individuel des coopérateurs à leur activité, et plus généralement à la coopérative, ainsi que l'évolution de ce rapport dans le temps.

2/ Une deuxième série d'entretiens (une quinzaine également) a été conduite auprès de personnes choisies pour leur participation à des groupes métier (groupe com, rh, e-commerce, ...) ou à des groupes projet (handicooop, kit-à se marier). Ces entretiens sont venus compléter les précédents quant au rapport individuel des coopanameiens à leur activité, mais ils ont visé également à décrire plus spécifiquement le fonctionnement des dispositifs de coopération à Coopaname. Pourquoi s'impliquer dans un groupe ? Qu'est-ce qu'on y fait ? Comment on s'organise ? Qu'est-ce qu'on produit ? Quelles satisfactions ou insatisfactions on en retire ? Comment sont-ils animés, pilotés ?

3/ En parallèle de ces deux vagues d'entretiens, un travail statistique a été conduit à partir de données extraites de la base de gestion des personnels de Coopaname. Cette extraction a consisté à ne sélectionner que les deux cohortes de coopanamiens ayant intégré la coopérative en 2007 et 2008. Cette analyse a permis de se donner une mesure de certains éléments des parcours sur une fenêtre de deux ans d'observation (éléments de profil, taux de sortie, niveaux d'activité des sortants). L'analyse a ensuite essentiellement porté sur l'étude des coopérateurs durables, présents 24 mois après avoir signé une convention. Quelques statistiques significatives ont été produites, afin de se donner une mesure de leur activité. A ensuite été entrepris l'étude de deux indicateurs permettant d'apprécier la façon dont les coopérateurs utilisent les services de la coopérative dans l'appui et le conseil au développement.

4/ Enfin, l'étude a rassemblé deux groupes de personnes travaillant dans le même champ de métier, afin de déterminer ce que pourraient être les bases d'une coopération à plusieurs parmi des personnes exerçant le même métier. Trois personnes travaillant dans la coiffure, et deux personnes dans la formation ont ainsi fait l'objet de séances d'animation. Cette animation de groupes prospectifs visait à déterminer ce que pourraient être les termes de l'échange, les bases d'une coopération à plusieurs : un échange sur des pratiques du métier ? Lesquelles ? Des prestations à plusieurs ? De la formation ? Suivant quel calendrier ? Quels sont les freins ou les atouts pour mener cette coopération ? La conception des uns et des autres du métier ? Les volontés d'indépendance ?

Comme on peut le voir, la méthode d'investigation utilisée est essentiellement qualitative et interne. Il y a des avantages et des inconvénients à un tel type de méthode évaluative. L'avantage principal est qu'un tel type de méthode permet à la fois de se donner une idée des modes de fonctionnement et d'agir des acteurs, de leurs représentations et cela à partir de leurs propres catégories de perception. Aussi l'étude permet de présenter de façon raisonnée la diversité des façons de conduire son activité, de coopérer, ainsi que les modes d'implication des personnes dans le collectif et dans les dispositifs coopératifs et ceci, à partir d'une construction de catégories ad hoc. A la différence des études économiques classiques, une telle méthode d'analyse ne pose pas *a priori* d'hypothèses de rationalité et de modèles pré-établis, et laisse une grande part à l'interprétation des incertitudes, des contradictions et des autres formes de rationalité que la pure recherche d'efficacité économique. Une étude qualitative se donne ainsi le moyen d'interpréter les actes des personnes en décrivant notamment ce qui mène les coopérateurs à agir comme ils le font : pourquoi telle catégorie d'entrepreneurs salariés juge-t-elle insuffisante son revenu ? Pourquoi certains s'intègrent-ils facilement dans la coopérative ? Pourquoi telle personne s'implique plus dans les coopérations que telle autre ?

Le désavantage principal d'un tel type d'enquête est double :

- D'abord, une telle méthode ne permet d'obtenir qu'une photo à date, et, même si elle interroge les acteurs sur leur histoire, elle ne représente finalement que les points de vue des acteurs au moment de l'enquête. Aussi, l'enquête peut passer à côté de changements en cours ou sur le point de survenir, et à mêmes de transformer la situation au point qu'une nouvelle enquête menée un an plus tard pourrait révéler des évolutions notables. Par exemple, quelques préconisations que nous avons faites à la fin de ce rapport ont déjà été mises en place par Coopaname. Ceci témoigne ainsi que les points problématiques pointés par l'étude concernant la coopération à Coopaname faisaient déjà pour partie l'objet de réflexion, et démontre que la CAE est une structure qui sait s'adapter et réagir face à ses problèmes humains et organisationnels. Sans doute en raison même de son fonctionnement démocratique et de son attention pour les situations de travail difficiles, la coopérative est-elle toujours en mouvement.

- Ensuite, le défaut d'une telle étude est également de ne pas donner à cette photo, de point de comparaison. En effet, afin de se donner une norme pour juger de la performance du modèle, au-delà de l'évaluation subjective par les personnes interrogées, il aurait fallu pouvoir comparer la situation des coopanamiens avec la

situation de petits entrepreneurs indépendants ayant un autre statut (travailleur indépendant, micro-entrepreneur, maison des artistes, auto-entrepreneur, etc.) afin de répondre à la question : est-ce qu'un cooanamiens ayant tel volume d'activité ferait mieux ou moins bien dans un autre contexte ? Recevrait-il de meilleurs services ? Serait-il mieux accompagné ?

L'impossibilité de produire une évaluation toute choses égales par ailleurs, ne doit pas empêcher de se donner les moyens d'apprécier ce que produit la coopérative, mais il faut pour cela redoubler de prudence. Pour ce faire, l'étude a d'abord considéré que le point de vue des personnes sur leur situation avait une valeur scientifique dès lors que celui-ci était contextualisé : qu'est-ce qui amène cette personne à produire cette critique ? Pourquoi telle autre personne dans une situation proche produit-elle un jugement différent ?

Ensuite, l'étude a permis de renforcer un constat qui s'impose : beaucoup d'entrepreneurs salariés restent à Coopaname, même lorsque leur revenu est apparemment faible¹ ou bien même lorsque leur revenu se révèle inférieur à celui qu'ils obtiendraient avec un autre statut (auto-entrepreneur,...). Ceci témoigne ainsi que la seule analyse sous l'angle de la performance économique ne permet pas d'expliquer le comportement ni l'intérêt des personnes pour le modèle, leur implication, leur volonté de rester. Aussi la comparaison reste-t-elle un outil de ce rapport, mais celle-ci repose sur des catégories différentes de personnes à Coopaname, avec pour question centrale celle des différentes raisons invoquées par les uns et les autres à agir tel qu'ils le font.

Les résultats de l'étude ont été conçus en deux temps. C'est après avoir établi une représentation raisonnée de la coopérative et de la situation « objective » des entrepreneurs salariés en son sein², que nous avons cherché à analyser en contexte les enjeux et les modes de faire de la coopération entre entrepreneurs salariés. Le présent rapport d'étude qualitative vient détailler cette analyse et proposer un **diagnostic du fait collaboratif** au sein de Coopaname.

Après avoir décrit le rapport des cooanamiens au projet collectif, et à leur propre activité, il s'agit ici de voir comment les cooanamiens utilisent, s'intéressent, valorisent les dispositifs de coopération contribuant à faire entrer la coopérative dans une forme nouvelle, la CAE de troisième génération. En quoi consistent ces nouvelles potentialités de coopération économique et d'apprentissage mutuel ? Qu'en font-ils ? Ont-ils envie de les développer ? Nous verrons que ce que nous avons dégagé de la diversité des rapports individuels à la coopérative de seconde génération aide à comprendre le rapport des uns et des autres aux dispositifs de coopération.

Dans un premier temps, nous présenterons les dispositifs de coopération et la manière dont ils sont présentés et justifiés par la coopérative. Dans un second temps, nous analyserons successivement chacun des dispositifs collectifs et tenterons de comprendre les freins et atouts au développement des logiques collectives de travail. Enfin, nous prendrons appui sur l'animation de deux entretiens collectifs pour comprendre comment Coopaname pourrait ajuster son accompagnement aux possibilités et envies des porteurs individuels de projet à collaborer.

¹ Ce qu'est la faiblesse d'un revenu est une appréciation subjective au regard des normes de revenu (SMIC, RSA comme seuils de bas salaires ou de pauvreté par exemple) sans qu'il soit possible de statuer sur ce qu'est le revenu « normal » d'un créateur d'entreprise ou d'activité un an ou deux ans après le démarrage de son projet.

² Les résultats de cette analyse sont restitués sous une forme synthétique en annexe.

2. Rappel de quelques éléments de constats sur Coopaname et les coopanamiens

Nous avons décrit dans un travail préliminaire comment les entrepreneurs salariés s'intègrent dans Coopaname, vue comme coopérative de deuxième génération ; coopérative ayant pour activité à la fois les activités marchandes des entrepreneurs salariés, et l'accompagnement à la création des porteurs de projets. Cet ensemble d'activités finance notamment des fonctions mutualisées : comptabilité, gestion, service juridique, etc.

L'entrepreneur-salarié intégré à la coopérative est un salarié au sens du droit, c'est-à-dire qu'il est subordonné à l'entreprise Coopaname par son contrat de travail, et bénéficie en retour d'un droit aux protections de l'Etat providence. Nous avons vu que cette protection salariale n'est pas valorisée de la même manière suivant les entrepreneurs salariés, et qu'elle ne donne pas lieu aux mêmes droits effectifs. Une demande d'assouplissement de certaines règles quant à l'accès à ces protections semble être formulée par certains. Il est notamment fait état, dans quelques cas de chute brusque et durable de l'activité, de pouvoir quitter momentanément la coopérative pour réévaluer son projet et pour pouvoir envisager de la réintégrer à terme.

A ces éléments « classiques », s'ajoute un ensemble de services ou prestations mutualisées, ainsi que de nouveaux principes de gouvernance, visant notamment à généraliser l'accès au sociétariat. Parmi les mutualisations, on peut citer le partage de locaux, la couverture de trésorerie, des collaborations professionnelles possibles et notamment la possibilité de créer des groupes de marques, facturant collectivement, visibles à l'extérieur comme une entité. La possibilité de signer des baux commerciaux, l'embauche de personnel, le soutien à l'investissement sont autant de moyens supplémentaires dont s'est dotée la coopérative pour développer des projets « en croissance » nécessitant des investissements plus importants que le démarrage de projets individuels standards. Enfin, en termes de protection salariale, la construction d'une représentation du personnel destinée à la protection des permanents, mais également des entrepreneurs salariés (soit contre l'auto-exploitation soit lors des collaborations sous une forme simple ou salariée) complète un dispositif de droit du travail déjà important pour des entrepreneurs qui, s'ils n'étaient pas à Coopaname, pourraient exercer leur travail en tant qu'indépendants à l'extérieur.

Collectivement, des traits communs à un ensemble large de coopanamiens sont apparus pour décrire les raisons initiales de l'entrée en CAE. En premier lieu, l'opportunité du « portage » soutenu par un dégoût ou une peur prononcée de certains pour la comptabilité. Puis l'idée de ne pas être seuls ou l'attrait de quelques-uns pour le projet solidaire formaient d'autres éléments de l'implication initiale dans la coopérative. L'expérience passée du salariat croisée avec des désirs d'indépendance (pour fuir un lien de subordination difficile, un manque de reconnaissance, pour entreprendre des choses nouvelles, pour choisir son emploi du temps, ses clients) entraîne un désir de travailler en indépendant, tout en voulant maintenir des protections salariales. Nous reviendrons sur les effets de séduction du modèle à l'entrée.

Finalement, pour certains et notamment ceux qui n'avaient pas fait l'expérience du travail indépendant, se profilait l'idée qu'ils allaient pouvoir accéder aux avantages du salariat (en collectif) et de l'entrepreneuriat (en individuel) sans nécessairement imaginer la difficulté pour construire l'ensemble de ces deux sphères (le collectif, les protections, une activité pérenne, des innovations) ni sans nécessairement bien anticiper le rôle et l'influence de la structure coopérative dans la construction de ces deux sphères.

Nous avons décrit comment les coopérateurs prenaient place en ce cadre, ce qu'ils en faisaient. Nous avons tenté de comprendre la construction de l'équilibre **instrumental/don** construit par les coopanamiens dans leur rapport au projet coopératif. Cette analyse nous a conduits à distinguer schématiquement 4 types de relations à la structure :

- **Les individualistes portés ou consommateurs** sont ceux qui considèrent la coopérative comme une entreprise de portage et se contentent d'utiliser les services à disposition.
- **Les indépendants** pour qui la valeur d'autonomie est première. Ils ont peur de se perdre dans le collectif et d'oublier leur projet
- **Les équilibrés raisonnés** donnent du temps et s'investissent dans le projet collectif mais ceci constitue une priorité seconde par rapport au développement de leur propre projet.
- **Les altruistes purs** sont des personnes qui multiplient leur participation à des groupes, mensuelles, universités. Elles souhaitent toujours plus s'impliquer, rendre des services au collectif.

Tant la valeur d'autonomie que l'ambition d'un projet purement alimentaire, la déception quant au projet politique, ou encore l'attention unique au développement du projet individuel peuvent venir freiner voire empêcher la construction d'une forme de don ou d'un investissement dans le collectif pour certains. A l'inverse, en vue d'un développement économique plus conséquent, par conviction politique, au nom de valeurs d'altruisme, de solidarité ou pour quelques-uns, pour rompre l'isolement, voire pour écarter la perspective de l'échec, certains entrepreneurs-salariés semblaient enclins à donner une grande valeur au collectif et au projet politique de la CAE.

Pour expliquer la propension à la coopération comme les niveaux d'activité des uns et des autres, les profils d'usage de services, il nous a semblé nécessaire de faire un détour par l'histoire, par les parcours susceptibles d'expliquer comment s'étaient construites ces dispositions dans le temps : souci d'être performant économiquement, disposition à faire le bon usage de services ou encore à donner de la valeur au projet collectif, parcours professionnel antérieur dotant de capacités différentes à entreprendre sont autant de paramètres qui aboutissent à diviser le groupe en personnes très diversement en capacité de développer de façon autonome leur activité.

Cette différence questionne directement la capacité, voire la responsabilité de la coopérative (en termes de moyens et d'outils) à la prendre en compte et notamment à venir en aide aux plus faibles ou à ceux qui connaissent des faiblesses conjoncturelles (chute brusque de l'activité). Jusqu'où va la responsabilité collective du développement des projets individuels ?

Une des caractéristiques fortes de la coopérative est qu'elle nous paraît occulter dans une large mesure le fait économique de son discours, de sa façon de parler d'elle collectivement, mais aussi de ses échanges avec les entrepreneurs-salariés. Le développement économique est une histoire individuelle dont la mise en débat n'excède pas le dialogue singulier entre l'entrepreneur et son conseiller. En effet, si le discours économique a toute sa place lors de l'entrée des entrepreneurs salariés dans la coopérative ; celle-ci étant présentée comme un moyen pour tester son activité à coût faible, la place de l'économie, la position des coopérateurs sur leur marché devient par la suite un objet de préoccupation individuelle.

L'analyse chiffrée des salaires effectivement versés aux coopérateurs durables au terme de 24 mois de présence au sein de la coopérative laisse paraître un salaire moyen qui reste inférieur au RSA plancher pour une très large majorité des coopérateurs. Et si certains projets se développent bien ou si certains coopérateurs ont une activité soutenue dès leur arrivée, l'autonomie financière permise par l'activité développée au sein de la coopérative est durablement limitée. Il est néanmoins difficile de porter un jugement de valeur sur ce résultat pour plusieurs raisons. D'abord, le temps « normal » de développement d'une activité nouvelle est un temps nécessairement long. Ensuite, certains entrepreneurs ont des activités rémunératrices en dehors de Coopaname et les revenus salariés au sein de Coopaname ne représentent pas la totalité de la rémunération de leur travail. La fenêtre d'observation de deux ans est sans doute trop courte pour se donner une appréciation de la soutenabilité des projets dans la mesure où c'est souvent au bout de la 3^{ème} voire la 4^{ème} année qu'un nouveau projet d'entreprise décolle, ou est abandonné par le créateur. Par ailleurs, il faut noter que rien ne permet de juger d'un point de vue objectif que ces niveaux de salaires sont bas, et ce d'autant

qu'une comparaison avec d'autres formes d'entreprendre (micro-entrepreneur, auto-entrepreneur) n'existe pas « toutes choses égales par ailleurs ».

Néanmoins, la situation de certains entrepreneurs en difficulté doit appeler une forme de préoccupation collective car si on ne peut recourir à une norme de revenu en la matière, il faut au moins donner de l'importance au cas de personnes aux revenus faibles et déclarant ne pas être satisfaites de leur niveau d'activité.

Pour juger comme une contre performance ces niveaux de revenus, il faudrait ne pas tenir compte de trois spécificités majeures de la coopérative. Elle accueille en effet :

- Des entrepreneurs qui bénéficient d'allocations chômage et disposent ainsi d'un temps où leurs revenus sont en partie sécurisés.
- Certains ont des niveaux de revenu durablement faibles en dessous du SMIC et surtout bien en dessous de ce qu'ils avaient pu toucher en tant que salarié, mais n'aspirent pas à plus. Soit qu'ils aient opté pour un mode de vie différent, soit qu'ils bénéficient de ressources familiales. La coopérative apparaît pour eux comme un lieu d'entreprendre atypique, respectueux de leurs choix de vie.
- Enfin, certains développent une activité à Coopaname, et une autre activité de choix ailleurs (rémunérée ou non).

La coopérative a un projet politique ambitieux qui est d'accueillir inconditionnellement toute personne en accord avec le projet coopératif, et d'être le lieu d'un travail libre, autonome. Elle a fait le choix jusqu'ici de ne pas chercher à avoir une doctrine partagée sur la performance économique. Aussi cette question est-elle traitée de manière individuelle entre le conseiller et l'entrepreneur-salarié et on peut se demander si elle ne gagnerait pas à traiter certains des aspects de la question économique de manière plus collective. Alors qu'elle a à trouver les moyens de compenser certains « handicaps » sur le marché » (position de nouvel entrant, faible expérience parfois, innovation), elle ne semble pas se doter des moyens de penser cette situation de handicap collectif. Alors qu'elle entend construire une sécurité sociale assise sur la valeur ajoutée du travail, elle ne paraît pas adresser suffisamment directement la question économique qui sous-tend cet objectif.

3. Les formes de la coopération à Coopaname et le projet qui les justifie

Les dispositifs de coopération ou d'apprentissage mutuel sont assez nombreux et divers et obéissent à plusieurs logiques qu'il s'agit de resituer. La première convention d'expérimentation signée par Coopaname et la DIIESES, fait apparaître dans ses annexes à la fois les objectifs que vise la CAE et le programme d'action mis en place par Coopaname pour atteindre ces objectifs.

Il s'agit en effet de :

- « Favoriser la sortie de la précarité économique des porteurs de projets individuels en leur permettant d'articuler leurs micro-projets et leurs savoir-faire à des collectifs de travail davantage capables d'accéder à des opportunités d'affaires plus importantes »,
- « Sécuriser davantage les parcours professionnels en favorisant, en organisant et en accompagnant l'apprentissage mutuel au sein des collectifs de travail »,
- « Permettre, *via* ces collectifs de travail, une meilleure intégration économique des démarches micro-entrepreneuriales aux dynamiques économiques locales, et une véritable production de richesses pour le territoire »,
- « Permettre l'émergence d'une nouvelle forme d'entreprise efficace économiquement parce qu'exclusivement dédiée à un projet social d'épanouissement professionnel de ses membres salariés ».

On voit ainsi qu'un des objectifs majeurs que se fixe Coopaname à mesure que la coopérative croît, est d'utiliser sa taille pour faire jouer au mieux les dynamiques collectives d'apprentissage et de coopération économique à plusieurs. Cette idée rejoint la manière dont est présentée la coopérative de 3^{ème} génération dans le Bilan Intermédiaire de la CAE du 19 décembre 2008. Un des premiers arguments appuyant la volonté de développer les collectifs réside dans la taille de Coopaname qui permet de rassembler une grande diversité de compétences. Par ailleurs, la force du nombre permet aussi d'envisager le développement de la fonction de partenaire industriel que pourrait jouer la CAE, notamment grâce à sa capacité croissante à prendre des risques financiers en raison de l'augmentation de ses fonds de trésorerie et de ses fonds propres. Lieu d'intégration des nouveaux porteurs de projet, d'apprentissage mutuel, la coopérative devient aussi incubatrice et accompagnatrice de projets portés par des groupes temporaires de travail ; projets qu'elle accompagne en s'appuyant sur une connaissance fine des compétences professionnelles et sociales de chacun. Aussi, « on n'entre plus avec un projet entrepreneurial à Coopaname, mais avec des savoir-faire dont on souhaite vivre de façon autonome ».

On voit bien au travers des objectifs de la convention qu'un des objectifs essentiels est de rompre avec une précarité économique et sociale de certains porteurs de projets qui, sans revenus suffisants, ne peuvent ni bien vivre de leur activité économique, ni être suffisamment protégés par leur statut salarial. Si ce statut reste plus protecteur que les autres manières d'entreprendre individuellement, il ne permet pas suffisamment, faute d'activité suffisante, de rompre avec la précarité inhérente aux nouvelles formes d'entrepreneuriat rencontrées depuis quelques années (entreprises individuelles qui naissent de l'idée que l'entrepreneuriat individuel serait une des solutions de lutte contre le chômage).

Il y a ainsi dans la coopérative une volonté de progresser. La coopérative garantit déjà à ses coopérateurs de ne pas être seuls pour entreprendre (et donc de chercher le collectif pour la fonction de réassurance) et d'avoir accès individuellement à des services et des protections sociales. Mais, à côté, certains entrepreneurs individuels se sentent seuls sur leur marché. Un collectif qui ne reposerait que sur un lien économique vertical avec la structure et un lien uniquement symbolique avec ses pairs aurait le désavantage de risquer de devenir « désincarné » dans les faits. Il pourrait éloigner les coopérateurs les uns des autres (séparation des plus forts et des plus faibles, individualisation des pratiques, recours individuel aux services et protections) et ne permettrait pas, pour emprunter un terme de Robert Castel, de « faire une société de semblables »³. Les plus faibles économiquement auraient les mêmes droits, mais pas nécessairement d'accès effectif à ces droits et deviendraient ainsi des « individus par défauts »⁴.

Aussi, tant dans ses discours que dans ses objectifs d'action, la CAE décide-t-elle de se doter d'un plan d'action pour faire exister en son sein des collectifs de travail. Ce plan d'action vise ainsi à :

- « mettre en place et animer, pour les entrepreneurs de la coopérative, un système de connaissance et de partage des compétences sociales et professionnelles de chacun [...] », système construit à la fois sur des outils informatiques (extranet entre autres) et sur une nouvelle fonction d'animation,
- « systématiser une pédagogie d'apprentissage mutuel permettant à chacun de valoriser davantage son offre commerciales et d'anticiper davantage les évolutions de son métier grâce à l'apport des autres [...] », notamment par des formations mutuelles,
- « organiser une fonction mutualisée de veille économique et de recherche d'opportunités d'affaires, en lien avec les dynamiques économiques des territoires », permettant d'intégrer les projets collectifs au tissu économique local et d'ouvrir des marchés inaccessibles en tant qu'indépendant,
- « organiser une fonction d'accompagnement au montage de collectifs de travail temporaires, reposant sur l'articulation coopérative d'entrepreneurs susceptibles

³ Castel Robert, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.

⁴ Castel Robert, « La Face cachée de l'individu hypermoderne : l'individu par défaut », *Sociologie clinique*, 2006/1, p.117-128.

de répondre ensemble à une opportunité d'affaires donnée (fonction de *staffing coopératif*) »,

- « développer des modes d'accompagnement innovants en matière de projets collectifs et mettre en œuvre les moyens matériels permettant l'incubation dans la durée de projets portés par 2 à 10 entrepreneurs-salariés [...] ».

Notre mission d'évaluation va nécessairement décrire l'ensemble de ces actions et fonctions, mais elle le fera en prenant appui sur l'ensemble des dynamiques collectives de travail et d'apprentissage mutuel identifiées et qui dépassent le cadre du plan d'action de la convention. Nous décrirons chacune de ces formes collectives en partant des formes les plus élémentaires et les plus éloignées de ce que serait une « entreprise à plusieurs » à Coopaname (voire une « Scop dans la Scop ») pour se rapprocher des formes les plus intégrées de l'entreprendre ensemble, les groupes projet. Aussi, nous décrirons successivement :

- a. Les mensuelles, universités d'automne, réunions, soit un ensemble de moments visant à faire exister le collectif le plus large possible de Coopaname
 - b. Les formes élémentaires de la coopération, depuis l'échange de services gratuits à l'achat d'un service ou d'une marchandise pour sa propre consommation
 - c. La sous-traitance
 - d. La mise en place de collectifs temporaires de travail dans un objectif précis et ponctuel de réponse à une commande (appel d'offre ou commande passée à un coopérateur par un client)
- Les formes les plus intégrées de coopération et d'apprentissage mutuel :**
- e. Les groupes métiers
 - f. Les groupes projet

4. Freins et atouts au développement des logiques coopératives à Coopaname

Quelle articulation des logiques individuelles et collectives ?

a. Les réunions du collectif Coopaname : solidarité en soi et adhésion aux valeurs

Nous commencerons par décrire les formes de collectif qui n'ont pas de visée économique directe ou d'apprentissage d'une activité ou encore de formation professionnelle au métier d'entrepreneur. Les mensuelles, goûters, les universités n'ont en effet pas d'objectif de développement de l'activité des entrepreneurs salariés mais tout simplement de faire vivre le collectif Coopaname, voire de transmettre ses valeurs, son projet.

Il y a là en premier lieu un élément fort « d'ambiance de travail » car toute entreprise a besoin de ces temps pour que se créent des liens moins instrumentaux et plus orientés vers la convivialité. Des temps de pause où le calcul est suspendu, et où le travail fait parler sa dimension relationnelle. Néanmoins, le propre des entreprises est de créer ces moments pour compenser le fait que la plupart du temps on produit à plusieurs ; ce qui est moins vrai à Coopaname. De plus, pour pouvoir créer de vraies rencontres, il faut nécessairement que ces événements soient suivis par le plus grand nombre.

Or, ce qu'il nous a été le plus souvent rapporté à propos des mensuelles, c'est qu'elles rassemblent moins de monde qu'avant et qu'elles rassemblent souvent les mêmes personnes. La direction de Coopaname indique qu'en réalité, ce n'est numériquement pas le cas. Mais, au-delà de la véracité du thermomètre, ce qui importe ce sont les arguments qui sont apportés pour expliquer cette impression de « désertion » des réunions, et en premier lieu l'argument du temps. Certains disent que le métier d'entrepreneur prend beaucoup de temps personnel, et qu'il est donc nécessaire, pour le mener à bien, de limiter les « temps morts » ; « Il n'est pas possible de développer son activité à un rythme salarié » nous ont déclaré à ce sujet quelques coopanamiens. Aussi, le temps libre que ces coopanamiens peuvent s'accorder, ils préfèrent le consacrer à leurs loisirs,

ou le donner de manière utile à la coopérative (notamment les « équilibrés raisonnés »⁵ qui ne considèrent pas la coopérative comme du portage) en formant des personnes, en animant des ateliers, en participant au projet de construction de la coopérative de troisième génération :

« Le modèle de l'entrepreneur salarié, ce n'est pas le salarié, c'est l'entrepreneur. D'ailleurs on est en concurrence avec des gens qui ont le statut d'EURL. Les mensuelles, les cafés, les repas...Il y a derrière un peu l'idée qu'on se rapproche pour se tenir chaud. Je n'en ai ni le temps ni le besoin. Pour l'instant, si j'ai une inquiétude personnelle ou professionnelle, j'ai plein de gens à l'extérieur. Là où par contre je me suis vraiment senti appartenir à la coopérative, c'est lorsque je suis intervenu en tant que formateur. Au départ, on est juste entrepreneur et pas coopérateur. Faire cette formation, ça m'a fait prendre conscience que je peux apporter ». **Coopérateur consultant**

On le voit, certaines personnes prêtes à coopérer ne sont prêtes à le faire que s'ils y voient une participation pratique au projet et une aide aux porteurs de projets en difficulté.

Pour ces mêmes personnes, la multiplication des réunions sans objectif précis porte un risque d'essoufflement et de détournement des plus faibles économiquement de leur vrai but, à savoir vivre de leur activité. Si ces réunions ont pour principe la solidarité, elles ne valorisent pas assez selon elles l'idée d'une solidarité orientée vers l'amélioration des situations individuelles.

Elles peuvent également être, selon ces coopérateurs, porteuses d'illusions. En effet, elles sont utilisées par certains pour lutter contre la solitude, mais peuvent les gêner à affronter le fait qu'on est souvent seul sur son marché. Elles éloignent, au moins momentanément, la perspective de l'échec individuel. Par ailleurs, en éloignant la perspective du développement commercial, elles peuvent produire une séparation fautive entre « la solidarité, l'échange et le partage » du côté collectif et la solitude, le marché, la jungle du côté individuel. Contre un principe de réalité, ces dynamiques collectives peuvent renforcer les peurs individuelles et la croyance que l'on est plus fort à plusieurs (ce qui est vrai uniquement lorsqu'on se réunit pour viser à améliorer son activité ou pour développer des choses à plusieurs, voire pour les plus « faibles », pour apprendre des autres).

Les réunions visant à la présentation des avancées de la coopérative, les assemblées générales annuelles ou encore les universités d'automne ont quant à elles une autre finalité. Si, comme les mensuelles, elles n'ont pas pour visée directe le développement économique des coopanameiens sur leur marché, elles ont néanmoins pour fonction (entre autres) la diffusion des valeurs du collectif, ainsi que la déclinaison opérationnelle de son projet. Moments pendant lesquels chacun comprend le sens de son inscription dans la coopérative et réinvestit (pour la plupart) les raisons de son implication initiale (et notamment le choix d'écarter d'autres manières d'entreprendre en indépendant : auto-entrepreneur, micro-entreprise, portage, etc.).

Ces réunions ont pour vertu de s'assurer du soutien de ceux qui ont fait le choix de rester même s'ils n'y ont pas économiquement intérêt à court terme. Les personnes ayant de faibles revenus d'activité peuvent apprécier en quoi le projet collectif peut être, à terme, favorable au développement de leur activité. Les personnes qui jugent leur activité suffisante pour vivre, voire suffisamment développée, peuvent soit y voir des perspectives de développement supplémentaire, soit envisager de rester longtemps pour participer à la gouvernance de la scoop et comprendre en quoi leur activité génère assez de revenus pour fournir des services à ceux qui ont moins de revenus d'activité.

D'une certaine manière, ces événements collectifs viennent donner du sens aux protections collectives que la coopérative fournit. Alors qu'elles peuvent paraître désincarnées au quotidien, celles-ci viennent prendre place au sein d'un projet politique dont chacun se sent à ce moment acteur.

Certains ne participent pas à ces événements nécessaires au renouvellement de l'adhésion aux valeurs collectives. Parmi ceux-ci, les « individualistes portés » qui considèrent la coopérative comme du portage. Ces derniers utilisent les services de la

⁵ Voir infra : Première partie.

CAE en pensant y trouver leur compte, mais certains ne poussent pas nécessairement la logique économique au point de comparer ce qu'ils gagneraient à quitter la CAE. Puis on rencontre quelques déçus critiques qui considèrent que la coopérative n'est pas au niveau de ses discours. S'ils ont pu soutenir un temps le projet politique, ils considèrent que celui-ci ne s'incarne pas suffisamment dans des actes.

Cependant, on peut leur reprocher, à l'image de certains « altruistes purs » de n'aller que dans un sens sans utiliser à bon escient leur sens critique. En effet, le fait d'avoir un reproche précis à faire à la coopérative (penser qu'ils n'ont pas été suffisamment soutenus à un moment donné par exemple lors d'une chute d'activité) ne les conduit pas à formuler une critique constructive visant l'amélioration des services de la CAE. Ils prennent ainsi un point d'appui sur une critique ciblée pour produire une critique plus générale rejetant le modèle dans son ensemble. Il est probable que ce profil se retrouve parmi un certain nombre de sortants.

Or, si on écoute certains « altruistes raisonnés », les individus les plus critiques comme les altruistes purs ont le défaut finalement de s'être, à un moment donné, complètement reposé sur la coopérative en croyant y trouver une forme de « salut ». A cette croyance, les altruistes raisonnés répondent que « la coopérative ne peut pas tout », car elle respecte l'indépendance des porteurs de projets. Elle pourrait bien évidemment mieux accompagner le développement commercial, voire pour certains se faire le relais des entrepreneurs comme une vitrine pour vendre (nous y reviendrons), mais elle est nécessairement limitée par ses moyens, par ses services qui sont d'une certaine manière à l'image de ce que la coopérative peut elle-même s'offrir.

Aussi, s'ils mettent en garde contre un discours de « solidarité en soi » qui éloigne des réalités économiques et s'ils aspirent à ce que le développement économique de chacun soit inscrit dans le projet collectif (et pas renvoyé uniquement à la relation entre le porteur de projet et son conseiller), ils estiment que les résultats des uns et des autres sont à la mesure de ce que la coopérative peut actuellement fournir. En ce sens, la coopérative est efficace.

« La coopérative est un outil contre la précarité. Je m'y investis fortement car je considère que la Coop sera ce qu'on en fera et pas plus. Je reconnais qu'il y a au sein du CA des utopistes mais qui sont pour partie réalistes et pour partie naïfs par rapport aux réalités économiques. Pour moi, ce qui est réaliste, c'est les coopérations à deux et de manière ponctuelle et pas les groupes. La coopération, faire ensemble, cela fait partie des valeurs de la Coop, mais c'est plus dur, c'est pas évident, même dans mon métier c'est pas facile... » **Coopérateur arrivé avec un portefeuille d'activité**

b. Les formes minimales de coopération : échanges de services gratuits, achats de marchandise ou prestation, ...

Les formes minimales de coopération engagent les porteurs de projet dans un premier niveau d'échanges économiques mais non orientés au sein d'un projet commun d'entreprise (bien qu'on puisse considérer dans quelques cas qu'il s'agit là d'une première étape vers des formes plus intégrées de coopération). Ces formes de coopération visent ainsi à la satisfaction d'un besoin précis et ciblé dans le temps. Rien n'engage à ce qu'elles soient renouvelées et il y a donc là - même si le lien créé à ce moment peut être plus fort en termes d'engagement implicite pour la suite - la mise en place d'une simple relation ponctuelle client-fournisseur d'un point de vue contractuel. Elles n'engagent pas non plus, comme dans le cas d'une sous-traitance, « l'acheteur » à endosser auprès de ses propres clients la responsabilité de ce qui est produit par l'autre coopérateur.

Ces formes de collaborations semblent bien fonctionner à Coopaname même si elles peuvent sans doute se développer plus encore. C'est en tout cas ce qu'en disent les porteurs de projet interrogés. Elles sont pour partie basées sur le réflexe de recourir aux coopérateurs lorsqu'on a un besoin précis et viennent donc acter l'idée d'un partage de valeurs et d'un projet politique.

Que ce soit pour de l'échange de services gratuits (je te fais ton site internet si tu bricoles ma maison), pour l'achat d'une prestation (massage, conseil, coiffure, bricolage, flyer de

comm, site web...) ou d'une marchandise (bijoux...), le lien bilatéral entre les personnes se construit sur la base de réseaux sociaux le plus souvent préexistants.

A minima, ce réseau est l'extranet, mais il faut en général que ce lien électronique ait été acté, renforcé par la parole d'un tiers de confiance ou par de premiers entretiens en face à face et une présentation marchande de l'offre.

Lorsque le contact se fait par une mise en relation par l'intermédiaire directe d'un tiers, et sans que la personne qui sollicite un service ait pris le temps de regarder les autres personnes offrant ce même service au sein de la coopérative, il peut y avoir quelques jalousies. C'est pourquoi le plus souvent, les présentations par copinage sont tues, d'autant qu'elles peuvent parfois avoir été portées par des personnes au centre du réseau (notamment les salariés de la coopérative). Aussi, lorsqu'on produit quelque chose (marchandise, service) pour un cooanamiens, il est rare de s'en vanter car cela pourrait faire des envieux ou donner l'impression que certains ont des privilèges de par leur positionnement dans des réseaux.

On voit ici qu'il peut y avoir parfois une forme non institutionnalisée voire implicite de concurrence entre cooanamiens. Elle est d'autant plus exacerbée lorsque le marché (ici celui des cooanamiens) est restreint. Alors que vis-à-vis de l'extérieur, il est plus rare d'être en concurrence (peu de gens proposent les mêmes services et la taille des marchés est énorme, surtout en Île-de-France), il est néanmoins possible de l'être sur des marchés restreints. Ceci témoigne que l'absence de concurrence n'est pas uniquement due, comme nous avons pu l'entendre, au fait que chacun a une manière originale d'aborder un marché. Car, si cette originalité de positionnement existe dans les faits, il y a toujours l'enjeu dans un premier temps de la faire reconnaître des acheteurs si bien que parfois, la concurrence est première : elle peut arriver avant la complémentarité des positions de marché. Aussi, ce qui frappe à Coopaname, ce n'est pas tant la concurrence que la peur de la concurrence construite comme une forme de tabou. Par exemple, cette peur peut parfois ressortir dans les groupes métiers lorsque certains témoignent d'une certaine réticence à dire leurs prix, (nous y reviendrons). Cette réticence est également due à la honte de certains de manquer d'expertise.

c. La sous-traitance

Il nous faut maintenant nous intéresser de manière plus particulière à la sous-traitance, car celle-ci engage davantage l'acheteur que lorsqu'il s'agit d'un achat destiné à sa propre consommation. En effet, la sous-traitance dans le cadre professionnel va engager la réputation du cooanamiens vis-à-vis de son client pour la simple raison qu'il est le responsable du produit ou service dans sa forme finale. Aussi, le choix d'un sous-traitant est-il beaucoup plus approfondi et exige une appréciation précise des compétences de la personne à qui l'on sous-traite une activité. Le plus souvent, il ne suffit pas d'en entendre parler en bien, il faut aussi pouvoir apprécier la qualité de son travail dans une réalisation :

« J'ai travaillé 2 fois avec des cooanamiens. Il y a des gens avec qui je ne bosserais pas, j'ai des doutes sur le professionnalisme de certains. J'ai fait travailler quelqu'un en sous-traitance pour une mission, une personne avec qui j'avais sympathisé. J'ai regardé ses productions et je n'ai pas margé sur son prix. Plus tard, j'ai été sollicitée par un client sur une maquette graphique. J'ai demandé à mon conseiller des noms. Puis, j'en ai choisi un parce que je l'avais vu animer un atelier comm' ».

On voit bien que l'enjeu de ces collaborations est de se faire une idée précise des compétences des personnes, de leur manière de travailler, de respecter les délais, et d'étudier leurs prix ; bref, de se faire une idée de leur savoir-faire métier, de leur savoir-faire commercial et enfin il faut « que le courant passe ».

Pour aider à ce qu'émergent ces collaborations, la coopérative met en place plusieurs formes d'aides et de services. Il y a d'abord la fonction de mise en relation que peut jouer le conseiller, qui, en respectant la neutralité, peut donner un certain nombre de contacts qui correspondraient à ce que la personne cherche. Si l'on peut en critiquer l'objectivité, on peut néanmoins argumenter que, dans toute démarche commerciale, l'intermédiaire d'un tiers de confiance est une recette qui a largement prouvé son efficacité.

Il y a ensuite la mise en place de liens sociaux orientés vers une gamme de métiers. C'est entre autres l'objectif des groupes métiers que de rassembler des personnes partageant un même métier. Un des problèmes majeurs de telles formes de regroupement réside dans le fait qu'une même dénomination masque une gamme très différenciée de métiers, de façons de faire. Ensuite, ces groupes ne reflètent pas nécessairement toute la compétence disponible à Coopaname car certains métiers ne sont pas incarnés sous la forme de groupes, et que les groupes existants ne sont pas exhaustifs : toutes les personnes travaillant dans les RH ne sont pas dans le groupe RH. L'enjeu pour Coopaname est ainsi de permettre que des rencontres puissent se faire de façon souple, sans nécessairement qu'une personne ayant à sous-traiter un service ait à diffuser un appel d'offre et à se livrer à une mise en concurrence dans les règles. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre le « copinage » et l'appel d'offre supposé être la manière la plus neutre de mise en concurrence.

Enfin, un des outils essentiels pour assurer cette force des liens faibles est l'extranet. Les appréciations divergent sur l'extranet et notamment sur sa capacité à créer des liens destinés à la collaboration économique ponctuelle. La principale critique, venant notamment des experts des réseaux sociaux électroniques, réside dans le fait que l'outil n'a pas été conçu pour répondre aux besoins des coopérateurs. Trop compliqué pour les uns, pas assez élaboré pour d'autres, certains comprennent bien la difficulté de développer un outil depuis la base et affirment que Coopaname aurait pu recourir à des solutions existantes. Beaucoup comparent ainsi l'outil extranet de Coopaname à Viadeo et appellent de leur vœu la mise en place d'une capacité croissante de l'extranet à créer des « groupes/hubs », forums de discussions, communautés, partenariats.

Zoom sur l'extranet

L'étude n'a pas visé à analyser de façon détaillée les usages de l'extranet. C'est à n'en pas douter un des lieux de matérialisation virtuelle de la communauté des coopanameiens. Il s'y lit une forme de vie de la coopérative, le site présente des possibilités de liens réels qui ne seront pas nécessairement investis mais constituent un potentiel important pour un lien fictif mais réel avec la coopérative ; « c'est comme habiter dans un quartier où il y a un cinéma, on ne va pas au cinéma mais on est content qu'il existe à proximité ».

Les usages sont évidemment très variés en fonction de pratiques plus larges du net et de ses outils de réseautage. Néanmoins il est un usage obligé lié à la facturation. Tous les coopérateurs rencontrés louent en la matière à la fois la pédagogie de prise en main de l'outil, que les outils et leur simplicité d'utilisation.

Le développement d'un nouvel annuaire permettant de classer les coopérateurs par catégories représentatives de leurs compétences a de fortes chances de rencontrer une large adhésion au sein de la CAE. Il correspond, s'il est performant et résout la difficulté qu'il y a à construire une nomenclature efficace pour « situer » avec précision les compétences, à un réel besoin pour outiller la recherche ciblée de coopérations.

Un des derniers aspects des coopérations élémentaires réside dans la possibilité de recourir au salariat au sein même de la coopérative. Peu utilisé encore car ne correspondant pas au modèle de développement de la majorité des coopanameiens (même parmi ceux qui désirent aller plus loin dans leur développement économique, certains disent ne pas avoir suffisamment d'activité ou déclarent avoir peur de ne pouvoir assurer le paiement un salaire dans la durée), nous n'avons vu que quelques coopérateurs recourant au salariat ou des coopanameiens salariés par d'autres au sein de la CAE. Nous pouvons donc juste attester que la coopérative semble, par le biais des conseillers comme par le recours aux délégués du personnel, mettre une attention particulière à la protection juridique et sociale de ces « salariés de salariés ». En effet, non seulement les coopanameiens recourant au salariat sont souvent déjà sensibles dans leur démarche même aux risques que peut comporter un tel lien de dépendance (leur propre expérience passée du salariat y joue pour beaucoup), mais aussi, les outils mis en place pour prévenir voire pour gérer les conflits semblent jouer à plein leur rôle de pacification des rapports sociaux.

d. Les collaborations ponctuelles de travail : co-traitances, réponses à Appel d'Offres

Les collaborations ponctuelles de travail pour travailler en co-traitance ou en réponse à un appel d'offre semblent plus rares pour la simple raison qu'elles engagent plus de temps, non seulement pour se trouver, pour s'accorder sur les principes de la collaboration ainsi que pour écrire une proposition commerciale. Les quelques réponses à appel d'offre qui nous ont été rapportées semblent s'être bien passées même si elles n'ont pas souvent abouti à gagner les marchés visés. Il semble qu'il y ait eu un apprentissage de la coopérative sur ces questions, notamment l'aide apportée sur les questions contractuelles et juridiques.

Finalement l'enjeu pour la coopérative reste le même que pour les coopérations minimales évoquées dans la partie précédente. Il s'agit avant tout de permettre des rencontres professionnelles, c'est-à-dire de mettre en relation des personnes qui s'apprécient, qui mesurent le risque d'une telle coopération et enfin qui ont des compétences croisées que chacun juge bonnes et complémentaires.

Cependant, les personnes susceptibles de ramener de l'activité pour plusieurs personnes ne sont pas toujours enclines à réserver ces marchés aux coopérateurs. En effet, ces personnes qui ont beaucoup d'activité et qui ont beaucoup de contacts clients sont souvent des personnes qui avaient du business avant de rentrer dans la coop, ou encore des « lucides », concevant leurs activités comme un vrai test et étant déjà dotés de la capacité entrepreneuriale à reconstituer rapidement un capital social dans leur nouveau champ d'intervention. Certains coopérateurs ont déjà des réseaux sociaux professionnels en dehors de la coopérative. Ils côtoient des personnes avec lesquelles ils ont déjà éprouvé la coopération, déjà pu juger en pratique de leur compétence professionnelle. Il leur est donc non seulement plus simple, mais aussi plus justifié pour des raisons économiques et parfois amicales, de recourir à ces réseaux. Dans ces cas-là, l'argument coopératif, voire d'utilité sociale, ne fonctionne pas toujours et si ces coopérateurs sont prêts à donner à la coopérative, notamment pour transmettre leurs savoirs (d'entrepreneur dans un champ donné, de savoir-faire métier, etc.) , ils ne sont pas forcément prêts à contourner leurs propres réseaux sociaux.

« Il y a beaucoup de gens à Coopaname dont l'activité marche bien, comme moi, et qui ont déjà leurs réseaux externes, et bien dans ces cas-là, ils les utilisent car on ne peut pas se permettre de se tromper. » **Coopérateur dans la COM**

« Jusqu'ici, j'ai plus un mode de fonctionnement individuel en ce qui concerne mon activité. Je ne m'associe pas encore aux autres coopanamiens pour des prestations en entreprise. C'est d'abord parce que je n'ai pas rencontré de compétences adéquates. Je tente de sous-traiter quelques services qui sont moins en lien direct avec mon activité comme les cartes de vœux, mon site internet. Faire travailler des gens de Coopaname d'abord tombe sous le sens dans la mesure où les compétences sont là. Par contre, pour collaborer autour de mon cœur de métier, je vois des choses possibles à terme, mais je n'y crois pas trop... Il y a déjà une difficulté colossale à réunir d'excellents pros avec qui j'aime bien travailler, alors... » **Coopérateur consultant**

Certains, moins tendus au niveau de leur activité - notamment dans des cas de concurrence moins fortes, ou quand le thème de la qualité n'est pas l'alpha et l'oméga des attentes du client (quelques métiers manuels où les attentes sont « un travail bien fait et rapidement » ou un objectif quantitatif de rendement) - conçoivent plus facilement le travail à plusieurs ou en co-traitance dans un objectif pédagogique et d'apprentissage. Mais, pour que cela fonctionne, il faut d'une part que le modèle de l'apprenti soit quelque chose d'usuel dans le métier, et d'autre part, que les personnes elles-mêmes acceptent ce statut (qui n'est pas contractuel dans ce cas-là, mais implique d'accepter de ne pas être professionnellement l'égal de la personne qui obtient le marché). Quand les personnes s'assument nouvelles ou en apprentissage dans un domaine, cela peut fonctionner :

« J'ai un apprenti et j'ai fait travailler des gens de Coopaname, par exemple quelqu'un qui vient de rentrer ou des personnes qui n'ont rien à voir avec le jardinage, mais qui apprennent...Le mois dernier, j'ai fourni 40 h de travail à un autre jardinier. Je constitue un peu un groupe de boulot, quoi ! » **Coopérateur jardinier**

e. De la difficulté de faire émerger des formes intégrées de coopération : l'exemple des groupes métiers

Les groupes métiers rassemblent des personnes développant une activité autour d'un même cœur de métier, ou d'un même champ (métiers de l'écrit, communication, RH, e-commerce, etc.). Une des premières difficultés réside dans la diversité des métiers représentés et la diversité d'intérêts des uns et des autres, qui obligent à envisager des activités consensuelles, pouvant convenir à tous (ce qui est problématique lorsqu'on est 20 voire 40 personnes).

Certains groupes parviennent néanmoins à tenir compte de cette diversité, et à proposer au collectif des cours qui permettent aux coopérateurs de se décaler, d'appréhender les méthodes et les modes de fonctionnement d'autres univers de travail.

Un des freins à la dynamique de ces groupes réside dans des modes d'implication très divers. Souvent, ces groupes rassemblent un noyau de personnes (entre 2 et 8) qui sont motrices et force de proposition quand d'autres sont là moins souvent, voire presque jamais. Les raisons de l'implication des uns et des autres sont différentes, mais on peut au moins dire que les plus motivés sont ceux qui maintiennent, en dépit de résultats parfois faibles, une croyance forte dans ce qui peut émerger du collectif (« altruistes purs » entre autres).

Le rôle de l'animateur du groupe est central, mais on a pu constater que les personnes qui effectuent cette tâche pendant trop longtemps se fatiguent souvent devant l'inertie du collectif et le manque de volonté de certains.

Cependant, ces groupes contiennent souvent un flou autour de leur objet, de leur projet, ce qui contribue parfois à freiner à terme les volontés car lorsqu'on est entrepreneur-salarié, le temps qu'on donne doit donner lieu, au moins à terme, à une forme de reconnaissance ou de retour sur investissement. En effet, le paradigme du don ne peut fonctionner que si, malgré tous les risques pris, on retire au moins dans un temps mesurable un minimum de rétributions symboliques (voire matérielles)⁶.

Ce flou est entretenu parce que les personnes ne déterminent pas ou ne disent pas forcément ce qu'elles attendent de ces réunions. Des conseils pour le développement commercial ? Un échange de pratique ? Des cours pour se décaler de son activité ? Des formations pour améliorer des pratiques professionnelles précises ? Des rencontres pour créer un réseau partenarial, voire pour envisager des collaborations de long terme à plusieurs (le groupe métier envisagé comme incubateur de groupes de marque) ?

De plus, la géométrie variable tant dans le niveau professionnel et entrepreneurial des porteurs de projets que dans l'implication dans le collectif (personnes qui viennent au bout de la 10^{ème} réunion) aboutit à rendre instable la forme de certains groupes. Aussi certains abandonnent car ils ont l'impression d'y perdre du temps, soit parce qu'ils estiment ne rien y apprendre ou parce qu'on y refait tout le temps les mêmes choses, comme par exemple se présenter pour accueillir les nouveaux arrivants.

« On passe un temps fou à se présenter à chaque fois, ça a un côté alcooliques anonymes. »

« Le groupe X, j'y vais peu. Mon emploi du temps est chargé et j'ai l'impression de ne pas y apprendre grand-chose. Cela ne convient pas vraiment à des personnes avec nos niveaux d'études et nos savoir-faire. Ils sont faits pour ceux qui se lancent dans de nouveaux domaines, par exemple des personnes au profil atypique. »

On voit que l'enjeu de reconnaissance de différents niveaux est important car l'objectif d'avoir des formations ou des productions qui conviennent à tous nécessite par le bas et incite au séparatisme des personnes qui pourraient pourtant contribuer à dynamiser ces groupes, notamment en y apportant de la connaissance pratique. Aussi, sans préconiser des groupes de niveaux qui auraient pour effet de créer des dynamiques à plusieurs vitesses, il serait bon d'envisager les manières d'impliquer certains professionnels dans ces groupes de manière plus systématique. Pour cela, il serait bon que le groupe métier se dote de projets et de plans d'action sur l'année, avec des temps ou cycles correspondant à ce que certaines personnes souhaitent développer collectivement (entreprendre à plusieurs pour certains, cours de démarche commerciale

⁶ Bourdieu Pierre, *Le Sens pratique*, Paris, Minuit, 1980.

pour les autres, échange de certaines pratiques et cours en vue du développement de bonnes pratiques, etc.).

De même, l'enjeu de reconnaissance des niveaux est-il important notamment pour ceux qui ont le plus de difficultés à développer leur activité, ou encore pour ceux, assez satisfaits, qui désireraient mieux la développer. En effet, ces personnes s'investissent dans les groupes non seulement par altruisme, mais aussi pour en retirer des éléments pratiques pour le développement de leur propre activité. Certaines personnes seraient même prêtes à ce qu'on discute concrètement de leurs problèmes, voire de leur cas, et que des personnes ayant une activité proche les aident à les résoudre. Or les groupes métiers sont souvent des moments où l'on met à l'écart la contrainte économique, et où le présupposé d'égalité empêche de penser aux difficultés particulières. A Coopaname, le développement économique et commercial est uniquement discuté en bilatéral avec le conseiller dont la fonction n'est pas de préconiser, mais d'aider à réfléchir. Il pourrait ainsi y avoir au sein des groupes, des moments consacrés à la réflexion autour de cas particuliers et qui seraient autant de cas pratiques d'apprentissage collectif et individuel.

Enfin, l'idée d'utiliser les groupes métiers comme des incubateurs de projets entrepreneuriaux collectifs émerge ça et là avec plus ou moins de réussite. L'intérêt de ce type d'approche, est de permettre que les gens apprennent à se connaître, à se jauger avant d'envisager la coopération. Tous ces groupes métiers sont sans doute trop restreints pour que des personnes se rencontrent pour une coopération économique, mais cela peut arriver. Si les groupes-métier parvenaient à sanctuariser certaines séances dédiées à la coopération économique, celles-ci pourraient sans doute réunir un ensemble plus large de personnes, intéressées par la perspective « business » du développement à plusieurs autour d'un champ de métiers. Cependant, tous les groupes métier ne sont pas prêts à développer la coopération économique en leur sein.

Si certains ne considèrent pas que ce type de collectif s'y prête...

« Dans le groupe Y, les personnes ont des objectifs différents. Certains veulent juste mettre en place des échanges de pratique, moi ce serait éventuellement pour développer à plusieurs, me faire du réseau. A un moment on en a parlé. Une fois, j'ai failli avec quelqu'un, mais cela ne s'est pas concrétisé. C'est compliqué, les conditions d'émergence d'un projet sont nombreuses. Il faut l'occasion, un projet pour travailler à plusieurs, du temps et la confiance pour s'associer. Dans le groupe Y, les personnes ne le considèrent pas comme un enjeu pour faire ça. Cela ne serait pas possible pendant la réunion, aussi parce qu'on est dans une relation amicale. Quand on commence à travailler sur un projet à plusieurs, on est plus à égalité. » **Coopératrice**

...d'autres élaborent des modèles qui pourraient être répétés en d'autres endroits...

« Le groupe Z, c'est passionnant, ça stimule l'imaginaire. Mais ce n'est pas axé sur l'efficacité commerciale des uns et des autres. Par contre, avec certaines personnes du groupe, on a pu concevoir des prestations qu'on espère vendre. Pour faire émerger ce type de projets collectifs, on a conçu trois pôles de brainstorm autour de trois thématiques. Ce sont des groupes de réflexion business, qui peuvent essaimer ça et là des envies de construire à deux ou trois des prestations rémunératrices. » **Coopératrice**

Il s'agit ici de démarrer une réflexion que nous développerons dans l'analyse de groupes projets (prochaine section). De même que pour l'entrepreneuriat individuel, le fait de concevoir une prestation n'entraîne pas nécessairement la possibilité de la vendre. Si certains groupes métiers parviennent à créer des rencontres de quelques personnes aboutissant à la conception d'un produit en commun, ils ne sont pas responsables pour autant de la réussite des projets qu'ils incubent. Or, il nous a semblé qu'une des difficultés principales de certains coopérateurs était de vendre ce qu'ils concevaient, notamment lorsque les groupes visent à répondre à un besoin dont ils ne savent pas ce qu'il est. Ceci est particulièrement visible dans quelques projets à visée novatrice ou hors-normes et les mêmes difficultés constatées que pour des projets individuels se retrouvent dans ces groupes voire y sont amplifiées :

- Prospection commerciale,
- Connaissance d'un marché,
- Adaptation à un langage,
- ...

f. Les groupes projet : de la responsabilité collective du développement économique des projets en commun

Les groupes projet rassemblent des personnes qui choisissent de se réunir en vue de coopérer économiquement à la construction d'une prestation et de la vendre ensemble. La plupart du temps, ces groupes sont « fermés », c'est-à-dire qu'ils ne reçoivent pas de nouvel entrant, protégeant par là non seulement leur investissement intellectuel, mais s'empêchant également d'avoir à transformer une structure qui a mis du temps à se stabiliser.

La dimension de l'investissement en temps semble en effet constituer le point le plus critique pour les membres de ces groupes au vu des résultats finaux obtenus. En effet, les premiers temps de discussion, de brainstorming, semblent parfois s'étirer au-delà du raisonnable en raison notamment des arbitrages individuels quant à l'implication que chacun est prêt à investir dans le projet. Il y a donc une première période pendant laquelle on se jauge, on tente de savoir qui est vraiment intéressé par le projet et prêt à s'impliquer au-delà des déclarations de principe.

Lorsque le groupe s'est resserré autour de personnes prêtes à s'investir de façon conséquente au sein du projet, le temps peut encore s'étirer et cela pour plusieurs raisons. D'abord, parce que tant l'objectif que le planning ne sont pas toujours bien fixés en amont. Aussi, les tâches n'étant pas toujours bien divisées, les réunions se multiplient sans que les participants en retirent nécessairement beaucoup de choses, ce qui contribue à l'épuisement du groupe.

Cette difficulté à se fixer un objectif commun est souvent le fruit d'une incertitude initiale. Qu'est-ce que les membres d'un groupe partagent si ce n'est l'envie d'entreprendre dans un champ ? Quels sont les différents niveaux de connaissance et de pratique par rapport à l'activité visée ?

Les différences d'expérience peuvent souvent être problématiques dans la mesure où, non affirmées ouvertement, elles ne donnent pas lieu à des séances de formation et d'actualisation des connaissances. Parfois, des personnes ne connaissant rien au champ considéré participent néanmoins au groupe concerné. Aussi arrive-t-il fréquemment que ce soient les personnes elles-mêmes en difficulté sur leur activité personnelle qui s'investissent dans les groupes projet. Ceci n'est pas un problème en soi, mais cela peut entraîner que des personnes connaissant les mêmes difficultés tant dans la démarche commerciale que dans la compréhension des besoins d'un marché transposent ce handicap de départ au sein des groupes ; handicap qui se voit amplifié lorsque plusieurs personnes dans la même position entreprennent ensemble.

« C'est difficile de faire travailler des groupes « anormaux » composés de personnes qui n'ont pas les mêmes références professionnelles. Aujourd'hui, je fais le constat que j'ai donné beaucoup de temps au groupe, sans véritablement en attendre un retour comptable. Mais ce n'est pas viable, et maintenant je dois me recentrer sur mon activité individuelle. Au début, j'avais le temps, je ne l'ai plus. On passe des heures en réunion [...] On peut monter à Coopaname des équipes qui n'existent pas ailleurs. On aura besoin de cette innovation, mais il faut considérer qu'on commence avec un handicap. C'est intéressant de se dire qu'on va créer avec l'envie de tout le monde, mais il faut aussi être réaliste, il y a des gens à Coopaname qui seraient incapables de travailler en entreprise. L'économie sociale a besoin d'une rigueur supplémentaire qui compense ce handicap. Quelles sont les qualités qu'on oppose à ce handicap ? Il y a beaucoup de carrières hachées, beaucoup de personnes en reprise d'activité. Il y a beaucoup de petits pièges, tout le monde n'a pas les mêmes attentes, certains sont là pour le goût du groupe sans attente particulière. On se trouve vite dans des situations incompréhensibles si on ne tient pas compte de cette diversité d'intérêts. Le problème supplémentaire, c'est que nous ne sommes que deux dans le groupe à avoir une expérience du sujet et le vocabulaire qui va avec. » **Coopérateur**

Un des éléments centraux que nous avons dégagés de la première partie de ce travail réside dans le rapport des uns et des autres à l'innovation et notamment la posture d'écart à la norme devenue elle-même une norme pour une catégorie d'entrepreneurs-salariés. Cette posture enferme d'une certaine manière quelques coopérateurs dans l'idée que seul l'écart à la norme est important et masque ainsi la nécessité, pour vendre, de trouver une position de marché, soit en adaptant son produit et son langage aux besoins d'une cible-client soit en imposant sa position hétérodoxe, en jouant à fond la carte de l'originalité, du décalage. Or, le défaut de quelques groupes projet est souvent de ne pas s'écarter de cette posture de la recherche de plaisir qui ne trouve pas

forcément de débouchés. Or les personnes qui pourraient orienter le groupe vers une position d'innovation contrôlée comme ils savent eux-mêmes le faire sur leur marché ne sont pas présents dans ces groupes, ou ne sont pas en position de force pour imposer leurs idées. De fait, les prestations des groupes-projet, qui n'ont que rarement été conçues sur des études de marché ou des benchmark, conservent pendant longtemps l'incertitude initiale quant à savoir si ce qui est vendu pourra trouver un débouché. Cette incertitude vient rendre encore plus incertaine une démarche commerciale et de communication pas toujours bien maîtrisée par certains cooanamiens d'un point de vue individuel. Ceci peut aboutir à ce qu'une division des tâches soit adoptée afin que les meilleurs commerciaux tentent de trouver les premiers clients. Ceci peut également avoir pour conséquence une forme de procrastination généralisée où, parce qu'on a peur d'être déçu, on retarde collectivement la perspective de confrontation à un marché.

Il convient à présent de questionner l'encadrement de ces groupes projet, tant la position de chef de projet que celle d'animateur. Pourquoi ces fonctions sont-elles séparées ? L'animateur a-t-il pour fonction d'être médiateur ? Le fait de ne pas être personnellement impliqué dans le développement est-il un avantage ou un inconvénient ? Nous n'avons pas bien compris comment s'organisait le pilotage et l'encadrement des groupes. A une position neutre de l'animation, porteuse de la synthèse des avancées des réunions, se superpose la fonction des chefs de projet, moteurs parce que fortement impliqués, souvent experts dans le champ concerné et exerçant, sans que cela ne soit dit ni écrit, une fonction de contrôle implicite et affaiblie sur la production collective. Leur autorité est affaiblie dans le sens où ils ne sont pas en position d'imposer que les travaux des uns et des autres soient faits, et s'en remettent pour cela au contrôle collectif du groupe sur les membres, et à des règles implicites et fluctuantes de ce qu'il est possible de faire ou de ne pas faire. Par ailleurs, personne ne s'autorise, semble-t-il, à prendre des décisions désagréables comme par exemple mettre à l'écart quelqu'un dont tout le monde pense qu'il n'a pas à sa place au sein du groupe.

Aussi, parce qu'un certain flou entoure ce qui rassemble les personnes, parce que les décisions quant à la restriction du groupe ne peuvent être prises, parce qu'on ne prend pas la mesure des différences de niveaux, des divergences de points de vue et d'implication, il y a un risque fort à ce que la prestation proposée in fine par les groupes ne satisfasse personne. De ce que nous avons pu observer, il semble que, dans le meilleur des cas, elles aboutissent à la proposition de lots de prestations séparées, « à la carte », permettant de garantir l'indépendance des uns et des autres, mais n'intégrant pas une production collective au sein d'un unique et même produit.

Cet ensemble de difficultés que nous pointons n'a pas un caractère irréversible loin de là, et il semble que tant les difficultés relatives à l'animation et au pilotage de ces groupes que celles relatives aux dimensions commerciales aient été récemment prises en compte par la coopérative qui a déjà mis en place un certain nombre de solutions. Par ailleurs, certains groupes projet que l'on pensait éteints au moment de l'enquête, semblent connaître un renouveau dans leur dynamisme, ce qui témoigne de la difficulté de faire une enquête ciblée dans le temps, dont l'aspect figé met de côté les dynamiques et la capacité des acteurs à réagir à des situations figées. Ainsi, tant le groupe photo que Kit à se marier, connaissent-ils aujourd'hui une dynamique de groupe qui, mieux canalisée, pourrait porter ses fruits. Par ailleurs, la mise en place récente d'un « TP commercial », pendant lequel chacun expose ses difficultés en matière de prospection et de vente, a semblé rencontrer l'adhésion de ceux qui y ont participé et pourrait à terme contribuer à débloquent certaines situations délicates.

5. A propos des potentialités de coopération à Coopaname

Animation de deux entretiens collectifs sur ce que pourraient être les bases d'une coopération entre entrepreneurs-salariés de même métier

Pour discuter des potentialités de la coopération à Coopaname, il s'agit de revenir ici brièvement sur la manière dont la CAE envisage les conditions de possibilité d'une bonne coopération, à savoir la force du nombre. Dans le dernier rapport d'activité, il est

notamment fait état de l'idée que la coopérative possède suffisamment de coopérateurs pour qu'émerge en son sein une infinité de collaborations.

Si les outils nécessaires à l'émergence de liens faibles peuvent être améliorés et faciliter les coopérations de personnes qui se choisissent, le nombre de 400 collaborateurs n'est pas si élevé qu'il y paraît au regard de l'extrême diversité des métiers. Ainsi, ce n'est pas parce que des personnes disent être dans la coiffure qu'elles pratiquent nécessairement le même métier.

Afin de mesurer le potentiel qu'auraient certaines personnes partageant le même métier (ou du moins la même dénomination de métier) à coopérer au sein d'un groupe, et la forme que pourrait prendre une telle coopération, Plein Sens a animé deux groupes de personnes. L'un d'eux a rassemblé trois personnes exerçant un métier de coiffeur et l'autre a rassemblé deux coopérateurs développant au sein de Coopaname une activité de formation. Le mode d'animation a consisté à commencer par acter des différences des uns et des autres pour ensuite envisager les formes de rapprochement qui pourraient s'opérer. Après un tour de table destiné à ce que chacun expose son activité, le rapport qu'il a à son activité, les coopérateurs ont été amenés à parler de leur rapport à la coopérative et de leur participation à la vie communautaire. Un tel tour de table permettait ainsi que chacun se situe par rapport à l'autre, tant dans la conception du métier que dans le rapport à la coopérative. Ensuite, trois discussions/débats ont été animées. L'une portait sur les coopérations possibles avec des personnes exerçant une autre activité (les non-coiffeurs ou les non-formateurs), l'autre visait à questionner les modalités d'échange ou de coopération intra-métier. Echanges économiques (partage de locaux, de clientèle, de matériel, de locaux, de salon, de formation,...), échanges de pratique, conception d'une prestation à plusieurs,... les différentes modalités de coopération ont été passées en revue afin de dégager ce qui pourrait être entrepris à plusieurs. Enfin, un début d'échange de pratique a été initié (acheter des produits, fixer un tarif, pratiquer une couleur, trouver des clients,...). La réunion s'est conclue de manière ouverte par une question : « si on devait se rejoindre et convaincre d'autres coiffeurs/formateurs de nous rejoindre dans un groupe, ce serait pour faire quoi ? ».

Lors de l'animation du groupe de trois personnes travaillant dans la coiffure, nous nous sommes rendu compte que leurs cibles-client étaient différentes. Par ailleurs, seule l'une d'entre elles avait besoin d'un local quand les deux autres coiffaient directement chez le client. Enfin, leurs conceptions de la coiffure étaient radicalement différentes. L'une d'elles faisait de la coiffure auprès de personnes âgées en maison de retraite et visait à multiplier les prestations quand une autre coiffait des personnes dans un réseau de connaissances à domicile. Cette dernière complétait cela par une activité de confection de bijoux pour cheveux (ou plutôt, faisait de la coiffure en complément de son activité artisanale). Enfin, la troisième effectuait ses prestations de coiffure dans un lieu étonnant et relaxant (un salon d'antiquaire) et développait une pratique de colorations végétales.

Toutes trois ont constaté leurs différences et n'ont pas semblé être favorables à la construction d'un groupe métier à l'image de ceux qui existent à Coopaname et qui les contraindrait à se réunir périodiquement uniquement sur le principe du partage d'une même activité. Cela ne veut pas dire qu'elles se refusaient à toute forme de coopération, mais qu'elles aspiraient à ce que, s'il devait y avoir une coopération, elle devrait se construire sur une base commune établie en amont ; base qui reflèterait les attentes individuelles et collectives du groupe.

Le résultat de cet échange n'a pas été négatif pour autant, mais les trois coopanamiennes ont pu voir qu'il n'y avait pas nécessairement de possibilités de travailler ensemble. En revanche, le mérite de ce groupe a été de constater qu'il y avait au moins une nécessité à se rencontrer une fois, voire de renouveler ponctuellement ces rencontres au cours de l'année. Avant d'aller plus loin, il semblait nécessaire de se mettre d'accord sur les termes de l'échange : que pourraient-elles retirer d'une telle coopération ?

Une coopératrice semble avoir des difficultés sur son marché. Ses clients habituels, les maisons de retraite, se tournent désormais vers des entreprises de coiffure, ce qui menace directement son activité. Il est possible, à terme, qu'elle n'ait plus de client.

Même si elle a la possibilité de parler de ses difficultés avec son chargé d'accompagnement, un groupe coiffure pourrait directement l'aider à penser sa réorientation voire sa « reconversion » car il rassemblerait des professionnels du secteur qui connaissent les gestes du métier et certains segments du marché.

Il est également apparu que constituer un réseau de coiffeurs, même sous la forme minimale d'un « groupe virtuel » sur l'extranet, pourrait permettre à certaines coiffeuses de s'orienter des clients, notamment pour des activités sur lesquelles elles ne sont pas en concurrence. La coiffeuse travaillant chez un antiquaire pourrait parler à ses clientes de la coopératrice qui crée des bijoux pour cheveux.

Ensuite, la jeune coiffeuse démarrant dans le métier semblait intéressée à l'idée de recourir elle aussi aux colorations végétales. Elle serait donc intéressée par une formation que la coopératrice experte en colorations végétales pourrait lui dispenser. Pour des raisons de temps disponible, voire de concurrence (il n'est pas sûr que la coopératrice concernée souhaite perdre son monopole), il n'est pas certain qu'une telle formation puisse voir le jour, mais la réunion a eu au moins le mérite de discuter de son éventualité.

Au-delà de coopérations ponctuelles - en vue d'un apprentissage (autour de la coloration végétale par exemple), en vue de collaborations économiques ponctuelles autour d'événements (une coiffeuse souhaite travailler pour des défilés, une autre pourrait être intéressée, si elle ne doit pas organiser l'événement, à proposer des colorations végétales), ou enfin, en vue d'aider un coopérateur à résoudre ses difficultés - la discussion a témoigné que de nombreux sujets pourraient être discutés au cours de réunions ponctuelles d'échange de pratiques :

- discuter des outils de Coopaname et de l'amélioration voire de l'adaptation des outils aux capacités des coopérateurs,
- parler tout simplement du geste métier, de la part du feeling dans la coiffure, des gestes de base à maîtriser,
- parler du matériel, des prix, des différents produits sur le marché, leurs coûts, leur efficacité, leur nocivité, etc.

L'autre groupe animé a réuni deux coopératrices spécialisées dans la formation. Si le groupe coiffure semblait armé de prudence et ne souhaiter de coopération qu'à partir d'une analyse croisée des besoins des uns et des autres, et sous une forme souple, le groupe formation paraissait quant à lui disposé à engager la collaboration avant toute analyse préalable des attentes des uns et des autres.

Les deux formatrices, bien que travaillant pour des publics et avec des méthodes radicalement différentes, ne semblaient pas enclines à faire état de ces différences avant de mettre en place un groupe formation destiné à se réunir pour construire ensemble des prestations. Un tel groupe permettrait, d'après elles, de conquérir des marchés fermés aux coopérateurs pour des raisons de volume d'activité et de maîtrise d'un ensemble large de compétences. Un tel groupement pourrait par exemple s'attacher à prendre en charge le plan de formation d'une entreprise dans sa totalité, en l'animant dans la durée. Il permettrait ainsi de contourner les organismes de formation et ne pas être systématiquement en sous-traitance pour des gros groupes qui ont tendance à rendre le travail de formateur moins intéressant, notamment en imposant le plan des cours et le support.

Les deux coopanamiennes ont également pensé à des formes de coopération moins intégrées, par exemple de multiplier les possibilités de co-animation de formation à deux ou trois personnes (co-animations qui rendent le travail plus agréable et attrayant que lorsqu'on est seul) ou encore la possibilité de compter sur d'autres formateurs en cas d'absence. Ont également été envisagées la possibilité de partage d'outil (supports de formation) et de simples discussions autour du métier de formateur.

Néanmoins, ce groupe nous a paru moins pragmatique que le précédent et comporte des risques importants de non-aboutissement si certaines questions ne sont pas posées en amont. En effet, l'étude des groupes projet nous a enseigné que la bonne volonté de

départ, si elle n'est pas accompagnée d'une analyse des besoins et des capacités du groupe, peut engendrer des frustrations et des temps longs de réunions inutiles où l'on ne se dit pas vraiment ce que l'on a à se dire (les difficultés individuelles, les personnes qui ne travaillent pas assez pour le collectif, les endroits où certains doivent progresser et les moyens de progresser, etc.).

Aussi, semble-t-il nécessaire de s'accorder sur un niveau minimal d'implication des uns et des autres, de se demander ce que les membres du groupe partagent, au-delà de la simple volonté d'entreprendre ensemble, et enfin de questionner les différents niveaux de connaissance et de pratique des uns et des autres pour mettre au clair les forces et les faiblesses du collectif au départ.

Si faiblesse il y a, quelles pourront être les forces de ce groupe pour s'imposer sur le marché fortement concurrentiel de la formation ?

6. En conclusion

La coopération est une chose qui « fait envie » pour de nombreuses raisons : parce qu'elle serait une modalité complémentaire du projet politique de « faire société », parce qu'elle rompt une certaine forme d'isolement, parce qu'elle peut être un moyen de développer l'activité. Cependant, la coopération n'est pas une évidence. L'expérience montre que, même au sein d'une entreprise dite « classique », la coopération est difficile à construire alors même que le cadre de la coopération (clients, gestes métier, politique RH, gestion des projets, processus commercial...) a déjà été imposé en amont. Or, à Coopaname, les personnes susceptibles de coopérer intègrent le plus souvent la coopérative de manière séparée. Aussi, tant les principes que les habitudes collectives de coopération sont entièrement à construire hors du cadre d'une autorité ou de méthodes prédéfinies, ce qui n'est pas sans poser des difficultés pratiques. Chacun le pressent, et les premières expériences de travail en groupe mettent en évidence des écueils réels.

Nous nous risquons pour conclure à quelques recommandations. Elles ne sont pas une recette miracle, mais proposées comme des pistes après avoir analysé ce qui freinait la collaboration ou l'atteinte de ses objectifs. Au-delà de la coopération, ces recommandations envisagent des moyens pour les coopanameiens d'être d'avantage responsables collectivement du développement de l'activité de chacun.

Le premier niveau de soutien à l'activité de chacun est celui du « réflexe Coopaname » : pour des achats de services ou de produits pour soi ou pour des proches, sans que s'engage une responsabilité partagée vis-à-vis d'un tiers acheteur. Ce réflexe existe chez certains, il pourrait être mieux outillé avec un extranet plus détaillé sur les compétences et les produits, offrant la possibilité de diffuser des offres. Faut-il aller jusqu'à envisager une « fiscalité interne » privilégiée ? On ne peut attendre avec un marché de 400 personnes un véritable changement du niveau global de ces achats internes, mais il en va d'un certain principe de cohérence entre le discours et les actes. Et chercher à systématiser une place de marché interne peut peut-être amener à améliorer des modes de communication, des produits si la critique positive peut s'exprimer à l'occasion de mises en concurrence internes. Généraliser cette pratique permettrait ainsi de donner les moyens à certains d'un premier test. L'exercice est délicat, mais la coopérative a des outils et le souci de la régulation interne.

Ensuite, il faut chercher à développer l'activité « sur le marché ».

Le premier constat est que certaines coopérations fonctionnent : elles concernent deux ou trois personnes. Elles fonctionnent sur le mode électif : on se choisit, on est « sûr » de la compétence de l'autre. Il nous semble que c'est avant tout ce mode de coopération qu'il faut chercher à faciliter. Il y a un risque à soutenir des personnes déjà bien intégrées économiquement et socialement avec une telle approche, mais cette échelle de coopération paraît réaliste : elle comporte moins de risques de « fausses coopérations » qui s'éternisent, elle s'engage dans le cadre de projets mieux définis, elle est naturellement plus régulée que dans le cas d'un groupe à 6 ou 7. Pour stimuler ces formes de coopération, il faut peut-être envisager deux types d'action :

1. Renforcer les moyens de chercher un coopérateur lorsqu'un entrepreneur-salarié dispose d'un contrat signé avec un client (ou d'une perspective de contrat) et qu'il cherche un sous-traitant ou un co-traitant à l'intérieur de Coopaname. Pour ce faire, plusieurs dispositifs peuvent être envisagés. D'abord, la possibilité de diffuser des offres de travail sur l'extranet dans une rubrique dédiée, et l'organisation d'une procédure simple de contact. L'utilisation de l'arbre aux compétences sera également un outil précieux. Enfin, cette recherche d'un coopérateur pourrait éventuellement se baser sur des groupes métier « restreints » et pouvant être purement « virtuels », sur l'extranet ; groupes métier ayant des dénominations moins ambiguës que les groupes métiers élargis actuels (métiers de la communication, de l'écrit, etc.).
2. Ensuite, pour la recherche de collaborateurs afin d'envisager des associations plus durables, Coopaname pourrait organiser des rencontres sous la forme de forums avec une organisation par thème (entreprendre à plusieurs dans la communication web, etc.) ; chaque thème pourrait être parrainé par un spécialiste du domaine (personne qui en vit confortablement ou expert).

Concernant les groupes métiers ; on voit qu'il faut en envisager de deux sortes :

- Des groupes à visée de rencontre ponctuelle ; l'objectif est de se connaître, peut-être de découvrir des profils de pairs intéressants, de consolider son image de Coopaname, de parler de sa pratique à des personnes qui sauront la questionner.
- Des groupes métiers qui ont vocation à durer mais en ce cas qui doivent définir leur objet, leur planning, un phasage éventuel. Il s'agit d'identifier les fonctions des séances et de sérier les besoins et les réponses, de sorte que chacun pourra mobiliser un temps utile : des séances de rencontres de personnes souhaitant coopérer, des séances de formation, des séances d'analyses de cas de coopanameiens. Il paraît en outre utile que le métier soit relativement bien défini pour laisser la possibilité d'une communauté d'intérêt et de pratique.

Concernant les groupes projets, ils partagent avec les groupes métiers récurrents l'enjeu d'avoir un projet qui ne soit pas seulement d'exister. Il faut (facile à dire) qu'en un temps nécessairement restreint soit défini ce qui doit être élaboré en commun. L'idéal serait de pouvoir « challenger » l'idée du projet auprès de tiers compétents : spécialistes du métier, du marché, du marketing...selon le cas. Mais le regard d'un ou plusieurs tiers pourrait être envisagé comme une manière de rendre compte et de s'obliger à produire un discours, un produit, à plusieurs. On voit les limites des ressources permanentes de Coopaname pour jouer ce rôle de

tiers. Il faut peut-être envisager un appel à la coopération « désintéressée » pour constituer des équipes d'évaluateurs du projet.

De façon générale, il nous paraît que la responsabilité collective dans le développement de l'activité de chacun n'est pas assez incarnée. Comme pour cette contribution en appui à des projets de groupe, il pourrait s'envisager un système de tutorat collectif de personnes en grande difficulté. Sur le modèle du staff médical⁷, il s'agit d'étudier un cas, de partager des diagnostics. Fondée sur le principe du volontariat, une telle démarche peut présenter l'intérêt de démontrer « l'intérêt partagé » pour la situation de chacun.

S'il s'avérait que les mensuelles avaient du mal à soutenir l'intérêt au-delà de quelques participants fidèles, ces séances de tutorat collectif pourrait constituer une proposition intéressante d'autant qu'une fois le parcours achevé, il peut y avoir comme un vide à ne plus avoir d'occasions de « rencontres utiles ».

Il nous faut ici revenir brièvement sur deux points qui démontrent combien les éléments que nous venons de décrire au travers de ce rapport, sont à même de se transformer et d'évoluer dans le sens du mieux-être collectif. Les quelques réserves que nous avons émises à propos des groupes métier et projet semblent avoir dorénavant déjà fait l'objet d'une réflexion collective, et tant l'animation que les questions commerciales ont déjà été traduites en mesures qui devraient avoir un effet vers une plus grande cohérence et un meilleur pilotage des groupes. Ces évolutions sont menées avec prudence par la coopérative, qui fait le choix de mettre en place ses propres recettes qui ont le mérite de toujours rechercher à éviter les méthodes classiques du management ou de la gestion de projet qui ne peuvent obtenir de résultats que parce qu'elles renforcent les liens d'autorité et de dépendance. On comprend bien que la coopérative, construite sur des bases d'autonomie et de solidarité, s'y refuse.

Enfin, malgré les difficultés individuelles de quelques-uns à développer leur activité, malgré les difficultés à coopérer à plusieurs, de nombreux coopanamiens font le choix de rester dans la coopérative parce qu'ils y croient, qu'ils s'y sentent bien et qu'ils souhaitent participer aux transformations de leur propre organisation. Dans une période où le cynisme parcourt assez souvent les organisations du travail, un tel volontarisme mérite d'être souligné. Il témoigne que, collectivement comme individuellement, les coopérateurs ont la conscience d'une responsabilité partagée dans la réussite du modèle. Cette implication collective est sans doute une des clefs du succès actuel de la coopérative, et un des facteurs de l'amélioration future des dispositifs de coopération.

⁷ Le « staff » d'un service médical est un raccourci de langage utilisé en routine pour désigner la réunion d'un service ou d'une unité de soins dans le but de l'évaluation et de la résolution des problèmes des prises en charge médicales (revue de dossiers). Cet outil qui suit un protocole précis, vise à la formation et à l'analyse des pratiques professionnelles et à l'amélioration de la qualité des soins (sur un symptôme, une technique, un examen complémentaire, une organisation ou parcours de soins, un chemin clinique, un traitement, un axe de prévention ou d'éducation thérapeutique/de santé).

Annexes

1/ Le guide d'entretien

Histoire :

Comment êtes-vous arrivé à C ? (situation antérieure : vous quittez quel emploi...)
Des alternatives à l'époque ?
Les arbitrages ou éléments de choix ?
Des doutes ou des inquiétudes à l'époque ? ont disparu ?
Ancienneté

Le projet :

Quelle ambition donnez-vous à votre projet ? (entreprise vs auto-emploi)
Vous avez un objectif de revenu ou de développement ? (ressources visées)
? d'autres ressources actuellement ?
Vous en vivez bien ?

Activité actuelle :

Vous vendez quoi, à qui ? (vérifier s'il y a de l'activité au dehors : salarié, autre cadre...)
Comment vous trouvez vos clients ?
Est-ce que c'est une activité qui se fait principalement à son compte ?

Qu'est-ce qu'on peut dire du marché ? qui sont les acheteurs ? comment est la concurrence ?

Est-ce que ce sont des questions que l'on se pose au sein de Coopaname ?

La C comme lieu de développement économique

Qu'est-ce qui change dans le fait d'être ici plutôt qu'à son compte ? / d'un point de vue économique
L'aide apportée par la Coopérative ?

Relances sur l'utilisation :

Fréquence des entretiens, contenu des conseils du référent

Ateliers : lesquels ? ce que ça apporte ? les défauts ou manques ?

Au total, est-ce que la C est un partenaire économique ?

Qu'est-ce que ça change pour les clients ?

Le portage juridique

Aide à la gestion :

Vous pourriez gérer seul ?

Que pensez-vous des 10% ?

Est-ce que vous avez calculé ce que seraient vos revenus si vous étiez à votre compte ?

Est-ce que vous avez le sentiment de faire prendre des risques à la C ?

Les ressources de Coopaname

Qu'est-ce que vous savez des ressources de Coopaname ?

Est-ce qu'on en parle ?

Vous savez que c'est subventionné ?

Est-ce que vous pensez que la question de l'auto-financement se pose ?

Statut salarial

Quels sont les avantages d'être salariés ?

Relance : de vrais droits ?

En quoi c'est différent par rapport à une société de portage ?

Comment se fait la fixation du salaire ? C'est un bon système ?

Des décisions imposées parfois par C ?

Si votre activité baisse, comment vous voyez les choses ?

Implication dans la vie de la Coopérative

A quoi participez vous ?

Vie de groupe (déjeuners mensuels)

Bénévolat pour animer des choses

Est-ce que vous participez aux décisions qui concernent Coopaname ?

Dans quelles instances ?

Ca porte sur quoi ?

Vous souhaiteriez participer d'avantage ? à quoi

Gouvernance

Où se prennent les décisions stratégiques ? Vous y participez / vous avez le sentiment d'y être associé ?

Vous allez au CA ?

Vous suivez ce qu'il s'y dit ?

Vous avez comment on devient sociétaire ?

Avez-vous eu recours aux DP ? Qu'en attendez-vous ?

Les relations entre coopérateurs

Quelles sont vos relations avec les autres coopérateurs ?

Sociales ?

Professionnelles ?

Avez-vous parlé business ?

Vous avez déjà travaillé pour d'autres coopérateurs :

Bénévolement ? en sous-traitance ?

Participation à des groupes ?

Lesquels ? Quels objectifs ?

Ce que ça vous apporte ? (savoirs faire, clients, de l'activité, des projets...)

D'autres qui ont la même activité ?

Vous les connaissez bien ?

Vous travaillez ensemble ?

Ce sont des concurrents ?

Vous connaissez leurs tarifs ?

Les valeurs

Pour vous, est-ce qu'il y a des valeurs portées par Coopaname

Relance :

Confiance

Solidarité

Autonomie

Responsabilité, pour soi et pour les autres

L'économie sociale et solidaire ? des implications pour votre activité ?

Rester

Vous pensez rester durablement à Coopaname ?

Comment souhaitez-vous voir évoluer la coopérative ?

2/ Guide d'animation des groupes coiffure

Groupe thématique coiffure - 19 octobre 2010

Plan de la séance

1. Tour de table
2. Activité actuelle et parcours
3. Travailler au sein de Coopaname
4. Coopérations possibles et souhaitables
5. Echange de pratiques

Animation de Julie Micheau et Josué Gimel

Tel : 0153018440

Mail : gimel@pleinsens.fr

Introduction

Présentation de l'étude :

Analyser le fonctionnement de la coopérative et plus spécifiquement les dispositifs de coopération au sein de Coopaname

L'étude se base sur :

1. Des entretiens

Pour comprendre le rapport de chacun à la coopérative, son activité, le recours aux services de la Coopaname, ce qui est valorisé, les possibilités de coopérer

2. Un peu d'analyse de données chiffrées

Pour saisir les profils de Chiffre d'affaire, le recours aux ateliers, l'évolution des activités, l'intérêt économique à court terme à être là plutôt qu'ailleurs,...

3. Un travail en groupe : coiffeurs et formateurs

Des groupes « potentiels » pour comprendre l'intérêt qu'il y aurait à construire une forme de coopération « métier »

Animation collective du groupe coiffure

Est-ce que vous vous connaissiez ? Dans quel cadre ?

1. Tour de table

2. L'activité actuelle et le parcours des coiffeurs

Expliquer chacun son tour aux autres ce qu'est son activité de coiffure aujourd'hui

Où ? Quels clients ? Quelles techniques ? Quel style ?
Quel modèle de marché : clientèle fidèle ?
Qui sont vos concurrents ?

Depuis combien de temps vous faites de la coiffure ?

Comment vous en êtes venus à cette activité là ?

Vous avez atteint votre régime de croisière, ou vous êtes en train de la développer ?

Comment vous êtes arrivés à Coopaname ?

Aujourd'hui, toute votre activité de coiffure est dans Coopaname ?

3. Travailler au sein de Coopaname

Vous êtes bien à Coopaname ?

Sur ce que les uns et les autres disent

Regards croisés sur le fonctionnement :

- Le conseiller
- Ateliers
- Gestion administrative et comptable ? Les 10% ?
- Intérêt économique de rester à Coopaname ? Des alternatives ?

Est-ce que vous trouvez que Coopaname vous aide ?

Participation à la vie communautaire

Comment on se tient informé de la vie à Coopaname

Fréquentez-vous les Mensuels, groupes, cafés,...

Qu'est-ce que vous pensez de la communication de Coopaname et de la façon dont la coopérative parle d'elle-même ?

4. Coopérations possibles et souhaitables

- a. Est-ce que vous avez des clients coopérateurs ? Est-ce que vous avez cherché à promouvoir vos services auprès de coopérateurs ? Faisable, souhaitable ?

Annonce :

Plusieurs manières d'envisager le travail à plusieurs :

- Avec d'autres métiers
- Entre coiffeurs

b. Coopérations possibles avec des personnes qui ne sont pas coiffeurs

Est-ce que vous y avez déjà pensé ?

Relance sur le groupe mariage, spectacle, autre ?

c. Coopérations possibles avec des coiffeurs

A quoi avez-vous pensé comme possibilités pour travailler à plusieurs ? A Coopaname ou en dehors ?

Partage clientèle, achat produits, achat-partage gros matériel, formation, locaux, salon,...

Annonce :

Intérêt à faire de l'échange de pratiques :

- ⇒ Chacun raconte la façon dont il procède sur un certain nombre de points et on essaye de voir si c'est instructif

5. Le métier tel que vous le pratiquez

Acheter des produits : où, comment, comment on négocie les prix ?

Est-ce que vous avez appris des choses à Coopaname en la matière et dans quel cadre ?

Fixer un tarif :

Vous êtes cher ou pas cher ? Est-ce que vous avez de la marge de manœuvre ?

Est-ce que vous avez appris des choses à Coopaname en la matière et dans quel cadre ?

Trouver un lieu de travail

Organisation du temps, planning,...

Trouver des clients

Se former

Hygiène et sécurité,

Responsabilité juridique et assurance

Conclusion

Si on devait se rejoindre et convaincre d'autres coiffeurs de nous rejoindre dans un groupe, ce serait pour faire quoi ?